

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL APLICADO A UMA
EMPRESA DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

Marcelo Henrique Wommer

Lajeado, maio de 2014.

Marcelo Henrique Wommer

ORÇAMENTO EMPRESARIAL APLICADO A UMA EMPRESA DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Monografia apresentada na disciplina de Estágio Supervisionado Pesquisa Aplicada, do curso de Ciências Contábeis, do Centro Universitário UNIVATES, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador(a): Profa. Esp. Elaine Görgen Strehl

Lajeado, maio de 2014.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que me ajudaram a enfrentar a longa caminhada da graduação, em especial aos meus pais, Gilberto e Silvani, pois sem o apoio e incentivo deles nada disso teria acontecido.

Também aos amigos colegas e a todos os professores, que com seus conhecimentos e experiências, nos auxiliaram nesta etapa da vida que estamos passando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela sua benção e por me proporcionar tantos momentos prazerosos que passei até chegar aqui. Obrigado também pela força necessária para superar as dificuldades e conquistar os objetivos.

A minha namorada, Francine, pelo apoio que tem me dado para realização deste trabalho e pelo seu companheirismo, mesmo nas horas mais difíceis.

Aos meus pais, por todo incentivo e motivação que me proporcionaram para a dedicação aos estudos, e por toda a estrutura, educação, carinho e amor transmitidos.

Aos meus demais familiares, em especial a meus avós, que sempre torceram por mim e que ajudaram a me tornar essa pessoa que sou hoje.

A minha professora orientadora, Elaine, pela atenção e tempo despendidos para o auxílio deste trabalho. A todos os professores que lecionaram nesta caminhada e pela amizade firmada.

E também agradeço aos demais amigos e colegas, que sempre me apoiaram e auxiliaram nas horas de dificuldades. Meu muito obrigado.

RESUMO

O orçamento empresarial é uma ferramenta importante que auxilia a gestão na tomada de decisões sobre o futuro da empresa. Com as projeções dos demonstrativos e as análises do plano orçamentário, é possível verificar com antecedência se um investimento resultará em um retorno satisfatório para organização, permitindo ela alocar da melhor maneira possível seus recursos. Nesta monografia foi elaborado um orçamento empresarial de base zero, para possível constituição de uma empresa prestadora de serviço de transporte rodoviário de ração a granel, localizada no município de Teutônia/RS. Para isso, o estudo foi desenvolvido com base em pesquisas bibliográficas sobre planejamento, orçamento, fluxo de caixa e análise de investimentos. Com o objetivo de se verificar e avaliar o investimento realizado no negócio, foi projetado a necessidade de captação de recursos (próprios e terceiros), receitas, custos, despesas, os demonstrativos contábeis, fluxo de caixa e os indicadores para avaliação do investimento. Sendo assim, o trabalho alcançou seu objetivo principal, demonstrando o quanto importante é a realização do orçamento empresarial numa organização, independente do seu porte.

Palavras-chave: Orçamento de base zero. Transporte rodoviário. Planejamento. Viabilidade.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Processo de elaboração do planejamento estratégico	16
---	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – <i>Payback</i> simples	48
Tabela 02 – <i>Payback</i> descontado	49
Tabela 03 – Investimento total	59
Tabela 04 – Patrimônio líquido inicial	59
Tabela 05 – Dados do Finame do caminhão	60
Tabela 06 – Financiamento do caminhão – Amortizações	61
Tabela 07 – Dados do Finame da carroceria silo graneleira.....	61
Tabela 08 – Financiamento da carroceria silo graneleira – Amortizações	61
Tabela 09 – Orçamento das receitas	62
Tabela 10 – Orçamento do custo com óleo diesel	63
Tabela 11 – Orçamento do custo da mão de obra.....	64
Tabela 12 – Depreciação do imobilizado.....	64
Tabela 13 – Orçamento dos custos gerais.....	65
Tabela 14 – Orçamento das despesas operacionais.....	67
Tabela 15 – Classificação Simples Nacional.....	68
Tabela 16 – Orçamento dos impostos	68
Tabela 17 – Demonstração do resultado do exercício	69
Tabela 18 – Fluxo de caixa projetado	70
Tabela 19 – Balanço patrimonial.....	72
Tabela 20 – Taxa interna de retorno	74
Tabela 21 – <i>Payback</i> simples	74
Tabela 22 – Valor presente líquido	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Tema.....	11
1.2 Problema.....	11
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Delimitação do tema	12
1.5 Justificativa.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 O Planejamento	13
2.1.1 Tipos de planejamento.....	14
2.1.2 Planejamento estratégico	16
2.2 Orçamento	19
2.2.1 Conceito de orçamento.....	20
2.2.2 Características do orçamento	21
2.2.3 Condições para implementação do orçamento	22
2.2.4 As vantagens do orçamento	23
2.2.5 As limitações do orçamento.....	23
2.2.6 Tipos de orçamento	24
2.2.6.1 Orçamento de tendências.....	24
2.2.6.2 Orçamento estático	25
2.2.6.3 Orçamento flexível	25

2.2.7 Orçamento de base zero (OBZ).....	26
2.2.7.1 Histórico.....	26
2.2.7.2 Conceito e características.....	27
2.2.7.3 Objetivos.....	28
2.2.7.4 Benefícios.....	29
2.2.7.5 Limitações.....	29
2.2.7.6 Elementos básicos.....	30
2.2.7.7 Aplicação e acompanhamento.....	30
2.2.7.8 Vantagens e desvantagens.....	31
2.2.8 As etapas do orçamento.....	32
2.2.8.1 Orçamento de vendas.....	32
2.2.8.2 Orçamento de prestação de serviços.....	34
2.2.8.3 Orçamento de investimentos em imobilizado e financiamentos.....	35
2.2.8.4 Orçamento de caixa.....	37
2.2.8.5 Orçamento de despesas operacionais.....	39
2.2.8.6 Projeção das demonstrações contábeis.....	41
2.2.8.7 Projeção da demonstração do resultado do exercício.....	41
2.2.8.8 Projeção do balanço patrimonial.....	43
2.2.8.9 Controle orçamentário.....	44
2.3 Indicadores de análise de investimentos.....	45
2.3.1 Taxa interna de retorno (TIR).....	46
2.3.2 Valor presente líquido (VPL).....	47
2.3.3 Payback.....	47
2.3.4 Custo de oportunidade.....	49
 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	 50
3.1 Tipos de pesquisa.....	50
3.1.1 Quanto aos objetivos.....	50
3.1.2 Quanto à natureza da abordagem.....	51
3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos.....	52
3.2 Unidade de análise.....	53
3.3 Plano de coleta de dados.....	53
3.4 Tratamento dos dados.....	54
3.5 Limitações do método.....	54

4 AMBIENTE DE PESQUISA	56
4.1 Apresentação e funcionamento da empresa	56
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
5.1 Situação inicial	58
5.2 Orçamento de investimento	59
5.3 Imobilizado e financiamentos	60
5.4 Orçamento da receita operacional.....	62
5.5 Orçamento do custo com óleo diesel.....	63
5.6 Orçamento do custo da mão de obra	63
5.7 Depreciação	64
5.8 Orçamento dos custos gerais	65
5.9 Orçamento das despesas operacionais	67
5.10 Orçamento dos impostos	67
5.11 Projeção da demonstração do resultado do exercício	69
5.12 Projeção do fluxo de caixa	70
5.13 Projeção do balanço patrimonial	72
5.14 Indicadores	73
5.14.1 Taxa interna de retorno.....	73
5.14.2 Payback simples	74
5.14.3 Valor presente líquido.....	75
6 CONCLUSÃO	76
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICES	80
ANEXOS	113

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a abertura de uma empresa de pequeno porte, independente do seu ramo, é de fácil acesso: basta que o empresário realize esse investimento e inicie as operações do seu negócio. O que acontece depois dessa constituição, é que muitos empreendedores se preocupam somente com a atividade intrínseca da sua empresa e não observam o mercado a seu redor, suas mudanças, inovações, tendências e oportunidades.

O cenário do mercado atual mudou e a necessidade de se planejar se faz cada vez mais necessária. A realização de um planejamento de investimentos, receitas, custos e despesas da empresa, em um prazo mais longo, podem render oportunidades de expansão na atividade.

A prática orçamentária está ausente em grande parte de empresas de pequeno e médio porte. Por se tratar muitas vezes de um empreendimento familiar, não existe a preocupação em se saber o quanto está se gastando, se o negócio é viável ou não, se o investimento despendido no início da atividade resultará em um retorno com prazo aceitável ou até quais períodos do ano pode haver oscilações. A não formalização do orçamento nessas empresas não significa que elas operem em prejuízo, mas não dá parâmetro à atividade, o que dificulta a busca pelos seus objetivos.

As empresas no geral devem desenvolver a prática do orçamento, pois é uma ferramenta importante para auxiliar a gestão. Ao fazer um levantamento e coleta de dados que aconteceram no passado da organização ou fazer uma aferição de dados que pertence à determinada atividade da empresa, o orçamento possibilita projetar o

rumo que a empresa poderá tomar em um período futuro, podendo variar esse prazo em meses ou anos.

1.1 Tema

O tema da pesquisa será “o orçamento como instrumento de avaliação aplicado a uma empresa do transporte rodoviário de cargas”.

1.2 Problema

O problema de pesquisa do estudo será: qual a viabilidade de uma empresa do transporte rodoviário de cargas, a partir de um orçamento empresarial base zero?

1.3 Objetivos

Os objetivos do trabalho estão divididos em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Verificar a viabilidade de uma empresa do transporte rodoviário de cargas a partir da elaboração de um orçamento empresarial base zero.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os investimentos necessários para abertura do empreendimento;
- b) Identificar e projetar a necessidade da captação de recursos de terceiros;
- c) Fazer uma projeção das receitas, custos e despesas da empresa;
- d) Projetar o fluxo de caixa necessário conforme as atividades do negócio;
- e) Elaborar as demonstrações contábeis projetadas;
- f) Calcular e analisar os indicadores financeiros (TIR, VPL e Payback);
- g) Analisar a viabilidade do empreendimento;

1.4 Delimitação do tema

O trabalho busca avaliar a viabilidade de uma empresa do transporte rodoviário de cargas, do segmento transporte de ração a granel, situada no município de Teutônia – RS, a partir de levantamentos de dados do ano de 2014 (dois mil e quatorze) com projeções para os próximos cinco anos, 2015 a 2019 (dois mil e quinze a dois mil e dezenove).

1.5 Justificativa

O presente estudo se justifica, pois é recomendável que as empresas realizem o orçamento antes de iniciar suas atividades. Empresas de grande porte possuem equipes estruturadas e capacitadas para elaborar o seu orçamento empresarial, porém em empresas menores, onde na maioria das vezes o próprio empresário controla todas as áreas da organização, a prática do orçamento acaba não acontecendo, o que ocasiona dificuldades futuras para a mesma.

Neste sentido, o orçamento empresarial para a empresa de transporte rodoviário de cargas será de grande valia, pois irá auxiliar o empresário a ter uma ideia de quanto investimento deve ser feito, qual o fluxo de caixa mensal que deverá ser mantido para saldar os custos e as despesas e ainda qual o crescimento que a empresa poderá obter com a projeção das receitas.

Para o acadêmico, este assunto será de grande importância, pois além de servir de base para a possível abertura do negócio, também poderá ser usado como ferramenta a outras empresas do mesmo setor. Além disso, o estudo sobre o orçamento complementar o aprendizado adquirido na graduação, pois envolve vários assuntos de outras áreas, como custos, análise de investimento e as questões tributárias.

Para a instituição, que sirva de auxílio a outros alunos que pretendem realizar sua monografia em área relacionada, e ainda, demonstrar a importância do ensino acadêmico para a aplicação no mercado de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para um melhor entendimento do assunto da pesquisa, o referencial teórico abrange os conceitos relacionados ao tema principal. Ele estará dividido nos capítulos principais que são Planejamento, Orçamento e os Indicadores da análise de investimentos, e subdividido em cada capítulo conforme o tema.

2.1 O Planejamento

O conceito inicial de planejamento, conforme Tavares (2007) significa um conjunto de ações ordenadas com a finalidade de se alcançar uma posição futura desejada, através da transformação do conhecimento em ação. O cenário previsto para futuro é resultante das ações desenvolvidas no presente.

Sanvicente e Santos nos apresentam em sua obra que:

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados a uma empresa [...] (SANVICENTE E SANTOS, 2006, p. 16).

Mas para melhor compreensão do pensamento estratégico das empresas, é necessário verificar onde foi o seu surgimento. A palavra *estratégia* vem do termo grego *strategos*, combinação de *stratos* (exército) e *ag* (liderar) e significa “a função de general do exército” (LUNKES, 2003).

Somente após a Segunda Revolução Industrial, século XIX, é que o pensamento estratégico foi adaptado no contexto dos negócios e a ideia era criar

uma vantagem para maior competitividade das empresas. Com o término da Segunda Guerra Mundial, toda economia sofreu com a escassez de recursos e isso estimulou o pensamento estratégico no âmbito empresarial e militar (LUNKES, 2003).

A evolução do pensamento estratégico teve três ou mais grandes fases. Conforme Tavares (2007), a primeira foi na metade do século XX, quando o planejamento financeiro, através do orçamento, teve uma crescente aceitação. O sistema contábil servia como base para sustentação das informações.

A segunda fase surgiu nos anos de 1960, com o planejamento de longo prazo. Sua principal característica era a projeção de tendências e a análise de lacunas (TAVARES, 2007).

No planejamento de longo prazo, o orçamento também formava a base para implementação e controle dos planos, embora nessa fase o planejamento e o orçamento comessem a seguir caminhos próprios [...] (LUNKES, 2003, p. 17).

A terceira fase surgiu em meados de 1970, com o planejamento estratégico. Lunkes (2003, p. 16) define que “os anos a partir de 1970 são considerados como a idade de ouro da estratégia empresarial”. O resultado da aceitação da teoria do planejamento estratégico veio com o significativo aumento de conceitos e pesquisas na área, escolas de administração e empresas de consultoria estratégica.

2.1.1 Tipos de planejamento

Conforme Lunkes (2003), o planejamento é dividido em três tipos distintos: planejamento estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é definido para um período maior de tempo, normalmente de cinco anos ou mais. Por não trazer muitas informações quantitativas, utiliza pouca a contabilidade. Neste tipo de planejamento, é decidido pelos gestores o rumo que a empresa seguirá nos próximos anos, verificando em qual ambiente vai operar e quais serão as estratégias adotadas para o cumprimento dos objetivos propostos (LUNKES, 2003).

Para Sanvicente e Santos (2006), no planejamento estratégico é onde as decisões tomadas se referem a problemas externos da organização, como às linhas de produtos/serviços e aos mercados que serão atendidos.

O planejamento estratégico consiste em relacionar o ambiente interno e externo da empresa, visando o mercado em que atuará. Permite que a gestão da empresa identifique quais ameaças a organização poderá enfrentar futuramente, e o mais importante, quais oportunidades de negócio surgirão no decorrer dos anos para a organização, aumentando assim as possibilidades para o sucesso do empreendimento. Outro fato importante, é que este planejamento deve ser constantemente atualizado, pois como visa o longo prazo, pode ficar ultrapassado por conta das variações no mercado.

O planejamento tático, segundo Sanvicente e Santos (2006, p. 18) “a preocupação volta – se para a melhor estruturação possível dos recursos (humanos, físicos e financeiros).”

Para Lunkes (2003), o planejamento tático proporciona aos gestores objetivos quantitativos mensuráveis, que geralmente são planos intermediários, sob forma de relações financeiras, a serem alcançadas durante os próximos três a cinco anos.

Diferente do planejamento estratégico, o tático trabalha com objetivos de médio e curto prazo. Ele serve para buscar os objetivos gerais e os traduz em objetivos específicos para execução.

Já o planejamento operacional tem a função de indicar como devem ser administradas as operações do dia – a – dia na empresa, através de um plano detalhado com essas operações (LUNKES, 2003). Observa – se que este planejamento é de curto prazo, e segue as orientações anteriormente definidas no planejamento tático.

Os três tipos de planejamento são formalizados por meio da integralização de sistemas. Assim, permitem a execução e o controle das estratégias e operações. Para o prosseguimento do estudo, apresentamos o Planejamento Estratégico e suas três etapas básicas: planejamento, controle e execução.

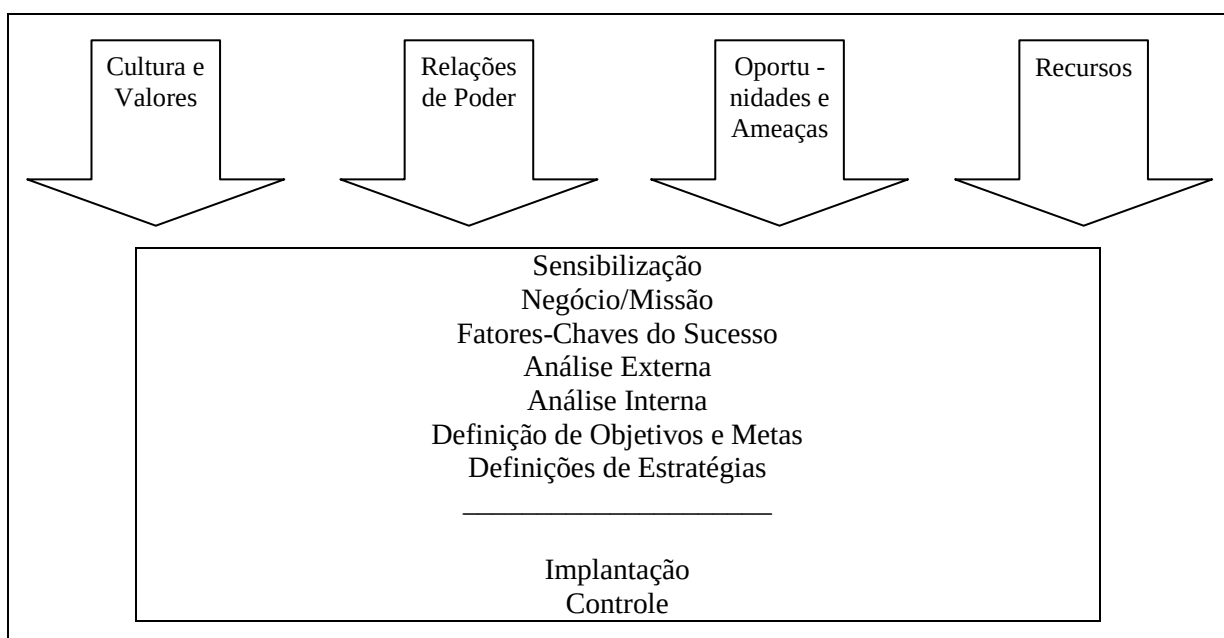
2.1.2 Planejamento estratégico

A seguir, veremos o processo do planejamento estratégico, começando com sua elaboração, implementação e por fim seu acompanhamento.

A) Elaboração do Planejamento:

Para melhor compreensão do processo de elaboração do planejamento estratégico, vejamos os seguintes passos:

Quadro 01 – Processo de elaboração do planejamento estratégico:



Fonte: Lunkes (2003, p.18)

Em primeiro plano temos a cultura e os valores e as relações de poder. A cultura empresarial envolve o histórico e o contexto social na qual a empresa está inserida, com qual tipo de pessoas irão interagir, seus processos de trabalho e o exercício da autoridade. As relações de poder se referem à capacidade da modificação de conduta entre membros da empresa, a fim de manter ela organizada (LUNKES, 2003).

Já em segundo plano, temos a sensibilização como a primeira característica. Esta etapa é onde todos na organização devem estar engajados e entender a importância e sua função dentro do planejamento estratégico. A missão, segunda característica, determina qual caminho a empresa pretende seguir, qual horizonte

atuar. Em seguida, os fatores-chaves de sucesso determinam os atributos, como preço, custo, qualidade, entre outros, que a empresa deve ter para alcançar o sucesso (LUNKES, 2003).

Outro fator muito importante para a elaboração do planejamento é a análise do ambiente externo e interno da empresa. No ambiente externo há vários fatores que precisam ser levados em consideração: governo, fornecedores, concorrentes, distribuidores e clientes. As oportunidades que surgirão no mercado aumentam a competitividade das empresas enquanto que as ameaças podem as colocar em risco. O ambiente interno da organização também merece atenção especial. A empresa precisa tirar proveitos de seus pontos fortes e rever seus pontos fracos para obter o máximo de êxito em sua estratégia. Marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças, recursos humanos e sistema de informação são alguns conceitos que merecem maior atenção (LUNKES, 2003).

Finalizando a etapa da elaboração, Lunkes (2003) ainda destaca que, após a definição das estratégias, a empresa deve definir seus objetivos e metas. Os objetivos devem ser vistos como pontos futuros que a empresa pretende atingir, definindo responsabilidades para cada área da empresa. É muito importante que o planejamento estratégico seja elaborado de maneira mais transparente possível, para que empregados e gestores da organização estejam envolvidos a buscar os objetivos propostos.

B) Implementação do planejamento:

Tornar uma estratégia clara é apenas um quesito necessário para gestão estratégica com sucesso. E sua implementação é um momento crucial no processo decisório, resultando das decisões tomadas pelo corpo diretivo e envolvendo três dimensões: coordenação e sintonia das áreas que precisam trabalhar juntas para implementá-la, comprometimento de indivíduos e grupos para realizá-la e competência técnica e gerencial para resolução de problemas e coordenar a implementação das soluções (TAVARES, 2007).

Para implementação do planejamento estratégico, técnicas que tem chamado muita atenção são o *balanced scorecard*, para avaliação do planejamento estratégico e o orçamento, para o planejamento operacional.

Tavares (2007) define que o *balanced scorecard* busca a combinação de medidas e objetivos financeiros com medidas e objetivos não financeiros. As medidas financeiras não conseguem captar todos os elementos importantes do desempenho da organização, por isso a adoção das medidas não financeiras. Essas medidas podem ser representadas por quatro variáveis: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado/crescimento.

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa possibilidades de aprendizagem e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades (LUNKES, 2003, p. 22).

Para Padoveze e Taranto (2012, p. 68) “[...] o *balanced scorecard* (BSC) é um sistema de acompanhamento da estratégia, por meio de indicadores financeiros e medidas de desempenho não financeiras”.

O *balanced scorecard* nos traz que, além dos investimentos tradicionais, como máquinas e equipamentos e pesquisa de novos produtos, deve-se investir no longo prazo. Claro que esses investimentos tradicionais são importantes, porém somente eles não serão suficientes.

Já o orçamento passa a ser a elaboração dos planos de ação na empresa. Cada área da organização traça seus objetivos que pretende alcançar em um determinado período. O orçamento é componente final do plano de ação (TAVARES, 2007).

Lunkes (2003) destaca que o processo orçamentário objetiva o lucro, e para isso, faz a previsão de despesas, custos e receitas da organização seguindo um plano estruturado e pré-definido. O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico onde melhor se defini a relação resultados/despesas, com intuito de atender as necessidades da organização num determinado período.

Para o melhor entendimento do orçamento, o item 2.2 (Orçamento Empresarial) abrangerá mais este assunto.

C) Acompanhamento do planejamento:

Para o acompanhamento do planejamento estratégico, deve ser seguido o controle estratégico, controle tático e controle operacional.

A principal ideia do controle estratégico é manter a empresa na estratégia que foi definida, monitorando os progressos ou indicadores estratégicos. Geralmente, as medidas estratégicas são completadas pelas medidas táticas e operacionais. Pode – se dizer que o controle estratégico monitora o desempenho dos negócios a padrões estratégicos, sendo complementado pelas metas orçamentárias (LUNKES, 2003).

O controle tático é um instrumento para verificação e acompanhamento de medidas mais gerais em nível de unidade. Ele tem a função de avaliar gestores em níveis intermediários da empresa por meio de medidas qualitativas e quantitativas. O controle tático constitui-se de um conjunto de indicadores e metas que permite verificar se os objetivos estão sendo atingidos (LUNKES, 2003, p. 31).

O controle operacional ou controle orçamentário serve para garantir que os objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos se realizarão (WELSCH, 2010).

Conforme Watts apud Lunkes (2003, p. 33), para existência do controle operacional são necessárias quatro condições: definição dos objetivos, medidas de causa e efeito, fatores mensuráveis e ação corretiva aplicável.

Lunkes (2003) destaca que a organização precisa ter algum tipo de controle, a fim de que se atinja um objetivo. Uma vez que esses objetivos são estabelecidos, os planos orçamentários devem ser direcionados para o cumprimento deles. Nas empresas de grande porte, este processo orçamentário costuma ser formal, com equipes organizadas que montam e controlam o orçamento. Em empresas pequenas, o próprio empresário o elabora num simples pedaço de papel.

2.2 Orçamento

O orçamento é uma importante ferramenta para gestão de qualquer empresa. Ele se inicia através dos objetivos que a empresa deseja alcançar buscando alocar de melhor maneira possível os recursos da organização, analisando seus pontos fortes e suas delimitações, tudo com a finalidade de buscar o melhor retorno possível para a entidade. Neste capítulo estudaremos o orçamento e suas principais etapas de elaboração e acompanhamento.

2.2.1 Conceito do orçamento

Para Frezatti (2009) orçamento é mais do que uma simples estimativa futura, é um plano financeiro que contempla as estratégias da empresa em determinado período. O autor também ressalta que o orçamento é a etapa posterior à elaboração do planejamento estratégico e operacional, pois além de permitir identificar em um menor período de tempo as ações que foram tomadas, faz a implementação do planejamento estratégico.

Padoveze e Taranto (2012, p. 3) definem o orçamento,

Como o ato de colocar à frente aquilo que está acontecendo hoje. Mais especificamente, é a expressão quantitativa de um plano de ação, que se caracteriza como um modelo de programação de atividades. A expressão quantitativa se dá pela quantificação máxima possível de todos os elementos que farão parte dos programas constantes do plano de ação e pela mensuração econômica desses elementos quantificados.

Conforme Zdanowicz (2001), orçamento é o instrumento que busca a otimização do rendimento dos recursos físicos e monetários da organização. Também consiste em ser a técnica de planejamento utilizada pelos gestores da empresa para determinar a melhor aplicação possível dos seus investimentos, durante um determinado período de tempo.

Welsch (2010) conceitua o orçamento como um plano administrativo que contempla todas as operações em determinado período de tempo. É nele que estão expressas as políticas e objetivos definidos pela mais alta administração, para toda empresa e suas subdivisões.

De acordo com as bibliografias consultadas, podemos ver que o orçamento tem uma grande importância nas organizações. Depois de realizadas as etapas de planejamento, a aplicação orçamentária dá o rumo e controle a organização, com a finalidade de manter os objetivos pré – estabelecidos pela gerencia. Também é possível observar que a aplicação do orçamento busca aproveitar da melhor maneira possível os recursos disponíveis da organização, tanto em questão de investimentos, como controle de receitas e despesas que serão geradas com a atividade. Será através do orçamento que a empresa poderá avaliar a rentabilidade

do negócio, podendo através de um controle rigoroso, buscar a maximização dos seus lucros.

2.2.2 Características do orçamento

Zdanowicz (2001) destaca que as operações do planejamento financeiro e do orçamento devem ser datadas para serem avaliadas no tempo. Já os objetivos, devem ser quantificados através de metas. Com isso, o orçamento poderá ser caracterizado através das seguintes premissas básicas:

a) **Projeção para o futuro:** vale salientar que deve ser definido o quanto e quando as atividades deverão se concretizar, considerando o presente para se projetar o futuro. Alguns exemplos podem ser a projeção de vendas, o custo das matérias – primas e custo da mão – de – obra.

b) **Flexibilidade na aplicação:** é importante que o orçamento não seja visto como uma peça estática e imutável no tempo, pois podem ocorrer mudanças no mercado que exigirão alteração no planejamento inicial. Ainda, os objetivos da empresa poderão ser outros em funções dessas mudanças do mercado, e o planejamento financeiro e o orçamento devem ter um acompanhamento sistemático para a readaptação necessária.

c) **Participação direta dos responsáveis:** a técnica do orçamento não é de competência exclusiva dos mais altos gestores da organização. Todos os departamentos da empresa devem comprometer – se a alcançar as metas fixadas, pois somente assim o orçamento será realista. Isto se dá porque a técnica orçamentária não se concentra em apenas um setor específico da empresa, e sim em todos os setores, de forma sincronizada.

d) **Global:** para envolver todas as atividades operacionais da empresa.

e) **Prático:** a elaboração deverá acontecer em tempo hábil, para que sua implantação ocorra no momento certo.

f) **Critérios uniformes:** para elaboração do orçamento na empresa, deve – se primeiro definir alguns padrões, para proceder a correta avaliação dele.

- g) Quantificação: deverá estar expresso em valores físicos e monetários.
- h) Economicidade: deve – se mostrar, em termos econômicos, o que precisa ser feito no período orçamentário para obter – se benefícios.

Ainda há outras características que podem ser frisadas, como servir de instrumento disciplinador à organização e servir de uma proposta de trabalho planejada, coordenada e organizada para toda empresa.

2.2.3 Condições para implementação do orçamento

Conforme Zdanowicz (2001) há algumas condições mínimas que precisam ser respeitadas para implantação do orçamento:

- a) Estrutura organizacional: deverá ser compatível com os objetivos propostos no plano geral das operações. Também deverão existir os níveis hierárquicos, principalmente com a finalidade para cobrança de responsabilidade de cada equipe na participação do processo orçamentário.
- b) Contabilidade aberta, informatizada e descentralizada: para garantir o sucesso da implantação orçamentária, a contabilidade deverá apresentar um fluxo de informações atualizadas, e sem negligências, sendo que as informações devem ser geradas na própria origem dos fatos. Os lançamentos efetuados ficarão em banco de dados que servirá para atender, além das necessidades gerenciais, fiscais e sociais da empresa.
- c) Fixação dos objetivos e metas da empresa: a proposta dos objetivos da organização deve ser realista, a ponto de que sejam alcançáveis. Para isso, precisa – se levar em conta os fatores, como do mercado que a empresa atuar, suas condições internas e até mesmo a situação geral da economia do país.
- d) Disciplina e seriedade: as etapas de elaboração e acompanhamento do orçamento precisam ser observadas, para que se verifiquem se estão sendo realizados de forma correta. Se realizados com essa ordem, a empresa está muito bem direcionada para atingir seus objetivos e metas propostas pela gerencia da organização.

2.2.4 As vantagens do orçamento

Padoveze e Taranto (2012) nos trazem algumas das vantagens da aplicação do orçamento: faz os administradores a pensarem adiante por meio da formalização de suas responsabilidades no planejamento, fornece expectativas definidas que representam melhor estrutura para a tomada de decisão sobre desempenho da organização e auxilia os administradores na coordenação de seus esforços, para que os objetivos da empresa sejam confrontados com os objetivos de suas partes. Os autores ainda ressaltam que a grande vantagem do orçamento está em melhorar os resultados da empresa, ou seja, como se trabalha com uma prévia do futuro e com a possibilidade de se realizar ajustes nas operações da empresa, faz do orçamento a ferramenta mais importante para busca de resultados satisfatórios.

Já Sanvicente e Santos (2006) destacam uma série de vantagens do orçamento: a utilização do sistema exige objetivos e políticas concretas para empresa e suas unidades; a integração de orçamentos parciais a um orçamento geral, fazendo com que os membros da administração sigam os planos gerais da empresa; a obrigação por membros da administração a quantificarem e datarem as atividades sob suas responsabilidades; diminui a participação dos altos administradores com tarefas diárias; identifica os pontos eficientes e deficientes da empresa; permite a melhora da utilização dos recursos da organização, e também alocá-los às atividades principais, com a finalidade de se atingir os objetivos.

2.2.5 As limitações do orçamento

Conforme Sanvicente e Santos (2006), apesar de todos os benefícios que o planejamento e controle podem propiciar a organização e todos os membros que compõe ela, há alguns obstáculos que precisam ser observados. Um deles é o fato de que os dados orçados não passam de estimativas, podendo haver erros maiores ou menores. Orienta – se que se faça o planejamento admitindo uma possibilidade de erro do que considerar o futuro como incerto e não estar preparado para enfrentar um eventual equívoco.

Outro obstáculo que pode ser enfrentado é a questão do custo do sistema, porém isso não é um problema generalizado em todas as empresas, e sim aquelas

que possuem um quadro funcional que realiza exclusivamente a elaboração e execução do orçamento. Outro fato é quando a administração da organização é muito autoritária, onde se perde o sentido de aplicar o orçamento. O fator de corresponsabilidade entre os diversos setores da empresa se ausenta e a técnica do orçamento torna – se mais um exercício oneroso do que utilizável para organização (SANVICENTE E SANTOS, 2006).

Welsch (2010) considera que o sucesso ou fracasso do processo orçamentário é reflexo da previsão correta das estimativas. Já Frezatti (2009) cita que as empresas podem trabalhar com dados difíceis de serem estimados, como movimentação de clientes e taxas de juros.

2.2.6 Tipos de orçamento

Segundo Padoveze (2010, p. 41) “não existe uma única maneira de estruturar o orçamento, e conseqüentemente, de como fazer o processo de avaliação e controle”.

Existem diferentes tipos de estruturas de orçamentos, cada uma com suas vantagens e características. Ao elaborar o processo orçamentário em uma organização, independente de seu porte, é necessário analisar qual tipo melhor se encaixa e atenda aos requisitos dos administradores.

Veremos a seguir alguns dos tipos de orçamentos e suas características, detalhando mais adiante o orçamento de base zero (OBZ), que será aplicado nesta pesquisa.

2.2.6.1 Orçamento de tendências

Para Padoveze (2010) o orçamento de tendências consiste em utilizar dados passados para então fazer projeções futuras. Esta prática vem apresentando bons resultados pelo fato de que esses dados passados já ocorreram em outra organização, tendo grandes chances de se repetirem. O autor também destaca que não é possível imaginar que esses eventos passados irão simplesmente se replicar no futuro. Neste orçamento de tendências, é possível que haja eventos já ocorridos

que não irão se reproduzir futuramente, portanto não serão orçados, e também há aqueles eventos que nunca aconteceram, que devem ser orçados de outra forma.

2.2.6.2 Orçamento estático

Para Padoveze e Taranto (2012) o primeiro conceito de orçamento foi o orçamento estático. É o mais comum utilizados pelas empresas. Este tipo de orçamento fixa o volume de vendas como parâmetro para elaboração das demais peças orçamentárias. Sua principal ideia é a fixação dos dados para o próximo exercício, e se caso houver variação entre o valor orçado e o real, deve ser justificado pelos responsáveis da execução do orçamento.

Na obra de Padoveze (2010) é destacado que, se o volume de vendas inicial for impossível de ser alcançada, grande parte das peças orçamentárias tende a perder o valor para fins de controle e análise das variações, como para projeções e simulações dos dados orçados.

Apesar de conter um elemento crítico, que é a sua elasticidade e, portanto, sua inflexibilidade, esse tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente por grandes corporações, notadamente as que operam em vários países, em razão da grande necessidade de *consolidação* dos orçamentos de todas as suas unidades, dispersas geograficamente, em um orçamento mestre e único (PADOVEZE, 2010, p. 43).

Este orçamento é importante para que a empresa tenha uma visão geral dos seus negócios e dos resultados aguardados para o ano seguinte. Quando não houver alterações significativas em algumas de suas divisões não mudará muito o total do orçamento. Caso essas alterações fossem muito relevantes, a peça orçamentária não serviria para o processo decisório.

2.2.6.3 Orçamento flexível

Segundo Padoveze e Taranto (2012) o orçamento flexível busca uma solução dos problemas do orçamento estático. Ele parte de que o principal fator do orçamento, o de vendas, depende de uma previsão de quantidade e isto não deve ser fixo, já que oscilações são completamente normais. Com isso, os custos e as despesas relacionadas às vendas também serão alteradas. Seguindo essa teoria, as

técnicas orçamentárias só serão aplicadas nos custos e despesas fixas, semifixas e semivariáveis.

Conforme Lunkes (2003) para correta implementação do orçamento flexível, é necessário saber o que cada unidade da empresa produz, como empregado, máquina ou computador. Para alcançar esta medição, é necessária uma alocação de receitas, custos e despesas na empresa.

Para Padoveze (2010) a elaboração do orçamento flexível passa pela distinção entre os custos fixos e os custos variáveis. Os custos fixos recebem o tratamento orçamentário tradicional, enquanto que os custos variáveis seguem o volume de vendas da atividade.

A maior crítica à adoção do orçamento flexível é seu desalinhamento parcial com o fundamento do orçamento, que é prever o que acontecerá. Isso se deve ao fato de que a adoção estrita desse conceito dificulta consideravelmente a continuidade do processo orçamentário, que é representada pela projeção das demonstrações financeiras (PADOVEZE E TARANTO, 2012, p. 35).

2.2.7 O orçamento de base zero (OBZ)

O orçamento empresarial pode ser elaborado de várias formas, usando diferentes métodos. A desvantagem dos métodos mencionados até agora, é que todos mantêm ineficiências do passado. Para resolução deste problema, estudaremos agora o orçamento de base zero, método que será usado na pesquisa.

2.2.7.1 Histórico

A primeira formalização do orçamento de base zero ocorreu em 1960 nos Estados Unidos, sendo utilizado no Departamento de Agricultura. Em 1969, a empresa Texas Instruments realizou estudos para implementá-lo e elaborar seu orçamento. No final da década de 70, empresas como a Xerox e a United California Bank passaram a utilizá-lo também. No Brasil, empresas com a AmBev e a Perdigão também o usavam como um moderno instrumento de gestão.

A ideia do orçamento de base zero está em romper com o passado da empresa, e que a elaboração orçamentária nunca deve partir de dados anteriores

pelo risco de conter as mesmas ineficiências dos outros métodos de orçamento abordados. Toda a empresa deverá ser discutida, avaliando a necessidade de cada gasto que a organização efetua (PADOVEZE, 2010).

2.2.7.2 Conceito e características

Conforme Padoveze e Taranto (2012) o surgimento do orçamento base zero, ou OBZ, surgiu em decorrência de alguns problemas apresentados no orçamento de tendências: os objetivos e as metas previstas não eram realistas e geravam uma grande distorção nos resultados; decisões operacionais que afetavam quantidades necessárias não tinham sido tomadas; e as quantidades do orçamento não eram estritamente definidas de acordo com as alterações de responsabilidade e de carga de trabalho.

Para elaboração do orçamento base zero são desconsiderados os dados que ocorreram no passado. Ou seja, o OBZ não segue a visão tradicional dos orçamentos, que é a utilização de dados passados para construção de projeções futuras, pois considera que esses dados podem gerar distorções e ineficiência nas projeções. Com isso, as projeções do OBZ são elaboradas como se a organização estivesse iniciando suas atividades (PADOVEZE E TARANTO, 2012).

Há algumas distorções quanto à correta definição do orçamento base zero. Alguns autores o consideram como uma ferramenta de administração que ajuda na elaboração do planejamento, orçamento e tomadas de decisão operacional, auxiliando a gerencia a controlar detalhadamente todos os gastos despendidos na organização. Outros autores classificam o OBZ como uma técnica de orçamento e administração que atua de baixo para cima, ou seja, após bem definido os níveis hierárquicos da organização, a gerencia possui mais condições e facilidade de estabelecer os objetivos a serem seguidos, administrando os recursos de maneira eficiente.

Finalizando este conceito, há também autores que defendem que no OBZ os gastos da organização devem ser justificados anualmente pelos gestores e não somente os aumentos em relação ao ano anterior, como nos outros tipos de orçamento.

Segundo Padoveze e Taranto (2012) o OBZ busca, de forma sistematizada, em todos os setores da organização uma considerável redução de custos. Também elimina a proteção aos administradores, pois avalia se as atividades da empresa estão sendo bem executadas. Sendo assim é possível entender que as principais características do orçamento base zero são:

- Analisar o custo/benefício de todos os projetos, processos e atividades da empresa, partindo do zero;
- Focar objetivos e metas das unidades de negócio onde os recursos são consequência da direção planejada;
- Garantir a correta alocação dos recursos com base nos objetivos do negócio;
- Aprovar o nível dos gastos com base em critérios anteriormente definidos;
- Desenvolver a participação entre as áreas da organização;
- Fornecer subsídios para tomada de decisão da gestão;

Na etapa de elaboração do orçamento base zero, é importante que a gestão justifique a demanda de valor solicitada no orçamento, explicando a relevância que este gasto terá na organização. São diversas variáveis que devem ser analisadas na hora da avaliação do orçamento, como custos, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, consequências da atividade não ser executadas e os benefícios. Enfim, os gestores da empresa devem apresentar justificativas para melhor apropriação dos recursos.

2.2.7.3 Objetivos

Conforme Padoveze e Taranto (2012) se destacam os seguintes objetivos do orçamento base zero: desenvolvimento de um planejamento operacional e orçamentário para o próximo ano; redução de custos da organização; a detecção do que está ocorrendo na empresa, para melhorias do planejamento estratégico; alocação dos recursos com uma base mais realista; validação do planejamento de longo prazo; acompanhar a efetividade das atividades da empresa; fornecer a administração uma boa base de dados para reestruturar a organização.

Nessa gama de objetivos que o orçamento base zero possui, podemos ressaltar a importância de alguns deles, como o acompanhamento que ele proporciona na empresa para efetuar melhorias no planejamento estratégico. Através da aplicação do OBZ, os administradores possuem uma visão mais realista do seu empreendimento, sem o possível risco do plano orçamentário conter algumas distorções por se utilizar de dados antigos ocorridos na organização.

2.2.7.4 Benefícios

Ao escolher o OBZ como método orçamentário, a empresa tem uma série de benefícios no final do ciclo desse orçamento. Dentre eles podemos citar: a administração avalia de forma contínua suas atividades, bem como de sua eficiência e eficácia em custo; os administradores podem ser avaliados através do desempenho, benefícios e objetivos que eles se comprometeram a cumprir; e as atividades que estão com problemas na sua execução são identificadas com mais facilidade, buscando-se logo uma alternativa para solução.

Lunkes (2003) também destaca alguns outros benefícios, como: ao contrário do orçamento tradicional, onde não há muita atenção quanto aos custos e benefícios, o OBZ representa uma alocação de recursos justamente para atender essas necessidades; além disso, estimula a produtividade; e aumenta o envolvimento das pessoas e melhora seu interesse no trabalho.

2.2.7.5 Limitações

De acordo com Padoveze e Taranto (2012) há algumas limitações na aplicação do OBZ, como: demanda de mais tempo para elaboração do orçamento; aumenta bastante a exigência de recursos humanos e materiais; dificuldade de compreensão de alguns conceitos básicos; dificuldade de todos os anos começar partindo do zero; e a possibilidade de tomar decisões erradas por buscar objetivos imprecisos.

2.2.7.6 Elementos básicos

Segundo Padoveze e Taranto (2012) o orçamento base zero possui dois elementos essenciais: elaboração de pacotes de decisão e priorização desses pacotes. Pacote de decisão compõe uma descrição detalhada de uma atividade e seu correspondente custo, permitindo assim uma comparação com outras atividades, orientando a gerência quanto a sua prioridade.

Para Lunkes (2003, p. 94) “os gastos no orçamento de base zero são realizados por meio de pacotes de decisão, que devem ser definidos e priorizados conforme critérios previamente fixados”.

Cada pacote de decisão é resumido em um formulário, constando as seguintes informações: uma breve descrição da atividade, suas finalidades (metas e objetivos), os gastos e benefícios, as consequências da não execução da atividade, suas medidas de desempenho e os caminhos alternativos (PADOVEZE E TARANTO, 2012).

Para a priorização dos pacotes de decisão, devem ser avaliados e escalonados por ordem de importância, levando em conta o seu custo/benefício para empresa. Essa fase do orçamento base zero é crítica, pois determina o futuro da organização (LUNKES, 2003). Com isso, a administração tem condições mais objetivas de alocar melhor os recursos financeiros e as atividades que considera mais importante.

2.2.7.7 Aplicação e acompanhamento

Conforme Padoveze e Taranto (2012) no momento em que uma empresa adere ao conceito do OBZ, a administração deve executar três tarefas básicas:

A primeira tarefa deve ser a identificação completa de cada atividade e operação. Essa tarefa leva em conta cada uma das funções dentro da organização, o nível de esforço para sua execução e diferentes maneiras de serem executadas.

A segunda tarefa tem relação direta com a primeira. Após o conhecimento das operações na organização, a administração tem condições de fazer suas

análises e recomendações ao nível hierárquico superior, para o exame e estabelecimento das verbas orçamentárias.

A terceira tarefa deve ser definir a ordem de prioridade dos pacotes de decisão, tema já estudado anteriormente.

Para o correto acompanhamento do orçamento base zero Lunkes (2003) sugere a criação de um cronograma mensal para o Analista de Orçamento de cada organização acompanhar as etapas orçamentárias. As datas devem ser cuidadosamente agendadas, sempre levando em conta o fechamento de um mês e o início do próximo. Vale ressaltar também, que essas datas ficam reservadas para a avaliação e controle do orçamento.

É muito importante o acompanhamento do OBZ, principalmente para verificar nas organizações o que foi planejado e o que está sendo realmente realizado. Caso haja distorções entre essas duas variáveis, deve ser estudado um programa para sua melhoria, além da devida justificativa desses resultados não esperados.

2.2.7.8 Vantagens e desvantagens

De acordo com Lunkes (2003) uma das grandes vantagens do orçamento base zero é que ele pode ser implementado em qualquer organização, sejam elas com ou sem fins lucrativos, atividades industriais, comerciais ou de serviços. Outro ponto importante, é que apesar de levar mais tempo para ser elaborado, seu resultado se torna melhor. Outras vantagens que o autor cita são: conduz os gestores a analisar as operações e buscar oportunidades para melhorá-las; as informações são mais detalhadas para atingir os objetivos desejados; e proporciona melhor acompanhamento do que é planejado para o que é executado.

Dentre outras vantagens, podemos destacar as seguintes: proporciona economia no orçamento; gera informações de qualidade para administração em todos os níveis da empresa; melhora a qualidade na tomada das decisões; e identifica as atividades mais importantes, assim como seus custos.

Uma das principais desvantagens do OBZ é o tempo que leva para ser elaborado. Como exige muito controle, este tipo de orçamento demora mais que os

orçamentos tradicionais, também pelo motivo de que os gastos da organização precisam ser justificados. Este tempo poderia ser aproveitado em outras atividades.

2.2.8 As etapas do orçamento

Adiante, seguem as principais etapas do orçamento que serão utilizadas na pesquisa. É necessário ressaltar que esta estrutura e o nível de detalhamento de cada etapa podem variar de acordo com cada empresa. Neste caso, abordaremos as seguintes etapas: orçamento de vendas, orçamento de prestação de serviços, orçamento de imobilizado e financiamentos, orçamento de caixa, orçamento de despesas operacionais, a projeção do resultado do exercício, a projeção do balanço e o controle orçamentário.

2.2.8.1 Orçamento de vendas

Conforme Sanvicente e Santos (2006) o orçamento de vendas é um plano das vendas futuras da empresa, para um determinado período de tempo. Este orçamento serve de base para determinar o nível de atividades futuras da empresa, pois todos os outros orçamentos paralelos serão desenvolvidos em função do orçamento de vendas. O responsável pela sua elaboração é o executivo máximo da área de vendas da organização, porém passa por revisão da diretoria. É importante também considerar as variáveis que essa etapa de orçamento envolve, como mercado consumidor, produção, fornecedores e os recursos financeiros.

Zdanowicz (2001) considera o orçamento de vendas uma das peças mais importantes da empresa, pela relação que tem com a capacidade do mercado em absorver a demanda do produto/serviço oferecido. O fato de que está ligado com as outras áreas da empresa, torna o orçamento de vendas especial dentro do sistema de planejamento de qualquer organização.

Para garantir que o orçamento de vendas se torne uma ferramenta eficiente e segura na utilização, é importante que as estimativas realizadas pela organização estejam de acordo com a expansão do mercado que a empresa atuará.

O orçamento de vendas será fundamental para qualquer empresa, independente de seu porte ou segmento. A partir dessa ferramenta serão elaboradas todas as outras peças orçamentárias. Seu principal objetivo consiste em, além de atender com qualidade seus clientes, mantendo todos os prazos estabelecidos e preços adequados, projetar corretamente a receita operacional futura da empresa. Com essa projeção realizada, a empresa poderá determinar sua organização interna, a fim de que sejam cumpridos os compromissos estabelecidos. Vale salientar que podem ser encontradas dificuldades para a projeção das vendas, sejam pelo porte da empresa ou seu tipo de atividade, porém ele deve ser o mais compatível possível com a realidade (ZDANOWICZ, 2001).

Welsch define o orçamento de vendas:

[...] o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas. As vendas representam a fonte básica de entradas de recursos monetários; os investimentos adicionais do ativo imobilizado, o volume de despesas a ser planejado, as necessidades de mão-de-obra, o nível de produção e vários outros aspectos operacionais importantes dependem do orçamento de vendas (WELSCH, 2010, p. 95).

Para Lunkes (2003) ao se elaborar o orçamento de vendas, deve estar definido as limitações que a organização possui. Para isso, o ambiente interno e externo da empresa deve ser analisado para encontrar eventos que possam interferir nas previsões. Os fatores internos da organização podem ser a sua capacidade produtiva, o sistema de vendas e marketing, as finanças da organização, entre outros. Já os fatores externos exigem mais para serem detectados, pois estão “fora” da organização, e podemos citar o próprio mercado como principal deles. Outros fatores externos são: a economia, o governo, as novas tecnologias e a própria sociedade.

Podemos concluir então que o orçamento de vendas será uma peça fundamental em qualquer organização. É ele quem vai guiar todas as outras ferramentas orçamentárias e determinar as quantidades de recursos que a empresa irá necessitar para cumprir com suas obrigações. Este orçamento deverá satisfazer todas as partes envolvidas com a organização, sejam clientes, fornecedores, governo, acionistas e ainda garantir que a empresa opere continuamente.

2.2.8.2 Orçamento de prestação de serviços

Segundo Padoveze (2010) as empresas que prestam serviços têm como característica considerar o valor de suas operações, os gastos com a mão-de-obra direta e outras despesas decorrentes como custos fixos. Neste sentido, é importante o orçamento das despesas departamentais.

Atividades que prestam serviços baseados em equipamentos, como transportadoras, empresas de aviação, entre outros, a depreciação se torna um dos gastos mais expressivos. Há também outros consumos variáveis como combustíveis, refeições e manutenções que merecem destaque. Nesses tipos de empresas, o orçamento das receitas é classificado pelas diversas variedades de serviços oferecidos (PADOVEZE, 2010).

Voltando-se para parte de mão-de-obra, Leão (2004) a considera um dos mais emblemáticos componentes do custo direto. Envolve todas as obrigações (salário, gratificações, comissões) que a empresa possui com a equipe de trabalho. Outro aspecto que deve ser levado em conta na hora da elaboração deste orçamento é o respeito e cumprimento com as legislações trabalhistas.

Sanvicente e Santos (2006) também ressaltam a importância do orçamento de mão-de-obra direta para as organizações. Para os autores, orçar a mão-de-obra consiste em estimar a quantidade necessária para cumprir a programação da produção/serviços, projetar a taxa horária que será utilizada e calcular o seu custo total. O que definirá os valores da taxa horária a ser utilizada no orçamento é a política salarial da organização.

Há vários benefícios que a empresa colhe realizando este tipo de planejamento, dos quais podemos destacar a eliminação dos pedidos urgentes de funcionários, o que muitas vezes acontece com empresas que não mantém esse controle.

Conforme Welsch (2010) um dos principais motivos para se realizar o orçamento de mão-de-obra direta é o fornecimento de dados de planejamento para o número de empregados exigidos, custo da operação do serviço e para as necessidades do fluxo de caixa.

2.2.8.3 Orçamento de investimentos em imobilizados e financiamentos

No orçamento de investimentos ou de capital, como alguns autores determinam, são consideradas as despesas incorridas com aquisições de ativo imobilizado, como máquinas, veículos e construções, que visam à melhoria, reposição da capacidade produtiva ou da prestação de serviço nas organizações.

Segundo Lunkes (2003) gerenciar os investimentos dos ativos é fundamental para a empresa atingir seus objetivos nos orçamentos. As organizações que desejam manter a competitividade no mercado terão que investir cada vez mais em seu imobilizado, sendo que isso ainda não dá garantia de obter resultados positivos. Ainda mais pelas mudanças constantes do mercado, que não permitem margem de erro para esses investimentos de longo prazo.

Sanvicente e Santos (2006) ainda complementam que o orçamento de capital, além de manter os investimentos no ativo imobilizado, inclui também alguns outros itens como pesquisa e desenvolvimento, propaganda e publicidade e melhorias das condições de trabalho na organização.

Welsch conceitua o orçamento de investimentos em imobilizado como:

[...] os planos detalhados da alta administração em relação a acréscimos, melhoramentos, substituições de ativos, patentes e aos fundos reservados para esses fins. Os aumentos de imobilizado representam a aquisição de ativos cujos custos são alocados a vários exercícios contábeis futuros. O orçamento de investimentos em imobilizado não inclui reparos rotineiros que devem ser incorporados aos orçamentos de despesas correntes (WELSCH, 2010, p. 231).

É muito importante que o orçamento de investimentos esteja com critérios bem definidos, pois além de que geralmente são irreversíveis, precisam de muitos recursos financeiros da organização, deixando-a com desempenho condicionado durante algum tempo. Outro fator relevante que precisa ser observado é que esses investimentos reduzam custos e aumentam a eficiência operacional e administrativa da organização (LUNKES, 2003).

Conforme Welsch (2010) o orçamento de investimentos em imobilizado possui grande importância para o planejamento e controle administrativo. A administração das organizações enfrenta muitas vezes o problema de determinar a

quantidade de recursos que será investida no ativo imobilizado. Geralmente, os objetivos de aumentar a capacidade produtiva da organização, atender bem os clientes e fazer frente à concorrência são os principais motivos que levam aos investimentos no ativo. Porém, deve-se ter o cuidado para que excessos não sejam tomados, levando a empresa ter capacidade ociosa, investimento excessivo e desnecessário ou até mesmo investimentos de baixa rentabilidade.

Os investimentos realizados devem ser aplicados em projetos onde o retorno seja maior e conseqüentemente agregam mais valor para organização. São eles que irão determinar o futuro da organização; se mal aplicados, podem comprometer o andamento da organização no longo prazo. Por isso os investimentos devem ser alinhados aos objetivos estratégicos e às outras peças orçamentárias, aplicando os recursos que melhor refletem resultados à organização.

Padoveze (2010) considera que é da própria atividade do orçamento de investimento avaliar as alternativas de investimento e rentabilidade de projetos. Cada investimento ou plano de investimento deve ser estudado para determinar a rentabilidade do projeto.

Para avaliar se um investimento é vantajoso ou não, existem alguns métodos para sua avaliação: *payback*, taxa média de retorno, valor presente e taxa interna de retorno. Estudaremos mais adiante esses métodos com aprofundamento.

Todos os componentes do ativo imobilizado devem ser atendidos por uma peça orçamentária. Esses orçamentos tem por objetivo servir de dado para o orçamento de caixa, complementar os orçamentos de depreciações e servir de base para o orçamento de investimentos. Integram também as peças orçamentárias a previsão dos desinvestimentos, ou seja, venda ou troca do ativo imobilizado. Isso pode acontecer de diversas formas, como troca por novas tecnologias, redução da necessidade de investimento financeiro, entre outros (PADOVEZE, 2010).

Podemos então ter diferentes peças orçamentárias dos investimentos: a) aquisição de investimentos em outras empresas; b) venda de investimentos em outras empresas; c) aquisição de imobilizados; d) venda de imobilizados; e) despesas geradoras de intangíveis; f) baixa de intangíveis; g) depreciações, exaustões e amortizações das aquisições ou baixas do ativo imobilizado.

Já o orçamento de financiamentos tem como objetivo orçar itens relacionados com a obtenção desses fundos, seus custos de manutenção e seus pagamentos.

Padoveze destaca que:

A obtenção dos novos fundos, fundamentalmente, deveria estar ligada às necessidades de investimentos em ativos permanentes. Contudo, outras necessidades de fundos podem ocorrer, como fundos para prover necessidades de aumento de capital de giro, programas estratégicos de propaganda, [...] (PADOVEZE, 2010, p. 168).

De acordo com Padoveze (2010) para correta elaboração do orçamento dos financiamentos, é necessário à identificação e a coleta de todas as informações que permitam o cálculo deste orçamento. Alguns dos itens que devemos saber são: tipo de financiamento e sua moeda de origem, indexador contratual, taxa de juros, *spread* e comissões bancárias, impostos incidentes, prazos de carências e prazos de amortização do principal e dos juros.

As principais peças orçamentárias de financiamentos são: a) os novos financiamentos, suas despesas financeiras e desembolsos; b) despesas financeiras e desembolsos de financiamentos já existentes; c) outras despesas financeiras; d) outras receitas financeiras;

2.2.8.4 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa é o instrumento mais importante para organização manter o equilíbrio financeiro do período orçado. É através dele que a empresa irá confrontar as receitas com os custos projetados, estimando assim, o saldo que será necessário manter com as entradas e saídas financeiras, evitando problemas na hora de cumprir com as obrigações. A complexidade deste orçamento até pode variar de empresa para empresa, mas de um modo geral, serão semelhantes.

Importante ressaltar que o orçamento de caixa envolve na verdade todo disponível da empresa, ou seja, além do caixa, bancos e as aplicações financeiras de resgate imediato.

Zdanowicz (2001) considera que para uma melhor administração financeira da empresa, o orçamento de caixa se torna indispensável, pois com ele é possível

alocar os recursos da organização de maneira eficiente. Assim, será possível projetar o total de ingressos e desembolsos e manter o controle do volume monetário, determinando o que será necessário para o período. É indicado que o nível de caixa não seja maior que o necessário, para evitar que os recursos financeiros da empresa não se tornem ociosos.

Para Sanvicente e Santos (2006) projetar o fluxo de caixa é uma atividade indispensável para grande maioria das organizações. Em empresas individuais, essa programação é quase que realizada mentalmente, às vezes com a ajuda de cálculos em papéis. Porém em organizações de grande porte, tem outra complexidade, podendo conter dados probabilísticos e sistema de computador.

Independente do grau de formalização do orçamento de caixa, a maioria das empresas realiza este procedimento. Um excesso de nível de caixa poderia gerar prejuízo à organização, ou seja, o valor poderia ser aplicado em algum investimento que desse algum retorno favorável. Já constantes faltas ou imprevistos de caixa fazem com que a organização sofra com maiores taxas de juros na obtenção de empréstimos, além do descrédito da empresa junto a seus credores.

Welsch (2010) traz que os principais objetivos com o orçamento de caixa são: indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas; indicar o excesso ou insuficiência de disponibilidades; indicar a necessidade da contratação de algum empréstimo ou a disponibilidade para efetuar alguma aplicação temporária; permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a capital de giro total, vendas, investimentos e capital de terceiros; estabelecer bases sólidas para política de crédito; estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

O orçamento de caixa deve ser preparado pelo tesoureiro da organização ou responsável pela administração dos recursos financeiros. Como esse orçamento envolve vários setores e outros orçamentos da empresa, o tesoureiro deve trabalhar em conjunto com os outros executivo/responsáveis (WELSCH, 2010).

Conforme vimos, o orçamento de caixa é projeção dos ingressos e desembolsos da empresa. Como ingressos, podemos citar a venda de produtos ou serviços, aumento do capital social, recebimentos de aluguéis e receitas financeiras.

Os desembolsos pelos pagamentos efetuados em compras de matéria-prima, salário de pessoal, encargos sociais, impostos e o as despesas operacionais da organização.

Segundo Zdanowicz (2001) existem três métodos para elaboração do orçamento de caixa: método direto, método do lucro ajustado e o método da diferença de capital de giro.

O método direto se baseia nas projeções de receitas, custos e despesas, ou seja, nas estimativas dos ingressos e desembolsos da empresa no período orçado. Este método descreve cada item que irá compor o orçamento. Para elaboração do método direto, os responsáveis pelo orçamento devem dispor dos valores futuros a receber e pagar, obtidos através de planilhas eletrônicas ou sistemas informatizados. Vale destacar que este método informa somente a situação da empresa para o período projetado.

O método do lucro ajustado, ou resultado ajustado, utiliza elementos patrimoniais e de resultado em suas projeções. Diferente do método direto, o lucro ajustado utiliza as variações do disponível no Balanço Patrimonial projetado e não dos pagamentos e recebimentos da empresa. O ponto de partida da elaboração deste método é o lucro ou prejuízo líquido operacional, considerando ainda os valores projetados à provisão de imposto de renda, depreciações e variações patrimoniais, a fim de se chegar ao disponível da empresa no período orçamentário.

Por fim, o método da diferença de capital de giro. Resumidamente, este método se desdobra em duas etapas, onde na primeira se calcula a variação do capital de giro entre os períodos realizados e orçados. A segunda etapa consiste em relacionar as variações de que ocorrem no longo prazo das projeções da Demonstração dos Resultados e do Balanço Patrimonial.

2.2.8.5 Orçamento de despesas operacionais

Segundo Zdanowicz (2001) o orçamento das despesas operacionais é composto pelas despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras. Em algumas empresas, esse orçamento é importante para que possam desenvolver

suas atividades normais ou até mesmo manter seu sistema gerencial. Em suma, o orçamento de despesas operacionais é constituído por todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos ou serviços aos clientes.

Um dos principais objetivos do orçamento das despesas operacionais é a empresa saber de que maneira poderá alterar, modificar, reduzir ou incrementar o nível de suas atividades operacionais. Outro ponto que este orçamento busca é determinar as futuras saídas de caixa (ZDANOWICZ, 2001).

O orçamento das despesas operacionais se caracteriza por itens que deverão ser pagos, ou seja, incluídos no orçamento de caixa. Essas despesas se relacionam com todas as áreas da empresa e são incorridas com o objetivo de proporcionar a atividade mais eficiência nas operações.

As despesas administrativas, geralmente recebem o tratamento de custo fixo na empresa por não apresentarem grandes alterações, pois não estão vinculadas ao processo de venda ou de serviços. Elas servem de apoio a todas as áreas fins da empresa, ou seja, vão beneficiar os departamentos, gerências e outros setores da empresa. Algumas despesas administrativas são: aluguéis, salários e encargos sociais da administração, materiais de expediente, telefone, água e energia elétrica (ZDANOWICZ, 2001).

O orçamento das despesas tributárias é o instrumento que procura agrupar todos os impostos, tributos e contribuições que a empresa deverá recolher nos níveis federal, estadual e municipal decorrentes de suas operações. É muito importante a elaboração de sua peça orçamentária, pois a carga tributária é significativa e é grande o número de impostos que se paga durante um período.

As despesas tributárias se caracterizam pelo processo de produção e comercialização de produtos ou serviços da empresa. Importante lembrar que as despesas tributárias poderão receber diferentes classificações dentro da estrutura de custos da empresa, ou seja, ora podem ser administrativa, ora de vendas ou até financeiras. Alguns exemplos de despesas tributárias são: PIS, cofins, contribuição social sobre o lucro líquido, imposto predial, imposto de renda, imposto sobre propriedade de veículos automotores e imposto sobre serviços de qualquer natureza (ZDANOWICZ, 2001).

As despesas financeiras já foram tratadas juntamente com os financiamentos, enquanto que as despesas de venda não serão utilizadas na pesquisa, sendo que a atividade que será estudada não gera esse tipo de despesa.

2.2.8.6 Projeção das demonstrações contábeis

De acordo com Padoveze (2010) a conclusão do processo orçamentário se dá quando todas as peças orçamentárias são reunidas nos demonstrativos contábeis básicos, ou seja, a Demonstração de Resultados e o Balanço Patrimonial. Cada peça que compõe o orçamento traz dentro dela informações que serão necessárias para elaboração da projeção dos demonstrativos contábeis, portanto, a maior parte das peças utilizadas nas projeções já foram elaboradas anteriormente.

Na maioria das vezes, a Demonstração de Resultado do Exercício projetada é elaborada com base nos orçamentos operacionais, como o orçamento de vendas, orçamento de fabricação e orçamento de despesas operacionais. Já o Balanço Patrimonial projetado pode ser apresentado na forma de comparação entre o exercício encerrado do ano anterior e o orçado (LUNKES, 2003).

É recomendável a realização da projeção das demonstrações contábeis, pois possibilita a administração em realizar as análises financeiras e de retorno de investimento, que acabam justificando ou não o plano orçamentário.

Padoveze (2010) também ressalta a importância dessas projeções, pois tanto o balanço patrimonial como a demonstração de resultados são fundamentais para empresa encerrar seu exercício fiscal e societário, apurar os impostos sobre o lucro e também definir as distribuições de resultados.

As projeções dos demonstrativos contábeis serão detalhadas com mais profundidade nos itens seguintes.

2.2.8.7 Projeção da demonstração do resultado do exercício

A projeção da demonstração do resultado do exercício será elaborada através dos outros orçamentos auxiliares compostos pelo plano orçamentário. Ainda, será

uma das peças mais importantes dentro do planejamento da organização, pois permite visualizar, de forma sintética, todos os instrumentos auxiliares que compõem o planejamento econômico-financeiro da empresa.

Zdanowicz salienta que:

Demonstrativo de Resultado do Exercício projetado é a Demonstração Financeira, que será estruturada com base nos orçamentos auxiliares (vendas, produção e despesas operacionais), constituindo-se em instrumento de suma importância à tomada de decisão do comitê orçamentário, em termos econômicos, considerando os reflexos financeiros e patrimoniais na empresa (ZDANOWICZ, 2001, p. 105).

Será através desta projeção que a organização saberá, com antecedência, se suas operações irão gerar lucro ou prejuízo e também, será possível estimar o resultado econômico da empresa para os próximos períodos.

Os principais objetivos da projeção da DRE podem ser definidos como: avaliar a eficiência do plano geral de operações analisando as relações entre as receitas, os custos e as despesas operacionais; comparar a situação atual e futura da empresa; utilizar-se como instrumento de planejamento e controle; informar aos atuais e novos sócios ou acionistas a remuneração do capital investido; e realizar a projeção das contas diferenciais resultantes ou não da atividade fim da empresa.

Zdanowicz (2001) destaca que uma das principais características da projeção da DRE é o confronto entre os valores que foram estimados e os realizados, buscando assim avaliar a eficiência e eficácia do plano geral de operações da empresa.

Entre outros, vale ressaltar que é através desta demonstração que os acionistas saberão o valor dos rendimentos pagos por seus investimentos, pois será possível avaliar a futura situação econômica da empresa, bem como sua capacidade em gerar lucros. Os credores da organização também se interessam nestes resultados, pois apresentam as futuras condições da empresa em pagar suas obrigações.

2.2.8.8 Projeção do balanço patrimonial

A projeção do balanço patrimonial retratará a situação financeira e patrimonial da organização nos períodos orçados e realizados, possibilitando assim uma comparação entre os valores que o integram. No ativo serão demonstradas todas as aplicações dos recursos enquanto que no passivo serão demonstradas as origem desses recursos, de terceiros e próprios.

O balanço patrimonial projetado é a demonstração financeira que deverá informar a situação financeira e patrimonial da organização para o período orçado. A situação financeira é medida através da capacidade financeira que a empresa possui em honrar seus compromissos com terceiros (fornecedores, governo, instituições financeiras). Já a situação patrimonial, demonstra o conjunto de bens e direitos que a empresa possui (ZDANOWICZ, 2001).

Os principais objetivos para elaboração do balanço patrimonial nas organizações são: avaliar sua liquidez; avaliar a capacidade financeira; fornecer informações quanto à estrutura patrimonial da empresa, como bens, direitos e obrigações; e fazer comparações entre as situações financeiras e patrimoniais no período orçado.

De acordo com Zdanowicz (2001) uma das principais características do balanço patrimonial é a projeção dos itens patrimoniais necessários ao processo operacional da empresa. Também, a projeção desse demonstrativo é a peça que irá encerrar o plano geral de operações da empresa.

Como visto anteriormente, a projeção do balanço patrimonial possibilita a empresa avaliar suas condições financeiras e patrimoniais em determinado período orçado. Com isso, se sabe a liquidez que foi orçada e a capacidade da organização em cumprir suas obrigações. Outra questão, é que com a projeção deste demonstrativo é possível realizar vários tipos de análises, como a análise de razão, vertical e patrimonial.

Através dessas análises é possível observar se a organização possui ou não condições de honrar seus compromissos com terceiros. A empresa consegue fazer a estimativa da sua liquidez e avaliar se esses índices serão aceitáveis ou não. Vale

ressaltar que a aceitabilidade dos índices projetados depende dos ingressos e desembolsos que ocorrerão no orçamento de caixa. Todo esse resultado obtido da projeção do balanço patrimonial faz com ele seja um dos mais importantes instrumentos que compõe o sistema orçamentário da organização.

2.2.8.9 Controle orçamentário

Segundo Zdanowicz (2001) todo controle orçamentário que será utilizado na empresa poderá alterar o funcionamento do sistema de planejamento financeiro e o orçamento. A execução desse controle é para manter e coordenar o plano geral do orçamento, pois envolve várias projeções das operações da empresa.

Frezatti traz que:

Controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas [...] (FREZATTI, 2009, p. 84).

A função de controle está diretamente ligada com o planejamento financeiro, pelo motivo de que não há sentido projetar objetivos e metas para empresa, se não for realizado o controle às devidas estimativas.

Pode-se definir então que o controle orçamentário é a técnica que procura acompanhar, avaliar e analisar o planejamento financeiro em suas várias etapas, verificando e sugerindo medidas corretivas para eventuais defasagens entre o valor orçado e realizado. Este controle é importante para que se possam determinar as devidas medidas preventivas e corretivas em tempo hábil, no caso de defasagem do orçamento (ZDANOWICZ, 2001).

Para Frezatti (2009) as metas e objetivos (retorno sobre o patrimônio líquido, lucro residual, geração de caixa, distribuição de dividendos, entre outros) da organização devem ser entendidas como macro, pois dependem do desempenho de todas as suas áreas. É necessário então averiguar de que maneira essas metas foram atingidas ou apresentam divergências com as esperadas, buscando uma

solução para realimentação do sistema do planejamento. Tomar conhecimento dessas defasagens e não tomar nenhuma medida corretiva é pura perda de tempo.

De acordo com Zdanowicz (2001) os principais objetivos do controle orçamentário são: confrontar os valores orçados com os realizados; analisar as defasagens positivas ou negativas que podem ocorrer; avaliar a empresa e seu retorno sobre o capital investido; e sugerir medidas preventivas e corretivas para que a empresa consiga alcançar suas metas e objetivos.

É recomendável para a organização o constante acompanhamento do controle orçamentário. Empresas que julgam não ser necessário realizar este tipo de controle, não terão capacidade de avaliar quais áreas podem apresentar deficiências ou não estarem focadas com os objetivos do negócio.

2.3 Indicadores da análise de investimentos

É fundamental para gestão de uma empresa ter o conhecimento sobre o retorno que seus investimentos trarão, assim como avaliar a viabilidade de seus projetos. A avaliação desses projetos tem como principal objetivo verificar se determinado investimento é ou não viável economicamente, informar a gerencia qual seria a opção pelo melhor projeto e com isso maximizar a lucratividade da empresa.

Da maneira que os recursos financeiros estão alocados no mercado, uma organização não pode cometer o equívoco de não realizar essas análises, pois um investimento sem o retorno mínimo esperado pode ser fatal. Isso se aplica em várias operações, como aplicação de recursos financeiros, contratação de empréstimos e financiamentos, aquisições de imobilizados ou até investimentos em outras organizações.

Existem vários indicadores que podem trazer as informações necessárias, porém serão apresentados apenas os seguintes: taxa interna de retorno, valor presente líquido, *payback* e custo de oportunidade.

2.3.1 Taxa interna de retorno (TIR)

Conforme Rebelatto (2004) a taxa interna de retorno (TIR) é a taxa de desconto que zera o valor presente líquido do investimento. Também é chamada de taxa interna efetiva de rentabilidade. Essa é uma das técnicas mais sofisticadas da análise de investimentos.

Para sua aplicação, a TIR precisa ser comparada com outra taxa, a TMA (taxa mínima de atratividade). Quando comparadas, é possível definir a aceitação ou rejeição do projeto, conforme segue o exemplo:

- Quando a TIR for *maior ou igual* que a TMA, aceita – se o projeto;
- Quando a TIR for *menor* que a TMA, rejeita – se o projeto;

Não muito diferente Frezatti (2008, p. 77) define a TIR como “à taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial do projeto”. O autor também destaca que o projeto será aceito somente se a taxa interna de retorno for maior que o custo de oportunidade da empresa. Caso a taxa fosse menor que o custo, isso implicaria em destruição de valor na empresa.

A TIR tem como características: durante o período que o projeto é analisado, ela vai gerar liquidez suficiente para remunerar à taxa de X% o capital investido e ainda não retornado e reembolsar o capital investido. Também se pressupõe que as entradas de caixa geradas pelo projeto sejam reinvestidas à taxa TIR do projeto (REBELATTO, 2004).

Porém este método de análise também possui algumas limitações, das quais podemos destacar: como as reaplicações do fluxo de caixa ocorrem à mesma taxa da TIR, a taxa obtida pode estar sub ou superestimada, fazendo com que o projeto seja mal entendido. Também, quando há situações da necessidade de se ordenar os projetos mais adequados para os menos adequados, precisa-se de outro método, geralmente o VPL (valor presente líquido).

2.3.2 Valor presente líquido (VPL)

O valor presente líquido (VPL) considera o custo do dinheiro no tempo. Para exemplificar, um bem ou direito, hoje, possui um valor para as pessoas diferente do valor desse mesmo bem ou direito no futuro. Essa diferença é o custo do dinheiro.

Segundo Padoveze (2010, p. 177) o “valor presente líquido significa descontar o valor dos fluxos futuros, a uma determinada taxa de juros, de tal forma que esse fluxo futuro apresente-se a valores de hoje, ou ao valor atual”.

Nesta ideia, Frezatti (2008) define o VPL como a subtração dos investimentos iniciais de um projeto do valor presente das entradas de caixa, descontado a uma taxa igual ao custo de oportunidade da empresa. O projeto deverá ser aceito quando o VPL for positivo, significando que o seu retorno será superior ao custo de capital.

Cavalcanti e Plantullo resumem o VPL:

Se o VPL é positivo, então aprovamos o projeto. Ele mostra que estamos incrementando o numerário dos acionistas proprietários ou o nosso próprio numerário, caso sejamos os empreendedores do negócio. Em outras palavras, estamos obtendo mais dinheiro de entrada do que de saída. [...] Caso o VPL seja negativo, então não aprovamos o projeto porque estamos, de certa forma, pagando mais com juros sobre o dinheiro emprestado do que obtendo com o projeto em si, [...] (CAVALCANTI E PLANTULLO, 2007, p. 287).

Como nos outros métodos, o VPL também apresenta algumas limitações: a reaplicação do fluxo de caixa, no caso de haver essa sobra, ocorre pela taxa do custo de oportunidade. Outro ponto, é que este método dá o resultado em valores e não em taxa, o que pode ser mais difícil de ser analisado.

2.3.3 Payback

Há duas maneiras de se efetuar o cálculo do *Payback*: o simples e o descontado. Para Frezatti (2008, p. 74) *Payback* é o “período de tempo necessário para que a empresa recupere, por meio de entradas de caixa, o investimento inicial do projeto”. O projeto poderá ser aceito quando este período for o máximo aceitável definido pela empresa.

No *Payback* simples, é calculado exatamente quando o dinheiro investido é recuperado, ou seja, quando o investimento realizado se auto financiou.

Vejamos um exemplo:

Tabela 01 – *Payback* simples

Ano	Fluxo de caixa	Total em valor	Explicações pertinentes
0	-15.000,00	-15.000,00	Movimento do investimento inicial
1	+7.000,00	-8.000,00	Assim após o primeiro ano, o projeto ainda não se equilibrou
2	+6.000,00	-2.000,00	Assim após o segundo ano, o projeto ainda não se equilibrou
3	+3.000,00	+1.000,00	Assim o projeto se equilibra em algum momento do terceiro ano

Fonte: Cavalcanti e Plantullo (2007, p. 286).

Para verificar com exatidão o momento que este projeto foi equilibrado, precisamos observar que no final do segundo ano temos um saldo negativo de 2.000,00 e o fluxo de caixa do ano do equilíbrio será de 3.000,00. Então:

Saldo negativo / Fluxo de caixa do ano do equilíbrio = Momento do equilíbrio.

Seguindo: $-2.000,00 / 3.000,00 = 0,667$. Ou seja, o tempo total requerido para o *payback* foi de 2,67 anos, ou, os dois primeiros anos e 0,67 do terceiro ano.

Frezatti (2008) ressalta que, apesar do *Payback* simples ser uma técnica fácil de usar, ela traz algumas limitações. A principal seria de que o período máximo de aceitação de um projeto (como vida útil de ativos e grau de intensidade de demanda por caixa) é determinado com certo grau de subjetividade. A empresa deveria definir um período “justo” para suas diversas áreas.

O *Payback* descontado é bem parecido com o simples. Porém, antes de calculá-lo, deve se descontar seu fluxo de caixa. Deste jeito, os pagamentos futuros são reduzidos levando em consideração o custo médio ponderado do capital. Isto é necessário, pois se trata de um custo de oportunidade e o valor que se obtém hoje vale mais do que numa data futura, em função da desvalorização do poder aquisitivo (CAVALCANTI E PLANTULLO, 2007).

Vejamos a seguir um exemplo do *Payback* descontado, considerando o custo médio ponderado do capital de 10% ao ano:

Tabela 02 – *Payback* descontado

Ano	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa descontado	Valor em circulação
0	-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00
1	7.000,00	6.363,00	-8.637,00
2	6.000,00	4.959,00	-3.678,00
3	3.000,00	2.254,00	-1.424,00
4	2.000,00	1.366,00	-58,00
5	1.000,00	621,00	563,00

Fonte: Cavalcanti e Plantullo (2007, p. 287).

Neste caso, o equilíbrio é atingido em 4,093 anos, conforme o cálculo: $-58,00 / 621,00 = 0,093$.

2.3.4 Custo de oportunidade

Como vimos, os métodos estudados requerem a taxa de custo de oportunidade. Para efeitos de análise de projetos, essa taxa deve ser um referencial de custo de financiamento dos projetos, que passam por análise e podem vir a ser implementados na empresa. Ou seja, o custo de oportunidade representa o custo dos recursos que a entidade precisa dispor do projeto (FREZATTI, 2008).

Existem dois conceitos de custo de oportunidade: total e o marginal. O total seria considerado pela empresa para todas suas operações, incluindo os novos projetos de investimentos. Já o marginal considera o gasto incorrido para os novos investimentos, levando em conta as atuais condições da empresa. A diferença entre os dois é que o custo de oportunidade total permite avaliar a empresa como um todo, enquanto que no custo de oportunidade marginal a análise perde essa percepção na avaliação da empresa e dos seus resultados (FREZATTI, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os métodos científicos que foram utilizados nesta monografia e a forma de sua elaboração e apresentação.

O método científico auxilia o acadêmico a alcançar seus objetivos no seu trabalho, buscando as respostas para os problemas apresentados mediante a aplicação dos procedimentos científicos.

3.1 Tipos de pesquisa

Segundo Oliveira (2003) o critério para definição dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado, os interesses, campos, metodologias, situações e objetos de estudo. Independente do tipo de pesquisa que se utilize, é necessário que seja seguido o planejamento da pesquisa, seguindo as etapas de preparação, definição dos elementos, execução e confecção dos relatórios finais.

A seguir, estudaremos as etapas de elaboração e apresentação da pesquisa, com base nas bibliografias consultadas.

3.1.1 Quanto aos objetivos

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa de caráter exploratória e descritiva. Além de se fazer uma análise para avaliar a viabilidade de abrir uma empresa de transporte rodoviário de cargas, será necessário demonstrar os métodos da coleta de dados e da elaboração das planilhas.

De acordo com Gil (2012) o principal objetivo da pesquisa exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, para depois formar problemas mais precisos de pesquisa. Geralmente, este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Importante frisar que a pesquisa exploratória não se utiliza de hipóteses, pois é no final da pesquisa que elas serão geradas.

A pesquisa exploratória é caracterizada quando normalmente há pouco conhecimento sobre o tema abordado. É por meio do estudo exploratório que se busca conhecer o assunto com mais detalhamento, torná-lo mais claro e elaborar questões importantes para condução da pesquisa (BEUREN, 2003).

Já na pesquisa descritiva, o pesquisador observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos, porém não interfere neles. Uma das principais características dessa pesquisa é a técnica de coleta de dados, que geralmente ocorre através de questionários ou da observância dos fatos (ANDRADE, 2003).

Segundo Gil (2012) a pesquisa descritiva se aproxima da pesquisa exploratória quando servem mais para proporcionar uma nova visão do problema em questão. Normalmente, esses dois tipos de pesquisa são as que mais têm preocupação com a atuação prática.

3.1.2 Quanto à natureza da abordagem

A pesquisa científica deve ser planejada e executada de acordo com cada método de investigação. Podemos dizer que no geral há dois grandes métodos de pesquisa: quantitativo e qualitativo. A diferença entre esses métodos está na forma de abordagem que cada um dá no problema.

Beuren (2003) destaca que a abordagem quantitativa se caracteriza pela utilização de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Este método não se aprofunda na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, pois foca mais no comportamento geral dos acontecimentos.

Richardson define o método quantitativo como:

Amplamente utilizado na condução da pesquisa, o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto a inferências. É freqüentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos (RICHARDSON, 1999, p. 70).

Já a pesquisa qualitativa analisa com mais profundidade o fenômeno que está sendo estudado. Este método busca destacar características não observadas por um estudo quantitativo, por conta de sua superficialidade (BEUREN, 2003).

Para Richardson (1999) a abordagem qualitativa é a forma mais adequada para o melhor entendimento de um fenômeno social. O aspecto dessa abordagem pode estar presente também em informações essencialmente quantitativas, que não perderam seu caráter qualitativo quando transformados em dados quantificáveis.

Segundo Beuren (2003) é comum à utilização do método qualitativo na contabilidade, pois mesmo que essa ciência lide intensamente com números, se trata de uma ciência social, justificando a utilização deste método.

Nesta pesquisa, a necessidade de elaboração de planilhas das diversas etapas orçamentárias e os cálculos dos índices para análise de investimento, caracteriza a pesquisa como quantitativa. Porém, com as análises aprofundadas em relação ao objeto de estudo, a pesquisa também é considerada como qualitativa.

3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

De acordo com Andrade (2003) a maneira de como serão obtidos os dados da pesquisa irá definir se é uma pesquisa de campo ou pesquisa de fonte “de papel”. Inclui-se nesta modalidade, a pesquisa bibliográfica e documental. A diferença entre as duas está na espécie do documento que compõe a fonte de pesquisa: a bibliográfica utiliza fontes secundárias, como livros e outros documentos bibliográficos; já a pesquisa documental, se baseia em documentos primários, originais, que ainda não foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa.

Gil (2012) destaca que a pesquisa documental é bastante semelhante a bibliográfica. A diferença entre elas está na natureza das fontes. Para o desenvolvimento das pesquisas bibliográfica e documental, os passos seguidos são os mesmos.

A presente pesquisa é de caráter bibliográfico e documental, pois se utiliza tanto de bibliografias de diversos autores, como de outros documentos que auxiliam atingir os objetivos propostos.

3.2 Unidade de análise

A análise de dados tem como objetivo sistematizar os dados de forma que eles possam fornecer as respostas do problema investigado (GIL, 2012).

Este estudo consiste na elaboração de um orçamento de base zero em uma empresa de transporte rodoviário de cargas. Como fonte de informações, foi realizado um levantamento no mercado para avaliar os investimentos que serão necessários para iniciar o empreendimento. Também foram estimados os demais custos e despesas para operação da empresa, com o objetivo de avaliar se o empreendimento é viável.

3.3 Plano de coleta de dados

Após a definição das fontes dos dados e o tipo de pesquisa, devem-se elaborar as técnicas de pesquisa e a coleta de dados. Na maioria dos casos, primeiro é elaborada uma pesquisa bibliográfica, para depois alinhar o restante do projeto e definir as técnicas utilizadas para a coleta dos dados. Os dados podem ser obtidos de diversas formas: observação, entrevistas, discussão, questionário ou formulário (OLIVEIRA, 2003).

Nesta pesquisa, foi necessária uma entrevista com alguns empresários que já atuam neste segmento para determinar algumas projeções necessárias para o orçamento. Como o orçamento elaborado é base zero, não se possui muitas informações anteriores. Outros dados foram obtidos através de pesquisas de mercado, como valores dos custos para o fornecimento dos serviços, os

financiamentos de imobilizados, despesas geradas pela atividade da empresa e também os preços praticados na execução dos serviços desta atividade.

Outro dado importante pesquisado foi à planilha de quilometragens de caminhões que prestam esse mesmo serviço a uma determinada empresa da região. Sem esses dados, seria impossível poder realizar qualquer projeção para empresa.

3.4 Tratamento dos dados

Conforme Oliveira (2003) após a coleta dos dados deve-se classificá-los para posteriormente iniciar as análises. Primeiramente deve ser realizada a seleção dos dados, onde se busca erros ou falhas que podem levar a informações equivocadas. Após, a codificação dos dados é necessária para estabelecer qual categoria determinada informação pertence. Por fim, deve-se dispor dos dados em tabelas ou planilhas, para melhor compreensão dos mesmos. Depois que os resultados foram obtidos, se inicia as análises e interpretações das informações.

Neste trabalho, após a coleta dos dados, foi necessária a elaboração de planilhas que auxiliaram na construção dos orçamentos. Para elaboração destas planilhas, se utilizou o *software Microsoft Excel 2007*. Depois disso os demonstrativos contábeis foram elaborados, com o objetivo de se calcular os índices necessários para resolução dos problemas abordados.

Após a realização dessas etapas, foi possível realizar uma análise detalhada das projeções elaboradas, qualificando também os índices calculados.

3.5 Limitações do método

Esta pesquisa abordará questões de uma empresa do transporte rodoviário de cargas, do segmento de transporte de ração a granel. Os dados que serão coletados e as planilhas que serão elaboradas seguirão uma estrutura específica para este tipo de empresa. Se utilizarmos em uma empresa do comércio ou indústria, ou até mesmo uma transportadora que atue em outro segmento de mercado, necessitaria de alterações para melhor aplicabilidade do projeto, pois há

vários itens que empresas de prestação de serviço se diferem das acima mencionadas.

Quanto aos valores que serão projetados pode haver alterações futuras, pois se tratando de um orçamento não significa que isso realmente ocorrerá, ocasionando assim distorções nas demonstrações contábeis projetadas das realizadas.

4 AMBIENTE DE PESQUISA

Para o melhor entendimento dos resultados posteriormente analisados, é necessário compreender alguns aspectos quanto ao funcionamento da empresa e qual contexto mercadológico ela vai estar inserida. Este trabalho foi desenvolvido com base em pesquisas e levantamento de dados junto a fornecedores, clientes, instituições de financiamento de veículos e com outras empresas que já operam no ramo da empresa estudada, com a finalidade de se obter o máximo de informações que possam expressar a realidade e qualidade dos resultados encontrados.

4.1 Apresentação e funcionamento da empresa

O desenvolvimento desta pesquisa foi direcionado para a possível constituição de uma empresa prestadora de serviços, no ramo de transportes de ração a granel, no município de Teutônia, Rio Grande do Sul.

Este segmento de transporte efetua a entrega de grandes quantidades de ração a diversos tipos de criadores de espécies de animais, sejam bovinos, suínos, aviários, dentre outros. A empresa de transporte efetua somente a entrega da ração, sendo o processo de compra tratado anteriormente entre o criador e a indústria fornecedora.

Após a efetivação da compra, a indústria fornecedora de ração contrata a transportadora para realizar a entrega na localidade do criador. O valor do frete é pago pela indústria, ou seja, o único cliente que a transportadora irá ter serão as indústrias de fornecimento de ração.

Atualmente, na maioria dos casos, as indústrias já realizam contratos particulares com as transportadoras fazendo com que elas somente prestem esse serviço à determinada indústria, evitando assim problemas por falta de frete no mercado e consolidando a relação transportadora e indústria.

A forma de faturamento deste serviço é realizada pelo pagamento de um determinado valor por quilômetro rodado, sendo que esses controles de quilometragens são de responsabilidade tanto da indústria, quanto da transportadora. Ao final de cada mês, é realizado um levantamento para verificar a quantidade de quilômetros percorridos e no mês subsequente é efetuado o pagamento pelo serviço. Todos os custos e despesas referentes à atividade de transporte são de competência da transportadora.

As demais individualidades e características da transportadora serão tratadas no capítulo seguinte, juntamente com a apresentação e as análises dos resultados apurados com a pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente trabalho, a prática do orçamento empresarial elaborada foi baseada nos conhecimentos adquiridos através da pesquisa bibliográfica utilizada. O estudo exploratório também pode ser considerado essencial nesta pesquisa, principalmente pelo fato de que foi realizado um levantamento de dados através de documentos do segmento específico para este tipo de empresa.

O estudo do orçamento empresarial apresenta um cenário de projeções de cinco anos, com todas as peças orçamentárias, demonstrativos e avaliações de viabilidade que vão auxiliar o empresário na tomada de decisão de iniciar o negócio, na sua gestão e no seu planejamento.

5.1 Situação inicial

Este trabalho foi desenvolvido para auxiliar um empresário na abertura de uma empresa de transporte de ração a granel. Com esta ferramenta, é possível visualizar quais investimentos são necessários para o início das operações e ainda verificar se o resultado do empreendimento é satisfatório.

Considerando que o segmento da atividade estudada necessita de algumas informações provenientes de uma indústria fabricante de ração, escolheu – se uma localizada no Vale do Taquari para obtenção desses dados.

5.2 Orçamento de investimento

Para a abertura da empresa e o início das operações de transporte de ração, será necessária a aquisição dos seguintes ativos imobilizados:

- 1 – Caminhão Truck VW/Constellation 24.330;
- 2 – Carroceria silo graneleiro para transporte de ração, com capacidade de 16.000 kg;
- 3 – Computador e impressora, para emissão e impressão dos conhecimentos de transporte rodoviário;
- 4 – Mesa de escritório e cadeira;

A tabela 3 traz o valor total do investimento inicial a ser realizado.

Tabela 03 – Investimento total

COMPOSIÇÃO DO INVESTIMENTO INICIAL	VALOR
Caixa/Bancos	24.300,00
Caminhão Truck VW/Constellation 24.330	230.000,00
Carroceria Silo Graneleiro, capacidade 16.000 Kg	65.000,00
Móveis e Utensílios	3.000,00
Equipamentos de Informática	3.200,00
TOTAL DO INVESTIMENTO	325.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a tabela 3, além do imobilizado, também foram investidos R\$ 24.300,00 (vinte e quatro mil e trezentos reais) no capital de giro da empresa.

Depois de identificados os investimentos necessários para o início das operações, foram definidos as formas de obtenção desse capital. O valor proveniente de recursos próprios será de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) e sua composição se encontra na tabela 04.

Tabela 04 – Patrimônio líquido inicial

COMPOSIÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO INICIAL	VALOR
Caixa/Bancos	24.300,00
Entrada Caminhão (10%)	23.000,00
Entrada Carroceria Silo Graneleiro (10%)	6.500,00
Móveis e Utensílios	3.000,00
Equipamentos de Informática	3.200,00

TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	60.000,00
------------------------------------	------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Para aquisição do caminhão e da carroceria silo graneleiro, está sendo considerado somente o valor de 10% de cada bem, que representa apenas seu valor de entrada, pois o restante será pago através de financiamentos. A instalação dos móveis e os equipamentos de informática serão na própria residência do proprietário da empresa, pois esta atividade não possui atendimento ao público, não sendo necessário o aluguel ou construção de uma sala comercial.

O detalhamento dos financiamentos do caminhão e da carroceria silo graneleiro será abordado a seguir.

5.3 Imobilizado e financiamentos

Como já citado anteriormente, dois bens do ativo imobilizado foram adquiridos através da captação de financiamentos: o caminhão e a carroceria silo graneleiro. A tabela 05 e 06 demonstra os dados do financiamento do caminhão.

Tabela 05 – Dados do Finame do caminhão

FINAME DO CAMINHÃO			
Valor Total	230.000,00	Prazo do Contrato (meses)	60
Valor de Entrada	23.000,00	Carência (meses)	3
Valor Financiado	207.000,00	Amortização (meses)	57
Data da Simulação	15/04/2014	Taxa de juros anual	6,00%

Fonte: Banco Volkswagen S/A

A tabela 05 demonstra os dados do financiamento do caminhão. É exigido por parte da instituição financeira um valor de entrada de 10% do ativo, neste caso, R\$ 23.000,00 (vinte e três mil reais). Os 90% restantes foram financiados através da linha de crédito Finame, com um contrato de 60 meses: 3 meses de carência e 57 meses de amortização. Importante ressaltar que no terceiro mês há o vencimento dos encargos trimestrais. A taxa de juros do financiamento é de 6% a.a.

A tabela 06, além de detalhar o valor total pago de amortização e juros em cada ano, demonstra o saldo do principal em aberto para os próximos exercícios.

Tabela 06 – Financiamento do caminhão – Amortizações

FINANCIAMENTO DO CAMINHÃO					
	2015	2016	2017	2018	2019
Amortização	32.684,21	43.578,95	43.578,95	43.578,95	43.578,95
Juros	11.980,99	9.067,29	6.458,00	3.932,73	1.387,80
Total Pago	44.665,20	52.646,24	50.036,95	47.511,68	44.966,75
Saldo Final	174.315,79	130.736,84	87.157,89	43.578,95	0,00

Fonte: Banco Volkswagen S/A

No Anexo A, está detalhado mensalmente o valor de amortização e de encargos dos 60 meses do contrato.

O financiamento da carroceria silo graneleiro possui as mesmas características do caminhão, pois são financiados pela mesma linha de crédito. Os detalhes estão na tabela 07.

Tabela 07 – Dados do Finame da carroceria silo graneleiro

FINAME DA CARROCERIA SILO GRANELEIRO			
Valor Total	65.000,00	Prazo do Contrato (meses)	60
Valor de Entrada	6.500,00	Carência (meses)	3
Valor Financiado	58.500,00	Amortização (meses)	57
Data da Simulação	15/04/2014	Taxa de juros anual	6,00%

Fonte: Banco Volkswagen S/A

Na tabela 08, estão detalhados os valores de amortização e juros quitados em cada período e o saldo final do mesmo.

Tabela 08 – Financiamento da carroceria silo graneleiro – Amortizações

FINANCIAMENTO DA CARROCERIA SILO GRANELEIRO					
	2015	2016	2017	2018	2019
Amortização	9.236,84	12.315,79	12.315,79	12.315,79	12.315,79
Juros	3.385,90	2.562,44	1.825,03	1.111,36	392,17
Total Pago	12.622,74	14.878,23	14.140,82	13.427,15	12.707,96
Saldo Final	49.263,16	36.947,37	24.631,58	12.315,79	0,00

Fonte: Banco Volkswagen S/A

No Anexo B, está detalhado mensalmente o valor de amortização e de encargos dos 60 meses do contrato.

5.4 Orçamento da receita operacional

Para realizar a projeção da receita operacional da empresa, foi primeiro necessário a coleta de algumas informações com a indústria fabricante de ração. Um dos itens pesquisados se trata da quilometragem que será percorrida pela transportadora. A área de abrangência onde se encontram a maioria dos criadores é no Vale do Taquari. Ainda que em menor número, há clientes também na Serra, Vale do Rio Pardo e no Vale dos Sinos, podendo haver entregas naquela região. Considerando isso, a indústria disponibilizou uma planilha com as previsões de entregas e quilometragens de um ano. Estas quilometragens foram usadas para todos os períodos.

Outra informação importante que precisou ser coletada é o valor que seria pago por quilometro rodado. Este valor já é pré – estabelecido pela indústria e reajustado em 8% ao ano. Toda prestação de serviço de transporte é a prazo.

A tabela 09 detalha as quilometragens percorridas em cada período, o valor do quilômetro e as receitas totais da transportadora.

Tabela 09 – Orçamento das receitas

PROJEÇÃO KMs / RECEITA TOTAL					
	2015	2016	2017	2018	2019
KMs	96.910	96.910	96.910	96.910	96.910
Valor KM (R\$)	2,57	2,78	3,00	3,24	3,50
Receita	249.465,72	269.422,98	290.976,82	314.254,96	339.395,36

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos Apêndices A a E, estão relacionadas mensalmente as projeções de quilometragens e receitas de cada mês, sempre com um reajuste anual de 8% no valor do quilômetro rodado.

O orçamento das receitas pode ser considerado o mais importante de todos os demais, pois a partir dele que as outras demonstrações serão elaboradas.

5.5 Orçamento do custo com óleo diesel

Considerado o principal custo na atividade de transporte, o óleo diesel é o combustível utilizado no caminhão da empresa. Para realizar a projeção deste custo, a tabela 10 demonstra detalhadamente os valores.

Tabela 10 – Orçamento do custo com óleo diesel

CONTROLE DE GASTO DE COMBUSTÍVEL - TOTAL							
Período	KMs Fatur.	KMs Extras	KMs Total	Média	Litros	Valor / L	Custo Total
2015	96.910	8.640	105.550	3,0	35.183	2,400	84.440,00
2016	96.910	8.640	105.550	3,0	35.183	2,520	88.662,00
2017	96.910	8.640	105.550	3,0	35.183	2,646	93.095,10
2018	96.910	8.640	105.550	3,0	35.183	2,778	97.749,86
2019	96.910	8.640	105.550	3,0	35.183	2,917	102.637,35
Total	484.550	43.200	527.750	-	175.917	-	466.584,30

Fonte: Elaborado pelo autor

A coluna “KMs Faturamento” corresponde a quantidade de quilômetros rodados faturados, ou seja, é a mesma quantidade utilizada na projeção das receitas. Já a coluna “KMs Extras” demonstra a quantidade de quilômetros em que o caminhão percorreu, mas não realizando entregas. Foi considerado nesses quilômetros, o deslocamento da residência do proprietário até a indústria, o deslocamento para a realização das manutenções mecânicas e também para abastecimentos.

Segundo dados técnicos da fornecedora do caminhão, a média de consumo do veículo é de três quilômetros percorridos por litro. Com isso, chegamos à quantidade necessária de litros de combustível para cada período.

O valor a ser pago por litro de óleo diesel sofre um reajuste de 5%, segundo dados de fornecedores, em cada período. Nos Apêndices F a J estão detalhados mensalmente os valores dos custos com óleo diesel de toda projeção elaborada.

5.6 Orçamento do custo da mão de obra

Para elaboração do orçamento do custo com a mão de obra foi considerado o salário de um motorista e o pró – labore do proprietário, calculando – se os

respectivos encargos trabalhistas gerados. A tabela 11 demonstra o valor do custo da mão de obra.

Tabela 11 – Orçamento do custo da mão de obra

FOLHA DE PAGAMENTO - SALÁRIO E PRÓ - LABORE						
	Base	2015	2016	2017	2018	2019
Pró - Labore	2.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Salário	1.144,00	13.728,00	13.728,00	13.728,00	13.728,00	13.728,00
FGTS	91,52	1.098,24	1.098,24	1.098,24	1.098,24	1.098,24
13º Salário	95,33	1.144,00	1.144,00	1.144,00	1.144,00	1.144,00
FGTS 13º	7,63	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52
Férias	127,11	1.525,30	1.525,30	1.525,30	1.525,30	1.525,30
FGTS Férias	10,17	122,02	122,02	122,02	122,02	122,02

Fonte: Elaborado pelo autor

O pró – labore orçado foi estipulado pelo próprio empresário. O salário do motorista, conforme consulta no Sindicato dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários de Santa Cruz do Sul e Região (Sindirodoviários), valor base de um motorista de caminhão *truck*, é de R\$ 1.144,00 (Um mil cento e quarenta e quatro reais). Não há necessidade de contratação de um ajudante de motorista, pois o processo de carga e descarga da ração é totalmente automatizado.

Com os encargos calculados sobre o salário base do motorista, o custo total mensal que empresa vai arcar será de R\$ 1.475,76 (Um mil, quatrocentos e setenta e sete reais com setenta centavos).

O salário e os encargos do motorista foram considerados custo para empresa. Já o pró – labore do sócio foi considerado como uma despesa operacional.

5.7 Depreciação

Seguindo, foi calculada também a depreciação dos bens do ativo imobilizado. A tabela 12 detalha o cálculo de depreciação de cada item.

Tabela 12 – Depreciação do imobilizado

DEPRECIÇÃO DO IMOBILIZADO						
ITEM	VALOR	VIDA ÚTIL	DEPRECIÇÃO	VALOR RESIDUAL	VALOR ANUAL	VALOR MENSAL
Caminhão	230.000,00	10	10%	92.000,00	13.800,00	1.150,00

Carroceria	65.000,00	5	20%	0,00	13.000,00	1.083,33
Móveis e Utensílios	3.000,00	10	10%	0,00	300,00	25,00
Equipamentos de Informática	3.200,00	5	20%	0,00	640,00	53,33

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o cálculo da depreciação do caminhão, foi utilizado o pronunciamento técnico 27 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, que aborda o conceito de valor residual de um ativo como: “é o valor estimado que a entidade obteria com a venda do ativo, (...), caso o ativo já tivesse a idade e a condição esperadas para o fim de sua vida útil”.

Neste caso, a fornecedora do veículo estima que será possível vender o caminhão por 40% do seu valor de custo, ou seja, R\$ 92.000,00 (Noventa e dois mil reais). Considerando isso, e mais o tempo de vida útil do bem (10 anos), o valor disponível para depreciação é de R\$ 138.000,00 (Cento e trinta e oito mil reais).

Os demais bens do ativo imobilizado foram depreciados seguindo as bases de depreciação fiscal da Receita Federal.

O cálculo da depreciação também auxilia para determinar o custo do serviço. A depreciação do caminhão e da carroceria (totalizando um valor mensal de R\$ 2.233,33) foi considerada como custo para empresa, enquanto que a depreciação dos móveis e equipamentos de informática (totalizando um valor mensal de R\$ 78,33) foi considerada uma despesa operacional.

5.8 Orçamento dos custos gerais

Neste capítulo, estão todos os custos da projeção gerados pela atividade estudada. A tabela 13 demonstra os custos totais dos períodos estudados.

Tabela 13 – Orçamento dos custos gerais

CONTROLE DE CUSTOS DIVERSOS - TOTAL					
	2015	2016	2017	2018	2019
Diesel	84.440,00	88.662,00	93.095,10	97.749,86	102.637,35
Manutenção Mecânica	9.600,00	10.368,00	11.197,44	12.093,24	13.060,69
Lavagem	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Pneus	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Pedágio	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00

Seguro	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Monitoramento	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Alimentação	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Depreciação	26.800,00	26.800,00	26.800,00	26.800,00	26.800,00
Acessórios/Vistoria	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Licenciamento/IPVA	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00
Mão de obra/Encargos	17.709,08	17.709,08	17.709,08	17.709,08	17.709,08
	173.609,08	174.599,08	179.861,62	185.412,17	191.267,12

Fonte: Elaborado pelo autor

Os custos com óleo diesel, depreciação e mão de obra/encargos já foram abordados nos anteriormente. Para a estimativa de manutenção mecânica, foi necessário realizar uma média anual das empresas do mesmo segmento, pois como ela acontece de forma irregular, não há como saber com exatidão quando as manutenções podem ocorrer. Ainda, em decorrência do uso e desgaste do veículo e da carroceria, o custo de manutenção sofre um aumento médio de 8% em cada período.

Nos Apêndices K a O é possível visualizar mensalmente a forma de como ocorrem esses custos. Alguns possuem suas particularidades. A troca de pneus, por exemplo, ocorre duas vezes por ano: a primeira vez no mês de junho e depois em dezembro. Os acessórios e a vistoria ocorrem apenas no momento em que a instalação da carroceria estiver concluída no caminhão, ou seja, no primeiro mês do período de 2015.

Analisando individualmente o valor pago pelo seguro, pode ser considerado alto por ser apenas um veículo na empresa. Porém, levando em conta que a transportadora opera apenas com esse único veículo, orçou – se o valor do seguro total e completo do caminhão, evitando prejuízos maiores em caso de algum sinistro.

Os demais custos, como pedágios, lavagem do veículo, monitoramento, alimentação do motorista são decorrentes da atividade. No primeiro mês de cada período foi orçado o valor do IPVA (Imposto sobre a propriedade de veículos automotores), sendo obrigatória sua quitação para exercício da atividade.

5.9 Orçamento das despesas operacionais

Na tabela a seguir, estão demonstradas as despesas operacionais decorrentes da atividade estudada nesta projeção. São elas energia elétrica, provedor de internet, telefone, material de expediente, sistema para emissão de CT – es (Conhecimento de transporte eletrônico), contabilidade, taxas diversas, pró – labore do proprietário da empresa e a depreciação.

Tabela 14 – Orçamento das despesas operacionais

ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS - TOTAL					
	2015	2016	2017	2018	2019
Energia Elétrica	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Provedor de Internet	594,00	594,00	594,00	594,00	594,00
Telefone	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Material de Expediente	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
Sistema CT-e	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00
Contabilidade	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00
Taxas Diversas/Inmetro	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00
Pró Labore	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Depreciação	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00
Total	35.244,00	35.244,00	35.244,00	35.244,00	35.244,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Despesas como aluguel não foram consideradas nesta projeção pelo fato de que não haverá estabelecimento fixo nesta empresa. A emissão dos conhecimentos de frete, por exemplo, será efetuada diretamente na residência do empresário.

Nos Apêndices P a T, estão demonstradas as despesas operacionais mensais.

5.10 Orçamento dos impostos

Questão importante em organizações de qualquer porte, os impostos foram orçados conforme a classificação da empresa estudada.

Enquadrada como uma empresa de pequeno porte e optante pelo Simples Nacional, respeitando os limites e legislações vigentes, a transportadora utilizará a

seguinte classificação para efetuar a tributação de sua receita bruta, conforme a tabela 15.

Tabela 15 – Classificação Simples Nacional

Anexo III - Serviços e Locação de Bens Móveis;
Seção V - Receitas decorrentes da prestação de serviços de transportes intermunicipais e interestaduais de cargas e de comunicação;
Tabela 1 - Serviços de transportes sem substituição tributária de ICMS;

Faixas				Federal					Estadual
Faixa	Inicial	Final	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS	INSS	ICMS
1	0,00	180.000,00	5,25	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	1,25
2	180.000,01	360.000,00	7,28	0,00	0,00	1,42	0,00	4,00	1,86

Fonte: Simples Nacional, adaptado pelo autor

Pelo fato da empresa estar enquadrada como “Serviços de transportes sem substituição tributária de ICMS”, a alíquota efetiva de tributação sofre uma redução na sua base de cálculo. Na faixa de enquadramento 1 (um), ela cai de 5,25% para 4%, ou seja, o ICMS de 1,25% deve ser descontado. Na faixa de enquadramento 2 (dois), a alíquota final baixa de 7,28% para 5,42%, redução correspondente aos 1,86% do ICMS.

A tabela 16 demonstra o orçamento dos impostos de cada período.

Tabela 16 – Orçamento dos impostos

SIMPLES NACIONAL A RECOLHER					
	2015	2016	2017	2018	2019
Receita Bruta Anual	249.465,72	269.422,98	290.976,82	314.254,96	339.395,36
Simples Nacional Anual	10.874,56	14.602,73	15.770,94	17.032,62	18.395,23
Percentual s/ Receita Bruta	4,36%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos Apêndices U a Y, estão apurados mensalmente os impostos de todos os períodos. Observa – se que a alíquota tributária nos meses de Janeiro/2015 a Setembro/2015 era de 4%, e a partir de Outubro/2015 até o último mês da projeção passou a ser 5,42%. Isso ocorre, pois em Outubro/2015 o faturamento ultrapassa o limite dos R\$ 180.000,00 (Cento e oitenta mil reais), migrando para próxima faixa e nessa permanecendo até o final.

Juntamente com as apurações dos impostos mensais, foi realizado um controle para verificar a receita bruta acumulada dos últimos imediatos 12 meses,

possibilitando assim observar em qual mês a receita acumulada pode ultrapassar alguma faixa de tributação.

5.11 Projeção da demonstração do resultado do exercício

A demonstração do resultado do exercício engloba todas as informações levantadas no trabalho. Começando pela projeção da receita bruta, levantamento dos impostos gerados pela atividade, passando pelo custo dos serviços prestados, as despesas operacionais da atividade e as despesas financeiras geradas pelos financiamentos contratados, até se chegar ao resultado líquido do período. A tabela 17 aborda a projeção da demonstração do resultado do exercício de todos os períodos.

Tabela 17 – Demonstração do resultado do exercício

DRE	2015	2016	2017	2018	2019
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	249.465,72	269.422,98	290.976,82	314.254,96	339.395,36
Transporte Rodoviário	249.465,72	269.422,98	290.976,82	314.254,96	339.395,36
DEDUÇÕES	10.874,56	14.602,73	15.770,94	17.032,62	18.395,23
Simples Nacional	10.874,56	14.602,73	15.770,94	17.032,62	18.395,23
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	238.591,16	254.820,25	275.205,87	297.222,34	321.000,13
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	173.609,08	174.599,08	179.861,62	185.412,17	191.267,12
LUCRO BRUTO	64.982,08	80.221,18	95.344,26	111.810,18	129.733,01
DESPESAS OPERACIONAIS	50.610,89	46.873,73	43.527,03	40.288,09	37.023,97
Administrativas	35.244,00	35.244,00	35.244,00	35.244,00	35.244,00
Financeiras	15.366,89	11.629,73	8.283,03	5.044,09	1.779,97
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	14.371,19	33.347,45	51.817,23	71.522,09	92.709,04
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	14.371,19	33.347,45	51.817,23	71.522,09	92.709,04

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode – se observar que a empresa apresentou lucros no somatório dos períodos orçados. Nos Apêndices Z, AA, AB, AC e AD é possível verificar a projeção do resultado do exercício mensalmente, de todos os anos estudados no trabalho. Mesmo apresentando lucro anual total, nos demonstrativos mensais pode – se observar que houve variação do resultado gerado em cada mês, ora lucro ora

prejuízo, geralmente dependendo dos custos e despesas que ocorrem em cada mês.

5.12 Projeção do fluxo de caixa

O fluxo de caixa também é um importante demonstrativo para o gerenciamento da organização. Nele é possível verificar todos os ingressos e desembolsos monetários da empresa no período estudado. Na tabela 18 encontra – se a projeção do fluxo de caixa de todos os períodos.

Tabela 18 – Fluxo de caixa projetado

	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESSOS	229.129,54	267.796,09	289.219,77	312.357,35	337.345,94
Ingressos das Receitas	229.129,54	267.796,09	289.219,77	312.357,35	337.345,94
Transporte Rodoviário	229.129,54	267.796,09	289.219,77	312.357,35	337.345,94
DESEMBOLSOS	175.953,90	196.272,83	202.679,29	209.465,80	216.656,12
Fornecedores	82.344,00	97.917,20	102.333,06	106.969,71	111.838,20
Diesel	77.544,00	88.317,20	92.733,06	97.369,71	102.238,20
Pneus	4.800,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Custos Diversos	35.060,00	31.828,00	32.657,44	33.553,24	34.520,69
Manutenção Mecânica	9.600,00	10.368,00	11.197,44	12.093,24	13.060,69
Lavagem	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Pedágio	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Seguro	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Monitoramento	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Alimentação	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Acessórios/Vistoria	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Licenciamento/IPVA	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00
Pessoal	38.473,56	41.709,08	41.709,08	41.709,08	41.709,08
Salário	11.577,28	12.629,76	12.629,76	12.629,76	12.629,76
Pró - Labore	19.580,00	21.360,00	21.360,00	21.360,00	21.360,00
INSS	3.426,72	3.738,24	3.738,24	3.738,24	3.738,24
FGTS	1.006,72	1.098,24	1.098,24	1.098,24	1.098,24
Férias + Encargos	1.647,32	1.647,32	1.647,32	1.647,32	1.647,32
13º Salário + Encargos	1.235,52	1.235,52	1.235,52	1.235,52	1.235,52
Despesas Operacionais	10.304,00	10.304,00	10.304,00	10.304,00	10.304,00
Energia Elétrica	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Provedor de Internet	594,00	594,00	594,00	594,00	594,00
Telefone	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Material de Expediente	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
Sistema CT-e	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00
Contabilidade	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00
Taxas Diversas/Inmetro	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00

Impostos	9.772,34	14.514,55	15.675,71	16.929,77	18.284,15
Simples Nacional	9.772,34	14.514,55	15.675,71	16.929,77	18.284,15
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	53.175,65	71.523,26	86.540,48	102.891,56	120.689,82
Amortizações	57.287,94	67.524,47	64.177,77	60.938,83	57.674,71
Financiamentos - Amortização	41.921,05	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74
Despesas Financeiras - Juros	15.366,89	11.629,73	8.283,03	5.044,09	1.779,97
FLUXO DE CAIXA DE CAPITAL	57.287,94	67.524,47	64.177,77	60.938,83	57.674,71
FLUXO DE CAIXA GERAL	-4.112,30	3.998,79	22.362,71	41.952,73	63.015,11
Saldo Projetado					
INICIAL	24.300,00	20.187,70	24.186,49	46.549,21	88.501,94
FINAL	20.187,70	24.186,49	46.549,21	88.501,94	151.517,06

Fonte: Elaborado pelo autor

A projeção do fluxo de caixa da empresa estudada possui os fluxos da atividade operacional e os fluxos de caixa de capital. O fluxo operacional abrange o valor de ingressos e desembolsos gerados pela atividade da empresa, como ingresso das receitas de transporte e desembolsos com fornecedores, custos, despesas operacionais, impostos e folha de pagamento e seus encargos. O fluxo de caixa de capital corresponde aos pagamentos de amortização efetuados do financiamento e suas despesas financeiras (juros).

Observa – se que no primeiro exercício, os ingressos gerados pelo fluxo operacional não são suficientes para os desembolsos do fluxo operacional e fluxo de capital, ocasionando um fluxo de caixa geral negativo. A partir do segundo ano em adiante, a empresa equilibra – se e gera caixa suficiente para quitar suas obrigações.

Com o investimento de R\$ 24.300,00 (Vinte e quatro mil e trezentos reais) realizados no capital de giro da empresa, não serão necessárias outras captações de empréstimos para organização suprir necessidades de caixa no período estudado.

Nos Apêndices AE a AI, encontram – se as projeções de fluxo de caixa mensais.

5.13 Projeção do balanço patrimonial

Com a projeção do balanço patrimonial é possível verificar a evolução patrimonial da empresa no período estudado. Além disso, este demonstrativo apresenta a capacidade financeira que a empresa possui em honrar seus compromissos com terceiros.

A tabela 19 demonstra a projeção do balanço patrimonial anual da empresa, em todos os períodos.

Tabela 19 – Balanço patrimonial

	Abertura	2015	2016	2017	2018	2019
ATIVO TOTAL	325.500,00	313.983,88	291.869,57	288.249,33	304.359,67	341.684,20
ATIVO CIRCULANTE	24.300,00	40.523,88	46.149,57	70.269,33	114.119,67	179.184,20
Disponibilidades	24.300,00	20.187,70	24.186,49	46.549,21	88.501,94	151.517,06
Caixa/Banco	24.300,00	20.187,70	24.186,49	46.549,21	88.501,94	151.517,06
Clientes	0,00	20.336,18	21.963,07	23.720,12	25.617,73	27.667,15
Clientes	0,00	20.336,18	21.963,07	23.720,12	25.617,73	27.667,15
Despesas Antecipadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros a Apropriar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	301.200,00	273.460,00	245.720,00	217.980,00	190.240,00	162.500,00
Imobilizado	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00
Caminhão	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00
Carroceria	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00
Equip. de Informática	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Móveis e Utensílios	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
(-) Depreciação Acumulada	0,00	-27.740,00	-55.480,00	-83.220,00	-110.960,00	-138.700,00
(-) Depreciação Caminhão	0,00	-13.800,00	-27.600,00	-41.400,00	-55.200,00	-69.000,00
(-) Depreciação Carroceria	0,00	-13.000,00	-26.000,00	-39.000,00	-52.000,00	-65.000,00
(-) Depreciação Equip. Informática	0,00	-640,00	-1.280,00	-1.920,00	-2.560,00	-3.200,00
(-) Depreciação Móv. E Utensílios	0,00	-300,00	-600,00	-900,00	-1.200,00	-1.500,00
	Abertura	2015	2016	2017	2018	2019
PASSIVO TOTAL	325.500,00	313.983,88	291.869,57	288.249,33	304.359,67	341.684,20
PASSIVO CIRCULANTE	41.921,05	71.928,48	72.361,46	72.818,73	73.301,72	17.917,21
Empréstimos e Financiamentos	41.921,05	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	0,00
Financiamento Caminhão	32.684,21	43.578,95	43.578,95	43.578,95	43.578,95	0,00
Financiamento Carroceria	9.236,84	12.315,79	12.315,79	12.315,79	12.315,79	0,00
Fornecedores	0,00	11.696,00	12.040,80	12.402,84	12.782,98	13.182,13
Seguros a Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Simples a Recolher	0,00	1.102,22	1.190,40	1.285,63	1.388,48	1.499,56
Salários e Encargos	0,00	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52
Salário a Pagar	0,00	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48
Pró - Labore a Pagar	0,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
FGTS a Recolher	0,00	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52
INSS a Recolher	0,00	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52
Prov. 13º sal. + encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prov. Férias + encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	223.578,95	167.684,21	111.789,47	55.894,74	0,00	0,00
Empréstimos e Financiamentos	223.578,95	167.684,21	111.789,47	55.894,74	0,00	0,00

Financiamento Caminhão	174.315,79	130.736,84	87.157,89	43.578,95	0,00	0,00
Financiamento Carroceria	49.263,16	36.947,37	24.631,58	12.315,79	0,00	0,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	60.000,00	74.371,19	107.718,64	159.535,87	231.057,95	323.766,99
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Resultados Acumulados	0,00	14.371,19	47.718,64	99.535,87	171.057,95	263.766,99

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos Apêndices AJ a AN encontram – se a projeção do balanço patrimonial apurada mensalmente.

Pode – se verificar que, após a projeção dos cinco anos, a atividade resulta um valor de R\$ 263.766,99 (Duzentos e sessenta e três mil, setecentos e sessenta e seis e reais com noventa e nove centavos) de resultados acumulados e R\$ 151.157,06 (Cento e cinquenta e um mil, cento e cinquenta e sete reais com seis centavos) de caixa.

5.14 Indicadores

Após a elaboração do plano orçamentário e dos demonstrativos contábeis, devemos avaliar a viabilidade da empresa estudada. Através dos indicadores é possível a verificação se a atividade está tendo lucro e se o valor investido está tendo retorno.

Neste trabalho, os indicadores utilizados são: taxa interna de retorno (TIR), *payback* simples e valor presente líquido (VPL).

5.14.1 Taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno (TIR) representa, em percentual, o retorno que a empresa obteve com o investimento realizado. Normalmente, quanto maior a TIR mais vantajoso se torna o projeto.

A tabela 20 demonstra o cálculo da TIR para este projeto. Os fluxos de caixa utilizados são oriundos da Projeção do Fluxo de Caixa (ver em 5.12). Os ingressos correspondem às receitas operacionais que a empresa obteve no período estudado. Já os desembolsos, correspondem aos desembolsos operacionais que a empresa

efetuou no período somado as despesas financeiras, que constam no fluxo de caixa de capital.

Tabela 20 – Taxa interna de retorno

Fluxo de caixa projetado					
	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESSOS	229.129,54	267.796,09	289.219,77	312.357,35	337.345,94
Ingressos operacionais	229.129,54	267.796,09	289.219,77	312.357,35	337.345,94
DESEMBOLSOS	191.320,79	207.902,56	210.962,32	214.509,89	218.436,09
Desembolsos operacionais	175.953,90	196.272,83	202.679,29	209.465,80	216.656,12
Desembolsos financeiros	15.366,89	11.629,73	8.283,03	5.044,09	1.779,97
-325.500,00	37.808,76	59.893,53	78.257,45	97.847,47	118.909,85
TIR					5,57%

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode – se observar que, após cinco anos, partindo de um investimento de R\$ 325.500,00 (trezentos e vinte e cinco mil e quinhentos reais), a empresa terá recuperado 5,57% do seu investimento.

5.14.2 Payback simples

O *payback* é um indicador no qual é possível verificar o tempo em que o valor investido é retornado para empresa, ou seja, é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala a esse investimento.

A tabela 21 demonstra o cálculo do *payback* simples da empresa no período estudado.

Tabela 21 – Payback simples

Ano	Fluxo de Caixa	Total
INICIAL	-325.500,00	-325.500,00
2015	37.808,76	-287.691,24
2016	59.893,53	-227.797,72
2017	78.257,45	-149.540,26
2018	97.847,47	-51.692,80
2019	118.909,85	67.217,06
Total	67.217,06	67.217,06
PAYBACK SIMPLES		4 Anos
		5 Meses

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a tabela, o tempo de retorno do investimento foi de quatro anos e cinco meses.

5.14.3 Valor presente líquido

O valor presente líquido (VPL) é um método de calcular a lucratividade de um investimento. Normalmente é calculado com base em uma taxa, seja ela de retorno ou do custo investido. A tabela 22 apresenta o cálculo do VPL do investimento realizado.

Tabela 22 – Valor presente líquido

Taxa Mínima Anual	6%
INICIAL	-325.500,00
2015	37.808,76
2016	59.893,53
2017	78.257,45
2018	97.847,47
2019	118.909,85
VPL	-4.459,15

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o cálculo do VPL deste investimento, foi utilizada a taxa de 6%, que corresponde aos juros dos financiamentos contratados no início do investimento. Importante lembrar que dos R\$ 325.500,00 (trezentos e vinte e cinco mil e quinhentos reais) investidos, R\$ 265.500,00 (duzentos e sessenta e cinco mil e quinhentos reais) foram obtidos recursos de terceiros (financiamentos) e R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) por recursos próprios.

No cálculo do VPL da tabela acima, o resultado obtido foi negativo 4.459,15 (quatro mil, quatrocentos e cinquenta e nove com quinze), ou seja, em cinco anos, a empresa estaria pagando mais pelo custo do dinheiro investido do que obtendo lucro com as operações de sua atividade.

Com a elaboração de todas as peças orçamentárias e o cálculo dos indicadores financeiros, obteve – se o resultado da viabilidade deste empreendimento, que é apresentado na conclusão desta monografia.

6 CONCLUSÃO

O orçamento empresarial é uma peça fundamental que deveria fazer parte da rotina de qualquer empresa, independente do seu porte. Responsável por orientar os negócios de um empreendimento no médio e longo prazo, é através do orçamento que é possível verificar a viabilidade de um investimento, com as projeções de suas peças orçamentárias.

Seguindo este conceito, o presente estudo teve como objetivo verificar a viabilidade deste empreendimento, projetando o cenário desde a realização do investimento inicial até os cinco anos seguintes.

Para alcançar o objetivo principal deste estudo, foi necessário primeiro atingir os diversos objetivos específicos, com a finalidade de se obter o máximo de informações precisas para sustentar o desenvolvimento do trabalho e as conclusões finais.

Devido ao elevado valor dos ativos imobilizado, o total dos investimentos realizados foi financiado por recursos próprios e por recursos de terceiros, este último pela linha de crédito Finame.

As receitas foram projetadas através da quantidade de quilometragens percorridas mensalmente, multiplicadas pelo valor pago por quilômetro. Os custos e as despesas orçados são decorrentes das operações da atividade estudada, onde alguns foram possíveis ter um maior controle sobre seu gasto, como o custo com combustível e troca de pneus, e outros foram estimados com base em informações de empresas do mesmo setor.

Após a conclusão de todas as projeções, foi possível elaborar as demonstrações contábeis da empresa, bem como seu fluxo de caixa. Na projeção das demonstrações de resultado do exercício, é possível verificar que a empresa oscila entre lucros e prejuízos mensais nos dois primeiros anos, isso em decorrência da variação do custo do serviço de cada mês. Em aspectos anuais, todos os períodos apresentaram lucro. Com a elaboração do fluxo de caixa, também é possível verificar que, com o investimento inicial realizado no capital de giro da empresa, não será necessária a contratação de algum empréstimo posterior para suprir as necessidades de caixa da organização.

Já os indicadores financeiros trazem dados interessantes para avaliar a viabilidade financeira deste empreendimento. Com o cálculo da taxa interna de retorno (TIR) é possível verificar que, após cinco anos, o retorno do investimento realizado foi de 5,57%. O *payback* simples demonstra que o tempo necessário que o capital investido retorne para empresa será de quatro anos e aproximadamente cinco meses. O indicador do valor presente líquido (VPL) demonstra que com cinco anos, o projeto não se torna atrativo, pelo fato de que o custo do investimento ser maior que o lucro gerado pelo negócio.

Apesar deste último indicador não apresentar um dado satisfatório para o resultado esperado da empresa, é importante salientar que a vida útil do principal bem do ativo imobilizado é de dez anos, ou seja, além dos cinco anos projetados, a atividade gerará caixa por mais cinco anos, sem a necessidade de realizar um novo investimento de maior expressão, podendo então atingir um resultado satisfatório. Ainda mais, depois dos cinco anos projetados, os encargos de financiamento de maior valor não estarão mais presentes, aumentando a capacidade de geração de caixa da organização.

Ao final deste trabalho pode – se concluir que o estudo proposto foi plenamente atingido, pois demonstrou, com a elaboração de todo plano orçamentário e com as análises dos indicadores financeiros, que mesmo um dos indicadores não apresentando um resultado satisfatório no período de cinco anos, a possibilidade deste resultado se tornar satisfatório mais adiante é muito grande, em decorrência da vida útil dos ativos utilizados, tornando desta forma o investimento viável.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

CAVALCANTI, Marly; PLANTULLO, Vicenti L. **Análise e elaboração de projetos de investimento de capital sob uma nova ótica**. Curitiba: Juruá, 2007.

Comitê de Pronunciamentos Contábeis – Pronunciamento técnico CPC 27, Ativo Imobilizado.

FREZATTI, Fábio. **Gestão da viabilidade econômica – financeira dos projetos de investimento**. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

LEÃO, Nildo Silva. **Custos e orçamentos na prestação de serviços**. São Paulo: Nobel, 2004. E-book.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva; CECCONELLO, Antonio Renato; BARBOSA, Claudionor Francisco. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2012.

REBELATTO, Daisy. **Projeto de investimento**. São Paulo: Manole, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza; CORREIA, Lindoya Martins. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Orçamento das receitas de 2015

PROJEÇÃO KMs / RECEITA - 2015			
Período	KMs	Valor do KM	Receita
jan/15	7.255	2,57	18.675,82
fev/15	8.074	2,57	20.784,09
mar/15	7.148	2,57	18.400,38
abr/15	8.963	2,57	23.072,55
mai/15	8.430	2,57	21.700,51
jun/15	8.700	2,57	22.395,54
jul/15	8.255	2,57	21.250,02
ago/15	7.615	2,57	19.602,53
set/15	7.960	2,57	20.490,63
out/15	8.500	2,57	21.880,70
nov/15	8.110	2,57	20.876,76
dez/15	7.900	2,57	20.336,18
TOTAL	96.910	2,57	249.465,72

Apêndice B – Orçamento das receitas de 2016

PROJEÇÃO KMs / RECEITA - 2016			
Período	KMs	Valor do KM	Receita
jan/16	7.255	2,78	20.169,89
fev/16	8.074	2,78	22.446,82
mar/16	7.148	2,78	19.872,41
abr/16	8.963	2,78	24.918,36
mai/16	8.430	2,78	23.436,55
jun/16	8.700	2,78	24.187,18
jul/16	8.255	2,78	22.950,02
ago/16	7.615	2,78	21.170,74
set/16	7.960	2,78	22.129,88
out/16	8.500	2,78	23.631,16
nov/16	8.110	2,78	22.546,90
dez/16	7.900	2,78	21.963,07
TOTAL	96.910	2,78	269.422,98

Apêndice C – Orçamento das receitas de 2017

PROJEÇÃO KMs / RECEITA - 2017			
Período	KMs	Valor do KM	Receita
jan/17	7.255	3,00	21.783,48
fev/17	8.074	3,00	24.242,56
mar/17	7.148	3,00	21.462,21
abr/17	8.963	3,00	26.911,83
mai/17	8.430	3,00	25.311,47
jun/17	8.700	3,00	26.122,16
jul/17	8.255	3,00	24.786,02
ago/17	7.615	3,00	22.864,39
set/17	7.960	3,00	23.900,27
out/17	8.500	3,00	25.521,65

nov/17	8.110	3,00	24.350,66
dez/17	7.900	3,00	23.720,12
TOTAL	96.910	3,00	290.976,82

Apêndice D – Orçamento das receitas de 2018

PROJEÇÃO KMs / RECEITA - 2018			
Período	KMs	Valor do KM	Receita
jan/18	7.255	3,24	23.526,16
fev/18	8.074	3,24	26.181,97
mar/18	7.148	3,24	23.179,18
abr/18	8.963	3,24	29.064,77
mai/18	8.430	3,24	27.336,39
jun/18	8.700	3,24	28.211,93
jul/18	8.255	3,24	26.768,91
ago/18	7.615	3,24	24.693,55
set/18	7.960	3,24	25.812,30
out/18	8.500	3,24	27.563,38
nov/18	8.110	3,24	26.298,71
dez/18	7.900	3,24	25.617,73
TOTAL	96.910	3,24	314.254,96

Apêndice E – Orçamento das receitas de 2019

PROJEÇÃO KMs / RECEITA - 2019			
Período	KMs	Valor do KM	Receita
jan/19	7.255	3,50	25.408,25
fev/19	8.074	3,50	28.276,53
mar/19	7.148	3,50	25.033,52
abr/19	8.963	3,50	31.389,96
mai/19	8.430	3,50	29.523,30
jun/19	8.700	3,50	30.468,88
jul/19	8.255	3,50	28.910,42
ago/19	7.615	3,50	26.669,03
set/19	7.960	3,50	27.877,28
out/19	8.500	3,50	29.768,45
nov/19	8.110	3,50	28.402,60
dez/19	7.900	3,50	27.667,15
TOTAL	96.910	3,50	339.395,36

Apêndice F – Orçamento do custo com óleo diesel 2015

CONTROLE DE GASTO DE COMBUSTÍVEL - 2015							
Período	KMs Fatur.	KMs Extras	KMs Total	Média / KM	Litros	Valor / L	Custo Total
jan/15	7.255	720	7.975	3,0	2.658	2,400	6.380,00
fev/15	8.074	720	8.794	3,0	2.931	2,400	7.035,20
mar/15	7.148	720	7.868	3,0	2.623	2,400	6.294,40

abr/15	8.963	720	9.683	3,0	3.228	2,400	7.746,40
mai/15	8.430	720	9.150	3,0	3.050	2,400	7.320,00
jun/15	8.700	720	9.420	3,0	3.140	2,400	7.536,00
jul/15	8.255	720	8.975	3,0	2.992	2,400	7.180,00
ago/15	7.615	720	8.335	3,0	2.778	2,400	6.668,00
set/15	7.960	720	8.680	3,0	2.893	2,400	6.944,00
out/15	8.500	720	9.220	3,0	3.073	2,400	7.376,00
nov/15	8.110	720	8.830	3,0	2.943	2,400	7.064,00
dez/15	7.900	720	8.620	3,0	2.873	2,400	6.896,00
TOTAL	96.910	8.640	105.550	-	35.183	-	84.440,00

Apêndice G – Orçamento do custo com óleo diesel 2016

CONTROLE DE GASTO DE COMBUSTÍVEL - 2016							
Período	KMs Fatur.	KMs Extras	KMs Total	Média / KM	Litros	Valor / L	Custo Total
jan/16	7.255	720	7.975	3,0	2.658	2,520	6.699,00
fev/16	8.074	720	8.794	3,0	2.931	2,520	7.386,96
mar/16	7.148	720	7.868	3,0	2.623	2,520	6.609,12
abr/16	8.963	720	9.683	3,0	3.228	2,520	8.133,72
mai/16	8.430	720	9.150	3,0	3.050	2,520	7.686,00
jun/16	8.700	720	9.420	3,0	3.140	2,520	7.912,80
jul/16	8.255	720	8.975	3,0	2.992	2,520	7.539,00
ago/16	7.615	720	8.335	3,0	2.778	2,520	7.001,40
set/16	7.960	720	8.680	3,0	2.893	2,520	7.291,20
out/16	8.500	720	9.220	3,0	3.073	2,520	7.744,80
nov/16	8.110	720	8.830	3,0	2.943	2,520	7.417,20
dez/16	7.900	720	8.620	3,0	2.873	2,520	7.240,80
TOTAL	96.910	8.640	105.550	-	35.183	-	88.662,00

Apêndice H – Orçamento do custo com óleo diesel 2017

CONTROLE DE GASTO DE COMBUSTÍVEL - 2017							
Período	KMs Fatur.	KMs Extras	KMs Total	Média / KM	Litros	Valor / L	Custo Total
jan/17	7.255	720	7.975	3,0	2.658	2,646	7.033,95
fev/17	8.074	720	8.794	3,0	2.931	2,646	7.756,31
mar/17	7.148	720	7.868	3,0	2.623	2,646	6.939,58
abr/17	8.963	720	9.683	3,0	3.228	2,646	8.540,41
mai/17	8.430	720	9.150	3,0	3.050	2,646	8.070,30
jun/17	8.700	720	9.420	3,0	3.140	2,646	8.308,44
jul/17	8.255	720	8.975	3,0	2.992	2,646	7.915,95
ago/17	7.615	720	8.335	3,0	2.778	2,646	7.351,47
set/17	7.960	720	8.680	3,0	2.893	2,646	7.655,76
out/17	8.500	720	9.220	3,0	3.073	2,646	8.132,04
nov/17	8.110	720	8.830	3,0	2.943	2,646	7.788,06

dez/17	7.900	720	8.620	3,0	2.873	2,646	7.602,84
TOTAL	96.910	8.640	105.550	-	35.183	-	93.095,10

Apêndice I – Orçamento do custo com óleo diesel 2018

CONTROLE DE GASTO DE COMBUSTÍVEL - 2018							
Período	KMs Fatur.	KMs Extras	KMs Total	Média / KM	Litros	Valor / L	Custo Total
jan/18	7.255	720	7.975	3,0	2.658	2,778	7.385,65
fev/18	8.074	720	8.794	3,0	2.931	2,778	8.144,12
mar/18	7.148	720	7.868	3,0	2.623	2,778	7.286,55
abr/18	8.963	720	9.683	3,0	3.228	2,778	8.967,43
mai/18	8.430	720	9.150	3,0	3.050	2,778	8.473,82
jun/18	8.700	720	9.420	3,0	3.140	2,778	8.723,86
jul/18	8.255	720	8.975	3,0	2.992	2,778	8.311,75
ago/18	7.615	720	8.335	3,0	2.778	2,778	7.719,04
set/18	7.960	720	8.680	3,0	2.893	2,778	8.038,55
out/18	8.500	720	9.220	3,0	3.073	2,778	8.538,64
nov/18	8.110	720	8.830	3,0	2.943	2,778	8.177,46
dez/18	7.900	720	8.620	3,0	2.873	2,778	7.982,98
TOTAL	96.910	8.640	105.550	-	35.183	-	97.749,86

Apêndice J – Orçamento do custo com óleo diesel 2019

CONTROLE DE GASTO DE COMBUSTÍVEL - 2019							
Período	KMs Fatur.	KMs Extras	KMs Total	Média / KM	Litros	Valor / L	Custo Total
jan/19	7.255	720	7.975	3,0	2.658	2,917	7.754,93
fev/19	8.074	720	8.794	3,0	2.931	2,917	8.551,33
mar/19	7.148	720	7.868	3,0	2.623	2,917	7.650,88
abr/19	8.963	720	9.683	3,0	3.228	2,917	9.415,80
mai/19	8.430	720	9.150	3,0	3.050	2,917	8.897,51
jun/19	8.700	720	9.420	3,0	3.140	2,917	9.160,06
jul/19	8.255	720	8.975	3,0	2.992	2,917	8.727,33
ago/19	7.615	720	8.335	3,0	2.778	2,917	8.105,00
set/19	7.960	720	8.680	3,0	2.893	2,917	8.440,48
out/19	8.500	720	9.220	3,0	3.073	2,917	8.965,57
nov/19	8.110	720	8.830	3,0	2.943	2,917	8.586,34
dez/19	7.900	720	8.620	3,0	2.873	2,917	8.382,13
TOTAL	96.910	8.640	105.550	-	35.183	-	102.637,35

Apêndice K – Orçamento dos custos diversos 2015

ORÇAMENTO DOS CUSTOS DIVERSOS - 2015													
	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	TOTAL
Diesel	6.380,00	7.035,20	6.294,40	7.746,40	7.320,00	7.536,00	7.180,00	6.668,00	6.944,00	7.376,00	7.064,00	6.896,00	84.440,00
Manutenção Mecânica	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00
Lavagem	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Pneus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.800,00	9.600,00
Pedágio	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Seguro	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	7.500,00
Monitoramento	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
Alimentação	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Depreciação	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	26.800,00
Acessórios/Vistoria	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00
Licenciamento/IPVA	3.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.400,00
Mão de obra	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	17.709,08
Total	19.794,09	13.049,29	12.308,49	13.760,49	13.334,09	18.350,09	13.194,09	12.682,09	12.958,09	13.390,09	13.078,09	17.710,09	173.609,08

Apêndice L – Orçamento dos custos diversos 2016

[illegible]

Alimentação	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Depreciação	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	26.800,00
Acessórios/Vistoria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Licenciamento/IPVA	3.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.400,00
Mão de obra	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	17.709,08
Total	16.177,09	13.465,05	12.687,21	14.211,81	13.764,09	18.790,89	13.617,09	13.079,49	13.369,29	13.822,89	13.495,29	18.118,89	174.599,08

Apêndice M – Orçamento dos custos diversos 2017

ORÇAMENTO DOS CUSTOS DIVERSOS - 2017													
	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	TOTAL
Diesel	7.033,95	7.756,31	6.939,58	8.540,41	8.070,30	8.308,44	7.915,95	7.351,47	7.655,76	8.132,04	7.788,06	7.602,84	93.095,10
Manutenção Mecânica	933,12	933,12	933,12	933,12	933,12	933,12	933,12	933,12	933,12	933,12	933,12	933,12	11.197,44
Lavagem	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Pneus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.800,00	9.600,00
Pedágio	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Seguro	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	7.500,00
Monitoramento	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
Alimentação	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Depreciação	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	26.800,00
Acessórios/Vistoria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Licenciamento/IPVA	3.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.400,00
Mão de obra	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	17.709,08
Total	16.581,16	13.903,52	13.086,79	14.687,62	14.217,51	19.255,65	14.063,16	13.498,68	13.802,97	14.279,25	13.935,27	18.550,05	179.861,62

Apêndice N – Orçamento dos custos diversos 2018

ORÇAMENTO DOS CUSTOS DIVERSOS - 2018													
	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	TOTAL
Diesel	7.385,65	8.144,12	7.286,55	8.967,43	8.473,82	8.723,86	8.311,75	7.719,04	8.038,55	8.538,64	8.177,46	7.982,98	97.749,86
Manutenção Mecânica	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	12.093,24
Lavagem	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Pneus	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.800,00	9.600,00
Pedágio	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Seguro	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	7.500,00
Monitoramento	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
Alimentação	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Depreciação	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	26.800,00
Acessórios/Vistoria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Licenciamento/IPVA	3.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.400,00
Mão de obra	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	17.709,08
Total	17.007,51	14.365,98	13.508,41	15.189,29	14.695,67	19.745,72	14.533,61	13.940,90	14.260,41	14.760,50	14.399,32	19.004,84	185.412,17

Apêndice O – Orcamento dos custos diversos 2019

[illegible]

Alimentação	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Depreciação	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	2.233,33	26.800,00
Acessórios/Vistoria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Licenciamento/IPVA	3.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.400,00
Mão de obra/Encargos	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	1.475,76	17.709,08
Total	17.457,41	14.853,81	13.953,36	15.718,28	15.199,99	20.262,54	15.029,82	14.407,48	14.742,96	15.268,06	14.888,82	19.484,61	191.267,12

Apêndice P – Orçamento das despesas operacionais 2015

[illegible]

Apêndice Q – Orçamento das despesas operacionais 2016

[illegible]

[illegible]

Apêndice R – Orçamento das despesas operacionais 2017

[illegible]

Apêndice S – Orçamento das despesas operacionais 2018

[illegible]

Apêndice T – Orçamento das despesas operacionais 2019

[illegible]

Apêndice U – Orçamento dos impostos 2015

	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	TOTAL
Receita Acumulada 12 meses	0,00	18.675,82	39.459,91	57.860,29	80.932,85	102.633,35	125.028,89	146.278,92	165.881,45	186.372,08	208.252,78	229.129,54	-
Receita Bruta Mês	18.675,82	20.784,09	18.400,38	23.072,55	21.700,51	22.395,54	21.250,02	19.602,53	20.490,63	21.880,70	20.876,76	20.336,18	249.465,72
Alíquota	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,42	5,42	5,42	-
Simples Nacional a recolher	747,03	831,36	736,02	922,90	868,02	895,82	850,00	784,10	819,63	1.185,93	1.131,52	1.102,22	10.874,56

Apêndice V – Orçamento dos impostos 2016

	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	TOTAL
Receita Acumulada 12 meses	249.465,72	250.959,79	252.622,51	254.094,55	255.940,35	257.676,39	259.468,03	261.168,04	262.736,24	264.375,49	266.125,94	267.796,09	-
Receita Bruta Mês	20.169,89	22.446,82	19.872,41	24.918,36	23.436,55	24.187,18	22.950,02	21.170,74	22.129,88	23.631,16	22.546,90	21.963,07	269.422,98
Alíquota	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	-
Simples Nacional a recolher	1.093,21	1.216,62	1.077,08	1.350,58	1.270,26	1.310,95	1.243,89	1.147,45	1.199,44	1.280,81	1.222,04	1.190,40	14.602,73

Apêndice W – Orçamento dos impostos 2017

	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	TOTAL
Receita Acumulada 12 meses	269.422,98	271.036,57	272.832,32	274.422,11	276.415,58	278.290,50	280.225,48	282.061,48	283.755,14	285.525,53	287.416,02	289.219,77	-
Receita Bruta Mês	21.783,48	24.242,56	21.462,21	26.911,83	25.311,47	26.122,16	24.786,02	22.864,39	23.900,27	25.521,65	24.350,66	23.720,12	290.976,82
Alíquota	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	-
Simples Nacional a recolher	1.180,66	1.313,95	1.163,25	1.458,62	1.371,88	1.415,82	1.343,40	1.239,25	1.295,39	1.383,27	1.319,81	1.285,63	15.770,94

Apêndice X – Orçamento dos impostos 2018

	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	TOTAL
Receita Acumulada 12 meses	290.976,82	292.719,50	294.658,90	296.375,88	298.528,82	300.553,74	302.643,51	304.626,40	306.455,55	308.367,57	310.409,30	312.357,35	-
Receita Bruta Mês	23.526,16	26.181,97	23.179,18	29.064,77	27.336,39	28.211,93	26.768,91	24.693,55	25.812,30	27.563,38	26.298,71	25.617,73	314.254,96
Alíquota	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	-
Simples Nacional a recolher	1.275,12	1.419,06	1.256,31	1.575,31	1.481,63	1.529,09	1.450,87	1.338,39	1.399,03	1.493,94	1.425,39	1.388,48	17.032,62

Apêndice Y – Orçamento dos impostos 2019

	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	TOTAL
Receita Acumulada 12 meses	314.254,96	316.137,06	318.231,61	320.085,95	322.411,13	324.598,04	326.855,00	328.996,51	330.971,99	333.036,98	335.242,05	337.345,94	-
Receita Bruta Mês	25.408,25	28.276,53	25.033,52	31.389,96	29.523,30	30.468,88	28.910,42	26.669,03	27.877,28	29.768,45	28.402,60	27.667,15	339.395,36
Alíquota	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	5,42	-
Simples Nacional a recolher	1.377,13	1.532,59	1.356,82	1.701,34	1.600,16	1.651,41	1.566,94	1.445,46	1.510,95	1.613,45	1.539,42	1.499,56	18.395,23

Apêndice Z – Demonstração do resultado do exercício 2015

DRE	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	18.675,82	20.784,09	18.400,38	23.072,55	21.700,51	22.395,54	21.250,02	19.602,53	20.490,63	21.880,70	20.876,76	20.336,18	249.465,72
Transporte Rodoviário	18.675,82	20.784,09	18.400,38	23.072,55	21.700,51	22.395,54	21.250,02	19.602,53	20.490,63	21.880,70	20.876,76	20.336,18	249.465,72
DEDUÇÕES	747,03	831,36	736,02	922,90	868,02	895,82	850,00	784,10	819,63	1.185,93	1.131,52	1.102,22	10.874,56
Simples Nacional	747,03	831,36	736,02	922,90	868,02	895,82	850,00	784,10	819,63	1.185,93	1.131,52	1.102,22	10.874,56
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	17.928,79	19.952,73	17.664,37	22.149,65	20.832,49	21.499,72	20.400,02	18.818,43	19.671,01	20.694,77	19.745,24	19.233,96	238.591,16
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	19.794,09	13.049,29	12.308,49	13.760,49	13.334,09	18.350,09	13.194,09	12.682,09	12.958,09	13.390,09	13.078,09	17.710,09	173.609,08
LUCRO BRUTO	-1.865,30	6.903,44	5.355,88	8.389,16	7.498,40	3.149,63	7.205,93	6.136,34	6.712,92	7.304,68	6.667,15	1.523,87	64.982,08

DESPESAS OPERACIONAIS	3.092,83	2.922,83	7.496,87	4.239,97	4.175,13	4.275,99	4.049,66	4.147,54	4.163,43	3.987,06	4.040,95	4.018,59	50.610,89
Administrativas	3.092,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	35.244,00
Financeiras	0,00	0,00	4.574,04	1.317,14	1.252,30	1.353,16	1.126,83	1.224,71	1.240,60	1.064,23	1.118,12	1.095,76	15.366,89
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	-4.958,14	3.980,60	-2.141,00	4.149,19	3.323,26	-1.126,36	3.156,27	1.988,80	2.549,48	3.317,61	2.626,20	-2.494,72	14.371,19
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-4.958,14	3.980,60	-2.141,00	4.149,19	3.323,26	-1.126,36	3.156,27	1.988,80	2.549,48	3.317,61	2.626,20	-2.494,72	14.371,19

Apêndice AA – Demonstração do resultado do exercício 2016

DRE	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	20.169,89	22.446,82	19.872,41	24.918,36	23.436,55	24.187,18	22.950,02	21.170,74	22.129,88	23.631,16	22.546,90	21.963,07	269.422,98
Transporte Rodoviário	20.169,89	22.446,82	19.872,41	24.918,36	23.436,55	24.187,18	22.950,02	21.170,74	22.129,88	23.631,16	22.546,90	21.963,07	269.422,98
DEDUÇÕES	1.093,21	1.216,62	1.077,08	1.350,58	1.270,26	1.310,95	1.243,89	1.147,45	1.199,44	1.280,81	1.222,04	1.190,40	14.602,73
Simples Nacional	1.093,21	1.216,62	1.077,08	1.350,58	1.270,26	1.310,95	1.243,89	1.147,45	1.199,44	1.280,81	1.222,04	1.190,40	14.602,73
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	19.076,68	21.230,20	18.795,33	23.567,78	22.166,29	22.876,24	21.706,13	20.023,28	20.930,44	22.350,35	21.324,86	20.772,68	254.820,25
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	16.177,09	13.465,05	12.687,21	14.211,81	13.764,09	18.790,89	13.617,09	13.079,49	13.369,29	13.822,89	13.495,29	18.118,89	174.599,08
LUCRO BRUTO	2.899,59	7.765,15	6.108,12	9.355,97	8.402,20	4.085,35	8.089,04	6.943,79	7.561,15	8.527,46	7.829,57	2.653,79	80.221,18
DESPESAS OPERACIONAIS	4.202,00	3.973,86	4.054,56	3.895,39	3.906,78	3.948,71	3.830,55	3.870,25	3.847,14	3.765,72	3.800,92	3.777,81	46.873,73
Administrativas	3.092,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	35.244,00
Financeiras	1.109,17	1.051,03	1.131,73	972,56	983,95	1.025,88	907,72	947,42	924,31	842,89	878,09	854,98	11.629,73
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	-1.302,41	3.791,29	2.053,55	5.460,58	4.495,41	136,63	4.258,49	3.073,54	3.714,01	4.761,73	4.028,65	-1.124,03	33.347,45
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-1.302,41	3.791,29	2.053,55	5.460,58	4.495,41	136,63	4.258,49	3.073,54	3.714,01	4.761,73	4.028,65	-1.124,03	33.347,45

Apêndice AB – Demonstração do resultado do exercício 2017

DRE	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	21.783,48	24.242,56	21.462,21	26.911,83	25.311,47	26.122,16	24.786,02	22.864,39	23.900,27	25.521,65	24.350,66	23.720,12	290.976,82
Transporte Rodoviário	21.783,48	24.242,56	21.462,21	26.911,83	25.311,47	26.122,16	24.786,02	22.864,39	23.900,27	25.521,65	24.350,66	23.720,12	290.976,82
DEDUÇÕES	1.180,66	1.313,95	1.163,25	1.458,62	1.371,88	1.415,82	1.343,40	1.239,25	1.295,39	1.383,27	1.319,81	1.285,63	15.770,94
Simples Nacional	1.180,66	1.313,95	1.163,25	1.458,62	1.371,88	1.415,82	1.343,40	1.239,25	1.295,39	1.383,27	1.319,81	1.285,63	15.770,94
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	20.602,81	22.928,62	20.298,95	25.453,21	23.939,59	24.706,34	23.442,62	21.625,14	22.604,88	24.138,38	23.030,85	22.434,49	275.205,87
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	16.581,16	13.903,52	13.086,79	14.687,62	14.217,51	19.255,65	14.063,16	13.498,68	13.802,97	14.279,25	13.935,27	18.550,05	179.861,62
LUCRO BRUTO	4.021,65	9.025,10	7.212,17	10.765,59	9.722,08	5.450,69	9.379,46	8.126,46	8.801,91	9.859,13	9.095,58	3.884,44	95.344,26
DESPESAS OPERACIONAIS	3.897,88	3.705,51	3.708,49	3.685,39	3.686,27	3.592,82	3.593,71	3.614,70	3.548,97	3.486,24	3.562,50	3.444,51	43.527,03
Administrativas	3.092,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	35.244,00
Financeiras	805,05	782,68	785,66	762,56	763,44	669,99	670,88	691,87	626,14	563,41	639,67	521,68	8.283,03
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	123,77	5.319,59	3.503,67	7.080,20	6.035,81	1.857,86	5.785,75	4.511,76	5.252,94	6.372,88	5.533,08	439,93	51.817,23
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	123,77	5.319,59	3.503,67	7.080,20	6.035,81	1.857,86	5.785,75	4.511,76	5.252,94	6.372,88	5.533,08	439,93	51.817,23

Apêndice AC – Demonstração do resultado do exercício 2018

DRE	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	23.526,16	26.181,97	23.179,18	29.064,77	27.336,39	28.211,93	26.768,91	24.693,55	25.812,30	27.563,38	26.298,71	25.617,73	314.254,96
Transporte Rodoviário	23.526,16	26.181,97	23.179,18	29.064,77	27.336,39	28.211,93	26.768,91	24.693,55	25.812,30	27.563,38	26.298,71	25.617,73	314.254,96
DEDUÇÕES	1.275,12	1.419,06	1.256,31	1.575,31	1.481,63	1.529,09	1.450,87	1.338,39	1.399,03	1.493,94	1.425,39	1.388,48	17.032,62
Simples Nacional	1.275,12	1.419,06	1.256,31	1.575,31	1.481,63	1.529,09	1.450,87	1.338,39	1.399,03	1.493,94	1.425,39	1.388,48	17.032,62
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	22.251,04	24.762,91	21.922,87	27.489,46	25.854,76	26.682,84	25.318,03	23.355,16	24.413,27	26.069,45	24.873,32	24.229,25	297.222,34
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	17.007,51	14.365,98	13.508,41	15.189,29	14.695,67	19.745,72	14.533,61	13.940,90	14.260,41	14.760,50	14.399,32	19.004,84	185.412,17

LUCRO BRUTO	5.243,53	10.396,92	8.414,46	12.300,18	11.159,08	6.937,12	10.784,42	9.414,25	10.152,86	11.308,94	10.474,00	5.224,41	111.810,18
DESPESAS OPERACIONAIS	3.647,41	3.471,55	3.398,30	3.408,09	3.384,98	3.347,71	3.325,35	3.315,66	3.292,55	3.235,83	3.256,83	3.203,79	40.288,09
Administrativas	3.092,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	35.244,00
Financeiras	554,58	548,72	475,47	485,26	462,15	424,88	402,52	392,83	369,72	313,00	334,00	280,96	5.044,09
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	1.596,12	6.925,37	5.016,15	8.892,08	7.774,10	3.589,41	7.459,07	6.098,59	6.860,31	8.073,11	7.217,16	2.020,61	71.522,09
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	1.596,12	6.925,37	5.016,15	8.892,08	7.774,10	3.589,41	7.459,07	6.098,59	6.860,31	8.073,11	7.217,16	2.020,61	71.522,09

Apêndice AD – Demonstração do resultado do exercício 2019

DRE	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	25.408,25	28.276,53	25.033,52	31.389,96	29.523,30	30.468,88	28.910,42	26.669,03	27.877,28	29.768,45	28.402,60	27.667,15	339.395,36
Transporte Rodoviário	25.408,25	28.276,53	25.033,52	31.389,96	29.523,30	30.468,88	28.910,42	26.669,03	27.877,28	29.768,45	28.402,60	27.667,15	339.395,36
DEDUÇÕES	1.377,13	1.532,59	1.356,82	1.701,34	1.600,16	1.651,41	1.566,94	1.445,46	1.510,95	1.613,45	1.539,42	1.499,56	18.395,23
Simples Nacional	1.377,13	1.532,59	1.356,82	1.701,34	1.600,16	1.651,41	1.566,94	1.445,46	1.510,95	1.613,45	1.539,42	1.499,56	18.395,23
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	24.031,12	26.743,94	23.676,70	29.688,62	27.923,14	28.817,47	27.343,47	25.223,57	26.366,33	28.155,00	26.863,18	26.167,59	321.000,13
CUSTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	17.457,41	14.853,81	13.953,36	15.718,28	15.199,99	20.262,54	15.029,82	14.407,48	14.742,96	15.268,06	14.888,82	19.484,61	191.267,12
LUCRO BRUTO	6.573,71	11.890,13	9.723,34	13.970,34	12.723,15	8.554,94	12.313,66	10.816,09	11.623,37	12.886,95	11.974,37	6.682,98	129.733,01
DESPESAS OPERACIONAIS	3.370,11	3.177,01	3.146,45	3.144,25	3.089,76	3.084,58	3.065,97	3.030,89	3.015,25	2.985,43	2.969,04	2.945,19	37.023,97
Administrativas	3.092,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	2.922,83	35.244,00
Financeiras	277,28	254,18	223,62	221,42	166,93	161,75	143,14	108,06	92,42	62,60	46,21	22,36	1.779,97
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	3.203,60	8.713,11	6.576,88	10.826,09	9.633,39	5.470,35	9.247,68	7.785,20	8.608,12	9.901,51	9.005,32	3.737,78	92.709,04
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	3.203,60	8.713,11	6.576,88	10.826,09	9.633,39	5.470,35	9.247,68	7.785,20	8.608,12	9.901,51	9.005,32	3.737,78	92.709,04

Apêndice AE – Fluxo de caixa projetado 2015

[illegible]

Material de Expediente	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00
Sistema CT-e	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Contabilidade	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Taxas Diversas/Inmetro	200,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Impostos	0,00	747,03	831,36	736,02	922,90	868,02	895,82	850,00	784,10	819,63	1.185,93	1.131,52
Simples Nacional	0,00	747,03	831,36	736,02	922,90	868,02	895,82	850,00	784,10	819,63	1.185,93	1.131,52
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	-10.094,50	3.288,77	4.657,51	3.109,95	8.643,23	7.752,47	7.003,70	6.260,00	5.190,41	5.766,99	7.558,75	4.038,38
Amortizações	0,00	0,00	4.574,04	5.975,03	5.910,19	6.011,05	5.784,72	5.882,60	5.898,49	5.722,12	5.776,01	5.753,65
Financiamentos - Amortização	0,00	0,00	0,00	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89
Despesas Financeiras - Juros	0,00	0,00	4.574,04	1.317,14	1.252,30	1.353,16	1.126,83	1.224,71	1.240,60	1.064,23	1.118,12	1.095,76
FLUXO DE CAIXA DE CAPITAL	0,00	0,00	4.574,04	5.975,03	5.910,19	6.011,05	5.784,72	5.882,60	5.898,49	5.722,12	5.776,01	5.753,65
FLUXO DE CAIXA GERAL	-10.094,50	3.288,77	83,47	-2.865,09	2.733,04	1.741,41	1.218,97	377,40	-708,08	44,86	1.782,73	-1.715,27
Saldo Projetado												
INICIAL	24.300,00	14.205,50	17.494,27	17.577,74	14.712,65	17.445,68	19.187,10	20.406,07	20.783,46	20.075,38	20.120,24	21.902,97
FINAL	14.205,50	17.494,27	17.577,74	14.712,65	17.445,68	19.187,10	20.406,07	20.783,46	20.075,38	20.120,24	21.902,97	20.187,70

Apêndice AF – Fluxo de caixa projetado 2016

	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
INGRESSOS	20.336,18	20.169,89	22.446,82	19.872,41	24.918,36	23.436,55	24.187,18	22.950,02	21.170,74	22.129,88	23.631,16	22.546,90
Ingressos das Receitas	20.336,18	20.169,89	22.446,82	19.872,41	24.918,36	23.436,55	24.187,18	22.950,02	21.170,74	22.129,88	23.631,16	22.546,90
Transporte Rodoviário	20.336,18	20.169,89	22.446,82	19.872,41	24.918,36	23.436,55	24.187,18	22.950,02	21.170,74	22.129,88	23.631,16	22.546,90
DESEMBOLSOS	18.592,24	17.316,23	18.127,60	17.210,22	15.308,32	14.780,28	16.247,77	15.806,91	15.172,87	15.514,66	14.849,63	17.346,10
Fornecedores	8.096,00	7.899,00	8.586,96	7.809,12	8.133,72	7.686,00	9.112,80	8.739,00	8.201,40	8.491,20	7.744,80	7.417,20
Diesel	6.896,00	6.699,00	7.386,96	6.609,12	8.133,72	7.686,00	7.912,80	7.539,00	7.001,40	7.291,20	7.744,80	7.417,20
Pneus	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	0,00	0,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	0,00	0,00

INSS	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52
FGTS	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52
Férias + Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.647,32
13º Salário + Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.235,52
Despesas Operacionais	1.014,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50
Energia Elétrica	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Provedor de Internet	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50
Telefone	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Material de Expediente	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00
Sistema CT-e	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Contabilidade	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Taxas Diversas/Inmetro	200,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Impostos	1.190,40	1.180,66	1.313,95	1.163,25	1.458,62	1.371,88	1.415,82	1.343,40	1.239,25	1.295,39	1.383,27	1.319,81
Simples Nacional	1.190,40	1.180,66	1.313,95	1.163,25	1.458,62	1.371,88	1.415,82	1.343,40	1.239,25	1.295,39	1.383,27	1.319,81
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	2.868,74	3.975,72	5.579,17	3.766,24	11.019,66	9.976,15	9.304,76	8.433,53	7.180,53	7.855,98	10.113,20	6.466,81
Amortizações	5.462,94	5.440,57	5.443,55	5.420,45	5.421,33	5.327,88	5.328,77	5.349,76	5.284,03	5.221,30	5.297,56	5.179,57
Financiamentos - Amortização	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89
Despesas Financeiras - Juros	805,05	782,68	785,66	762,56	763,44	669,99	670,88	691,87	626,14	563,41	639,67	521,68
FLUXO DE CAIXA DE CAPITAL	5.462,94	5.440,57	5.443,55	5.420,45	5.421,33	5.327,88	5.328,77	5.349,76	5.284,03	5.221,30	5.297,56	5.179,57
FLUXO DE CAIXA GERAL	-2.594,21	-1.464,85	135,61	-1.654,22	5.598,33	4.648,26	3.975,98	3.083,77	1.896,50	2.634,67	4.815,63	1.287,24
Saldo Projetado												
INICIAL	24.186,49	21.592,29	20.127,43	20.263,05	18.608,83	24.207,16	28.855,42	32.831,40	35.915,17	37.811,67	40.446,34	45.261,97
FINAL	21.592,29	20.127,43	20.263,05	18.608,83	24.207,16	28.855,42	32.831,40	35.915,17	37.811,67	40.446,34	45.261,97	46.549,21

Apêndice AH – Fluxo de caixa projetado 2018

	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
INGRESSOS	23.720,12	23.526,16	26.181,97	23.179,18	29.064,77	27.336,39	28.211,93	26.768,91	24.693,55	25.812,30	27.563,38	26.298,71

Ingressos das Receitas	23.720,12	23.526,16	26.181,97	23.179,18	29.064,77	27.336,39	28.211,93	26.768,91	24.693,55	25.812,30	27.563,38	26.298,71
Transporte Rodoviário	23.720,12	23.526,16	26.181,97	23.179,18	29.064,77	27.336,39	28.211,93	26.768,91	24.693,55	25.812,30	27.563,38	26.298,71
DESEMBOLSOS	19.626,26	18.328,55	19.230,98	18.210,66	16.510,53	15.923,24	17.420,74	16.930,41	16.225,22	16.605,36	16.000,37	18.453,48
Fornecedores	8.802,84	8.585,65	9.344,12	8.486,55	8.967,43	8.473,82	9.923,86	9.511,75	8.919,04	9.238,55	8.538,64	8.177,46
Diesel	7.602,84	7.385,65	8.144,12	7.286,55	8.967,43	8.473,82	8.723,86	8.311,75	7.719,04	8.038,55	8.538,64	8.177,46
Pneus	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	0,00	0,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	0,00	0,00
Custos Diversos	5.287,77	4.387,77	4.387,77	4.387,77	1.887,77	1.887,77	1.887,77	1.887,77	1.887,77	1.887,77	1.887,77	1.887,77
Manutenção Mecânica	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77	1.007,77
Lavagem	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Pedágio	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Seguro	0,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Monitoramento	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Alimentação	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Acessórios/Vistoria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Licenciamento/IPVA	3.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pessoal	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	6.118,36
Salário	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48
Pró - Labore	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
INSS	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52
FGTS	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52
Férias + Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.647,32
13º Salário + Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.235,52
Despesas Operacionais	1.014,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50
Energia Elétrica	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Provedor de Internet	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50
Telefone	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Material de Expediente	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00
Sistema CT-e	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Contabilidade	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Taxas Diversas/Inmetro	200,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00

Impostos	1.285,63	1.275,12	1.419,06	1.256,31	1.575,31	1.481,63	1.529,09	1.450,87	1.338,39	1.399,03	1.493,94	1.425,39
Simples Nacional	1.285,63	1.275,12	1.419,06	1.256,31	1.575,31	1.481,63	1.529,09	1.450,87	1.338,39	1.399,03	1.493,94	1.425,39
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	4.093,86	5.197,60	6.950,99	4.968,53	12.554,25	11.413,15	10.791,19	9.838,49	8.468,32	9.206,93	11.563,01	7.845,23
Amortizações	5.212,47	5.206,61	5.133,36	5.143,15	5.120,04	5.082,77	5.060,41	5.050,72	5.027,61	4.970,89	4.991,89	4.938,85
Financiamentos - Amortização	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89
Despesas Financeiras - Juros	554,58	548,72	475,47	485,26	462,15	424,88	402,52	392,83	369,72	313,00	334,00	280,96
FLUXO DE CAIXA DE CAPITAL	5.212,47	5.206,61	5.133,36	5.143,15	5.120,04	5.082,77	5.060,41	5.050,72	5.027,61	4.970,89	4.991,89	4.938,85
FLUXO DE CAIXA GERAL	-1.118,61	-9,01	1.817,63	-174,63	7.434,20	6.330,38	5.730,78	4.787,77	3.440,71	4.236,04	6.571,12	2.906,37
Saldo Projetado												
INICIAL	46.549,21	45.430,60	45.421,58	47.239,21	47.064,58	54.498,78	60.829,16	66.559,94	71.347,71	74.788,41	79.024,45	85.595,57
FINAL	45.430,60	45.421,58	47.239,21	47.064,58	54.498,78	60.829,16	66.559,94	71.347,71	74.788,41	79.024,45	85.595,57	88.501,94

Apêndice AI – Fluxo de caixa projetado 2019

[illegible]

Seguro	0,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Monitoramento	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Alimentação	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Acessórios/Vistoria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Licenciamento/IPVA	3.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pessoal	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	3.235,52	6.118,36
Salário	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48
Pró - Labore	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
INSS	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52
FGTS	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52
Férias + Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.647,32
13º Salário + Encargos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.235,52
Despesas Operacionais	1.014,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50	844,50
Energia Elétrica	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Provedor de Internet	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50
Telefone	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Material de Expediente	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00
Sistema CT-e	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Contabilidade	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Taxas Diversas/Inmetro	200,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Impostos	1.388,48	1.377,13	1.532,59	1.356,82	1.701,34	1.600,16	1.651,41	1.566,94	1.445,46	1.510,95	1.613,45	1.539,42
Simplex Nacional	1.388,48	1.377,13	1.532,59	1.356,82	1.701,34	1.600,16	1.651,41	1.566,94	1.445,46	1.510,95	1.613,45	1.539,42
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	5.427,86	6.527,78	8.444,20	6.277,41	14.224,41	12.977,22	12.409,01	11.367,73	9.870,16	10.677,44	13.141,02	9.345,60
Amortizações	4.935,17	4.912,07	4.881,51	4.879,31	4.824,82	4.819,64	4.801,03	4.765,95	4.750,31	4.720,49	4.704,10	4.680,25
Financiamentos - Amortização	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89	4.657,89
Despesas Financeiras - Juros	277,28	254,18	223,62	221,42	166,93	161,75	143,14	108,06	92,42	62,60	46,21	22,36
FLUXO DE CAIXA DE CAPITAL	4.935,17	4.912,07	4.881,51	4.879,31	4.824,82	4.819,64	4.801,03	4.765,95	4.750,31	4.720,49	4.704,10	4.680,25
FLUXO DE CAIXA GERAL	492,68	1.615,71	3.562,68	1.398,09	9.399,59	8.157,57	7.607,97	6.601,77	5.119,85	5.956,95	8.436,91	4.665,34

Saldo Projetado												
INICIAL	88.501,94	88.994,62	90.610,33	94.173,01	95.571,10	104.970,69	113.128,26	120.736,23	127.338,01	132.457,85	138.414,80	146.851,71
FINAL	88.994,62	90.610,33	94.173,01	95.571,10	104.970,69	113.128,26	120.736,23	127.338,01	132.457,85	138.414,80	146.851,71	151.517,06

Apêndice AJ – Balanço patrimonial 2015

	Abertura	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
ATIVO TOTAL	325.500,00	338.644,65	341.105,03	335.868,12	334.738,53	333.162,86	332.662,64	329.799,42	325.592,66	322.836,01	321.334,28	319.176,40	313.983,88
ATIVO CIRCULANTE	24.300,00	39.756,32	44.528,36	41.603,12	42.785,20	43.521,19	45.332,64	44.781,09	42.886,00	42.441,01	43.250,94	43.404,74	40.523,88
Disponibilidades	24.300,00	14.205,50	17.494,27	17.577,74	14.712,65	17.445,68	19.187,10	20.406,07	20.783,46	20.075,38	20.120,24	21.902,97	20.187,70
Caixa/Banco	24.300,00	14.205,50	17.494,27	17.577,74	14.712,65	17.445,68	19.187,10	20.406,07	20.783,46	20.075,38	20.120,24	21.902,97	20.187,70
Clientes	0,00	18.675,82	20.784,09	18.400,38	23.072,55	21.700,51	22.395,54	21.250,02	19.602,53	20.490,63	21.880,70	20.876,76	20.336,18
Cientes	0,00	18.675,82	20.784,09	18.400,38	23.072,55	21.700,51	22.395,54	21.250,02	19.602,53	20.490,63	21.880,70	20.876,76	20.336,18
Despesas Antecipadas	0,00	6.875,00	6.250,00	5.625,00	5.000,00	4.375,00	3.750,00	3.125,00	2.500,00	1.875,00	1.250,00	625,00	0,00
Seguros a Apropriar	0,00	6.875,00	6.250,00	5.625,00	5.000,00	4.375,00	3.750,00	3.125,00	2.500,00	1.875,00	1.250,00	625,00	0,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	301.200,00	298.888,33	296.576,67	294.265,00	291.953,33	289.641,67	287.330,00	285.018,33	282.706,67	280.395,00	278.083,33	275.771,67	273.460,00
Imobilizado	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00
Caminhão	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00
Carroceria	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00
Equip. de Informática	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Móveis e Utensílios	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
(-) Depreciação Acumulada	0,00	-2.311,67	-4.623,33	-6.935,00	-9.246,67	-11.558,33	-13.870,00	-16.181,67	-18.493,33	-20.805,00	-23.116,67	-25.428,33	-27.740,00
(-) Depreciação Caminhão	0,00	-1.150,00	-2.300,00	-3.450,00	-4.600,00	-5.750,00	-6.900,00	-8.050,00	-9.200,00	-10.350,00	-11.500,00	-12.650,00	-13.800,00
(-) Depreciação Carroceria	0,00	-1.083,33	-2.166,67	-3.250,00	-4.333,33	-5.416,67	-6.500,00	-7.583,33	-8.666,67	-9.750,00	-10.833,33	-11.916,67	-13.000,00
(-) Depreciação Equip. Informática	0,00	-53,33	-106,67	-160,00	-213,33	-266,67	-320,00	-373,33	-426,67	-480,00	-533,33	-586,67	-640,00
(-) Depreciação Móv. E Utensílios	0,00	-25,00	-50,00	-75,00	-100,00	-125,00	-150,00	-175,00	-200,00	-225,00	-250,00	-275,00	-300,00
	Abertura	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
PASSIVO TOTAL	325.500,00	338.644,65	341.105,03	335.868,12	334.738,53	333.162,86	332.662,64	329.799,42	325.592,66	322.836,01	321.334,28	319.176,40	313.983,88

PASSIVO CIRCULANTE	41.921,05	60.023,84	58.503,61	55.407,70	50.128,93	45.229,99	45.856,13	39.836,65	33.641,09	28.334,96	23.515,61	18.731,54	71.928,48
Empréstimos e Financiamentos	41.921,05	41.921,05	41.921,05	41.921,05	37.263,16	32.605,26	27.947,37	23.289,47	18.631,58	13.973,68	9.315,79	4.657,89	55.894,74
Financiamento Caminhão	32.684,21	32.684,21	32.684,21	32.684,21	29.052,63	25.421,05	21.789,47	18.157,89	14.526,32	10.894,74	7.263,16	3.631,58	43.578,95
Financiamento Carroceria	9.236,84	9.236,84	9.236,84	9.236,84	8.210,53	7.184,21	6.157,89	5.131,58	4.105,26	3.078,95	2.052,63	1.026,32	12.315,79
Fornecedores	0,00	6.380,00	7.035,20	6.294,40	7.746,40	7.320,00	12.336,00	10.780,00	9.068,00	8.144,00	7.376,00	7.064,00	11.696,00
Seguros a Pagar	0,00	7.500,00	5.000,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Simples a Recolher	0,00	747,03	831,36	736,02	922,90	868,02	895,82	850,00	784,10	819,63	1.185,93	1.131,52	1.102,22
Salários e Encargos	0,00	3.475,76	3.715,99	3.956,23	4.196,47	4.436,70	4.676,94	4.917,18	5.157,41	5.397,65	5.637,89	5.878,12	3.235,52
Salário a Pagar	0,00	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48
Pró - Labore a Pagar	0,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
FGTS a Recolher	0,00	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52
INSS a Recolher	0,00	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52
Prov. 13º sal. + encargos	0,00	102,96	205,92	308,88	411,84	514,80	617,76	720,72	823,68	926,64	1.029,60	1.132,56	0,00
Prov. Férias + encargos	0,00	137,28	274,55	411,83	549,11	686,38	823,66	960,94	1.098,21	1.235,49	1.372,77	1.510,04	0,00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	167.684,21
Empréstimos e Financiamentos	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	223.578,95	167.684,21
Financiamento Caminhão	174.315,79	174.315,79	174.315,79	174.315,79	174.315,79	174.315,79	174.315,79	174.315,79	174.315,79	174.315,79	174.315,79	174.315,79	130.736,84
Financiamento Carroceria	49.263,16	49.263,16	49.263,16	49.263,16	49.263,16	49.263,16	49.263,16	49.263,16	49.263,16	49.263,16	49.263,16	49.263,16	36.947,37
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	60.000,00	55.041,86	59.022,47	56.881,47	61.030,66	64.353,92	63.227,56	66.383,83	68.372,62	70.922,11	74.239,72	76.865,92	74.371,19
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Resultados Acumulados	0,00	-4.958,14	-977,53	-3.118,53	1.030,66	4.353,92	3.227,56	6.383,83	8.372,62	10.922,11	14.239,72	16.865,92	14.371,19

Apêndice AK – Balanço patrimonial 2016

	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
ATIVO TOTAL	314.357,80	310.842,80	303.861,32	303.002,33	302.552,05	303.338,51	301.538,49	298.360,33	296.798,47	296.477,51	295.702,14	291.869,57
ATIVO CIRCULANTE	43.209,46	42.006,13	37.336,32	38.789,00	40.650,39	43.748,51	44.260,16	43.393,67	44.143,47	46.134,18	47.670,47	46.149,57

Disponibilidades	16.164,58	13.309,31	11.838,91	8.870,64	12.838,84	15.811,33	18.185,13	19.722,93	20.138,59	21.253,02	24.498,57	24.186,49
Caixa/Banco	16.164,58	13.309,31	11.838,91	8.870,64	12.838,84	15.811,33	18.185,13	19.722,93	20.138,59	21.253,02	24.498,57	24.186,49
Clientes	20.169,89	22.446,82	19.872,41	24.918,36	23.436,55	24.187,18	22.950,02	21.170,74	22.129,88	23.631,16	22.546,90	21.963,07
Clientes	20.169,89	22.446,82	19.872,41	24.918,36	23.436,55	24.187,18	22.950,02	21.170,74	22.129,88	23.631,16	22.546,90	21.963,07
Despesas Antecipadas	6.875,00	6.250,00	5.625,00	5.000,00	4.375,00	3.750,00	3.125,00	2.500,00	1.875,00	1.250,00	625,00	0,00
Seguros a Apropriar	6.875,00	6.250,00	5.625,00	5.000,00	4.375,00	3.750,00	3.125,00	2.500,00	1.875,00	1.250,00	625,00	0,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	271.148,33	268.836,67	266.525,00	264.213,33	261.901,67	259.590,00	257.278,33	254.966,67	252.655,00	250.343,33	248.031,67	245.720,00
Imobilizado	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00
Caminhão	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00
Carroceria	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00
Equip. de Informática	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Móveis e Utensílios	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
(-) Depreciação Acumulada	-30.051,67	-32.363,33	-34.675,00	-36.986,67	-39.298,33	-41.610,00	-43.921,67	-46.233,33	-48.545,00	-50.856,67	-53.168,33	-55.480,00
(-) Depreciação Caminhão	-14.950,00	-16.100,00	-17.250,00	-18.400,00	-19.550,00	-20.700,00	-21.850,00	-23.000,00	-24.150,00	-25.300,00	-26.450,00	-27.600,00
(-) Depreciação Carroceria	-14.083,33	-15.166,67	-16.250,00	-17.333,33	-18.416,67	-19.500,00	-20.583,33	-21.666,67	-22.750,00	-23.833,33	-24.916,67	-26.000,00
(-) Depreciação Equip. Informática	-693,33	-746,67	-800,00	-853,33	-906,67	-960,00	-1.013,33	-1.066,67	-1.120,00	-1.173,33	-1.226,67	-1.280,00
(-) Depreciação Móv. E Utensílios	-325,00	-350,00	-375,00	-400,00	-425,00	-450,00	-475,00	-500,00	-525,00	-550,00	-575,00	-600,00
	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
PASSIVO TOTAL	314.357,80	310.842,80	303.861,32	303.002,33	302.552,05	303.338,51	301.538,49	298.360,33	296.798,47	296.477,51	295.702,14	291.869,57
PASSIVO CIRCULANTE	73.604,81	66.298,52	57.263,49	50.943,92	45.998,23	46.648,05	40.589,54	34.337,85	29.061,97	23.979,28	19.175,26	72.361,46
Empréstimos e Financiamentos	51.236,84	46.578,95	41.921,05	37.263,16	32.605,26	27.947,37	23.289,47	18.631,58	13.973,68	9.315,79	4.657,89	55.894,74
Financiamento Caminhão	39.947,37	36.315,79	32.684,21	29.052,63	25.421,05	21.789,47	18.157,89	14.526,32	10.894,74	7.263,16	3.631,58	43.578,95
Financiamento Carroceria	11.289,47	10.263,16	9.236,84	8.210,53	7.184,21	6.157,89	5.131,58	4.105,26	3.078,95	2.052,63	1.026,32	12.315,79
Fornecedores	10.299,00	9.786,96	7.809,12	8.133,72	7.686,00	12.712,80	11.139,00	9.401,40	8.491,20	7.744,80	7.417,20	12.040,80
Seguros a Pagar	7.500,00	5.000,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Simplex a Recolher	1.093,21	1.216,62	1.077,08	1.350,58	1.270,26	1.310,95	1.243,89	1.147,45	1.199,44	1.280,81	1.222,04	1.190,40
Salários e Encargos	3.475,76	3.715,99	3.956,23	4.196,47	4.436,70	4.676,94	4.917,18	5.157,41	5.397,65	5.637,89	5.878,12	3.235,52
Salário a Pagar	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48
Pró - Labore a Pagar	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
FGTS a Recolher	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52

INSS a Recolher	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52
Prov. 13º sal. + encargos	102,96	205,92	308,88	411,84	514,80	617,76	720,72	823,68	926,64	1.029,60	1.132,56	0,00
Prov. Férias + encargos	137,28	274,55	411,83	549,11	686,38	823,66	960,94	1.098,21	1.235,49	1.372,77	1.510,04	0,00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	111.789,47
Empréstimos e Financiamentos	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	167.684,21	111.789,47
Financiamento Caminhão	130.736,84	130.736,84	130.736,84	130.736,84	130.736,84	130.736,84	130.736,84	130.736,84	130.736,84	130.736,84	130.736,84	87.157,89
Financiamento Carroceria	36.947,37	36.947,37	36.947,37	36.947,37	36.947,37	36.947,37	36.947,37	36.947,37	36.947,37	36.947,37	36.947,37	24.631,58
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	73.068,78	76.860,07	78.913,62	84.374,20	88.869,61	89.006,25	93.264,74	96.338,28	100.052,29	104.814,02	108.842,67	107.718,64
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Resultados Acumulados	13.068,78	16.860,07	18.913,62	24.374,20	28.869,61	29.006,25	33.264,74	36.338,28	40.052,29	44.814,02	48.842,67	47.718,64

Apêndice AL – Balanço patrimonial 2017

[illegible]

(-) Depreciação Acumulada	-57.791,67	-60.103,33	-62.415,00	-64.726,67	-67.038,33	-69.350,00	-71.661,67	-73.973,33	-76.285,00	-78.596,67	-80.908,33	-83.220,00
(-) Depreciação Caminhão	-28.750,00	-29.900,00	-31.050,00	-32.200,00	-33.350,00	-34.500,00	-35.650,00	-36.800,00	-37.950,00	-39.100,00	-40.250,00	-41.400,00
(-) Depreciação Carroceria	-27.083,33	-28.166,67	-29.250,00	-30.333,33	-31.416,67	-32.500,00	-33.583,33	-34.666,67	-35.750,00	-36.833,33	-37.916,67	-39.000,00
(-) Depreciação Equip. Informática	-1.333,33	-1.386,67	-1.440,00	-1.493,33	-1.546,67	-1.600,00	-1.653,33	-1.706,67	-1.760,00	-1.813,33	-1.866,67	-1.920,00
(-) Depreciação Móv. E Utensílios	-625,00	-650,00	-675,00	-700,00	-725,00	-750,00	-775,00	-800,00	-825,00	-850,00	-875,00	-900,00
	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
PASSIVO TOTAL	293.659,10	291.716,66	286.135,25	286.993,99	288.055,29	290.577,58	290.280,76	288.506,23	288.501,94	289.821,32	290.529,30	288.249,33
PASSIVO CIRCULANTE	74.027,21	66.765,20	57.680,11	51.458,65	46.484,15	47.148,57	41.066,00	34.779,71	29.522,49	24.468,99	19.643,88	72.818,73
Empréstimos e Financiamentos	51.236,84	46.578,95	41.921,05	37.263,16	32.605,26	27.947,37	23.289,47	18.631,58	13.973,68	9.315,79	4.657,89	55.894,74
Financiamento Caminhão	39.947,37	36.315,79	32.684,21	29.052,63	25.421,05	21.789,47	18.157,89	14.526,32	10.894,74	7.263,16	3.631,58	43.578,95
Financiamento Carroceria	11.289,47	10.263,16	9.236,84	8.210,53	7.184,21	6.157,89	5.131,58	4.105,26	3.078,95	2.052,63	1.026,32	12.315,79
Fornecedores	10.633,95	10.156,31	8.139,58	8.540,41	8.070,30	13.108,44	11.515,95	9.751,47	8.855,76	8.132,04	7.788,06	12.402,84
Seguros a Pagar	7.500,00	5.000,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Simples a Recolher	1.180,66	1.313,95	1.163,25	1.458,62	1.371,88	1.415,82	1.343,40	1.239,25	1.295,39	1.383,27	1.319,81	1.285,63
Salários e Encargos	3.475,76	3.715,99	3.956,23	4.196,47	4.436,70	4.676,94	4.917,18	5.157,41	5.397,65	5.637,89	5.878,12	3.235,52
Salário a Pagar	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48
Pró - Labore a Pagar	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
FGTS a Recolher	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52
INSS a Recolher	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52
Prov. 13º sal. + encargos	102,96	205,92	308,88	411,84	514,80	617,76	720,72	823,68	926,64	1.029,60	1.132,56	0,00
Prov. Férias + encargos	137,28	274,55	411,83	549,11	686,38	823,66	960,94	1.098,21	1.235,49	1.372,77	1.510,04	0,00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	55.894,74
Empréstimos e Financiamentos	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	111.789,47	55.894,74
Financiamento Caminhão	87.157,89	87.157,89	87.157,89	87.157,89	87.157,89	87.157,89	87.157,89	87.157,89	87.157,89	87.157,89	87.157,89	43.578,95
Financiamento Carroceria	24.631,58	24.631,58	24.631,58	24.631,58	24.631,58	24.631,58	24.631,58	24.631,58	24.631,58	24.631,58	24.631,58	12.315,79
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	107.842,41	113.162,00	116.665,67	123.745,87	129.781,67	131.639,54	137.425,28	141.937,05	147.189,98	153.562,86	159.095,94	159.535,87
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Resultados Acumulados	47.842,41	53.162,00	56.665,67	63.745,87	69.781,67	71.639,54	77.425,28	81.937,05	87.189,98	93.562,86	99.095,94	99.535,87

Apêndice AM – Balanço patrimonial 2018

	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
ATIVO TOTAL	291.500,08	291.210,22	287.088,39	289.862,69	292.631,84	296.901,09	298.252,18	298.027,92	299.650,71	302.701,16	305.070,94	304.359,67
ATIVO CIRCULANTE	75.831,75	77.853,55	76.043,39	81.129,35	86.210,17	92.791,09	96.453,84	98.541,25	102.475,71	107.837,83	112.519,28	114.119,67
Disponibilidades	45.430,60	45.421,58	47.239,21	47.064,58	54.498,78	60.829,16	66.559,94	71.347,71	74.788,41	79.024,45	85.595,57	88.501,94
Caixa/Banco	45.430,60	45.421,58	47.239,21	47.064,58	54.498,78	60.829,16	66.559,94	71.347,71	74.788,41	79.024,45	85.595,57	88.501,94
Clientes	23.526,16	26.181,97	23.179,18	29.064,77	27.336,39	28.211,93	26.768,91	24.693,55	25.812,30	27.563,38	26.298,71	25.617,73
Clientes	23.526,16	26.181,97	23.179,18	29.064,77	27.336,39	28.211,93	26.768,91	24.693,55	25.812,30	27.563,38	26.298,71	25.617,73
Despesas Antecipadas	6.875,00	6.250,00	5.625,00	5.000,00	4.375,00	3.750,00	3.125,00	2.500,00	1.875,00	1.250,00	625,00	0,00
Seguros a Apropriar	6.875,00	6.250,00	5.625,00	5.000,00	4.375,00	3.750,00	3.125,00	2.500,00	1.875,00	1.250,00	625,00	0,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	215.668,33	213.356,67	211.045,00	208.733,33	206.421,67	204.110,00	201.798,33	199.486,67	197.175,00	194.863,33	192.551,67	190.240,00
Imobilizado	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00	301.200,00
Caminhão	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00	230.000,00
Carroceria	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00
Equip. de Informática	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Móveis e Utensílios	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
(-) Depreciação Acumulada	-85.531,67	-87.843,33	-90.155,00	-92.466,67	-94.778,33	-97.090,00	-99.401,67	-101.713,33	-104.025,00	-106.336,67	-108.648,33	-110.960,00
(-) Depreciação Caminhão	-42.550,00	-43.700,00	-44.850,00	-46.000,00	-47.150,00	-48.300,00	-49.450,00	-50.600,00	-51.750,00	-52.900,00	-54.050,00	-55.200,00
(-) Depreciação Carroceria	-40.083,33	-41.166,67	-42.250,00	-43.333,33	-44.416,67	-45.500,00	-46.583,33	-47.666,67	-48.750,00	-49.833,33	-50.916,67	-52.000,00
(-) Depreciação Equip. Informática	-1.973,33	-2.026,67	-2.080,00	-2.133,33	-2.186,67	-2.240,00	-2.293,33	-2.346,67	-2.400,00	-2.453,33	-2.506,67	-2.560,00
(-) Depreciação Móv. E Utensílios	-925,00	-950,00	-975,00	-1.000,00	-1.025,00	-1.050,00	-1.075,00	-1.100,00	-1.125,00	-1.150,00	-1.175,00	-1.200,00
	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18
PASSIVO TOTAL	291.500,08	291.210,22	287.088,39	289.862,69	292.631,84	296.901,09	298.252,18	298.027,92	299.650,71	302.701,16	305.070,94	304.359,67
PASSIVO CIRCULANTE	74.473,36	67.258,13	58.120,15	52.002,36	46.997,41	47.677,26	41.569,27	35.246,43	30.008,91	24.986,25	20.138,87	73.301,72
Empréstimos e Financiamentos	51.236,84	46.578,95	41.921,05	37.263,16	32.605,26	27.947,37	23.289,47	18.631,58	13.973,68	9.315,79	4.657,89	55.894,74
Financiamento Caminhão	39.947,37	36.315,79	32.684,21	29.052,63	25.421,05	21.789,47	18.157,89	14.526,32	10.894,74	7.263,16	3.631,58	43.578,95
Financiamento Carroceria	11.289,47	10.263,16	9.236,84	8.210,53	7.184,21	6.157,89	5.131,58	4.105,26	3.078,95	2.052,63	1.026,32	12.315,79
Fornecedores	10.985,65	10.544,12	8.486,55	8.967,43	8.473,82	13.523,86	11.911,75	10.119,04	9.238,55	8.538,64	8.177,46	12.782,98
Seguros a Pagar	7.500,00	5.000,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Simplex a Recolher	1.275,12	1.419,06	1.256,31	1.575,31	1.481,63	1.529,09	1.450,87	1.338,39	1.399,03	1.493,94	1.425,39	1.388,48
Salários e Encargos	3.475,76	3.715,99	3.956,23	4.196,47	4.436,70	4.676,94	4.917,18	5.157,41	5.397,65	5.637,89	5.878,12	3.235,52
Salário a Pagar	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48	1.052,48
Pró - Labore a Pagar	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
FGTS a Recolher	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52	91,52
INSS a Recolher	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52	311,52
Prov. 13º sal. + encargos	102,96	205,92	308,88	411,84	514,80	617,76	720,72	823,68	926,64	1.029,60	1.132,56	0,00
Prov. Férias + encargos	137,28	274,55	411,83	549,11	686,38	823,66	960,94	1.098,21	1.235,49	1.372,77	1.510,04	0,00
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	0,00
Empréstimos e Financiamentos	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	55.894,74	0,00
Financiamento Caminhão	43.578,95	43.578,95	43.578,95	43.578,95	43.578,95	43.578,95	43.578,95	43.578,95	43.578,95	43.578,95	43.578,95	0,00
Financiamento Carroceria	12.315,79	12.315,79	12.315,79	12.315,79	12.315,79	12.315,79	12.315,79	12.315,79	12.315,79	12.315,79	12.315,79	0,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	161.131,98	168.057,35	173.073,51	181.965,59	189.739,69	193.329,10	200.788,17	206.886,76	213.747,07	221.820,18	229.037,34	231.057,95
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Resultados Acumulados	101.131,98	108.057,35	113.073,51	121.965,59	129.739,69	133.329,10	140.788,17	146.886,76	153.747,07	161.820,18	169.037,34	171.057,95

Apêndice AN – Balanço patrimonial 2019

	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19
ATIVO TOTAL	309.206,20	310.753,52	308.136,53	312.954,39	317.550,65	323.717,15	326.829,99	328.253,70	331.645,13	336.556,59	340.690,98	341.684,20
ATIVO CIRCULANTE	121.277,87	125.136,85	124.831,53	131.961,06	138.868,99	147.347,15	152.771,65	156.507,04	162.210,13	169.433,25	175.879,32	179.184,20
Disponibilidades	88.994,62	90.610,33	94.173,01	95.571,10	104.970,69	113.128,26	120.736,23	127.338,01	132.457,85	138.414,80	146.851,71	151.517,06
Caixa/Banco	88.994,62	90.610,33	94.173,01	95.571,10	104.970,69	113.128,26	120.736,23	127.338,01	132.457,85	138.414,80	146.851,71	151.517,06
Clientes	25.408,25	28.276,53	25.033,52	31.389,96	29.523,30	30.468,88	28.910,42	26.669,03	27.877,28	29.768,45	28.402,60	27.667,15
Clientes	25.408,25	28.276,53	25.033,52	31.389,96	29.523,30	30.468,88	28.910,42	26.669,03	27.877,28	29.768,45	28.402,60	27.667,15
Despesas Antecipadas	6.875,00	6.250,00	5.625,00	5.000,00	4.375,00	3.750,00	3.125,00	2.500,00	1.875,00	1.250,00	625,00	0,00
Seguros a Apropriar	6.875,00	6.250,00	5.625,00	5.000,00	4.375,00	3.750,00	3.125,00	2.500,00	1.875,00	1.250,00	625,00	0,00
ATIVO NÃO CIRCULANTE	187.928,33	185.616,67	183.305,00	180.993,33	178.681,67	176.370,00	174.058,33	171.746,67	169.435,00	167.123,33	164.811,67	162.500,00

[illegible]

PATRIMÔNIO LÍQUIDO	234.261,55	242.974,66	249.551,55	260.377,63	270.011,02	275.481,37	284.729,06	292.514,25	301.122,37	311.023,89	320.029,21	323.766,99
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Resultados Acumulados	174.261,55	182.974,66	189.551,55	200.377,63	210.011,02	215.481,37	224.729,06	232.514,25	241.122,37	251.023,89	260.029,21	263.766,99

ANEXOS

ANEXO A – Simulação Finame caminhão

PARCELA / LIBERAÇÃO	DATA VENC.	SALDO INICIAL	AMORTIZAÇÃO	JUROS	TOTAL A PAGAR	SALDO FINAL
	15/01/15	207.000,00	-			207.000,00
	15/02/15	207.000,00	-			207.000,00
JUROS	15/03/15	207.000,00	-	3.566,20	3.566,20	207.000,00
1	15/04/15	207.000,00	3.631,58	1.026,93	4.658,51	203.368,42
2	15/05/15	203.368,42	3.631,58	976,37	4.607,95	199.736,84
3	15/06/15	199.736,84	3.631,58	1.055,01	4.686,59	196.105,26
4	15/07/15	196.105,26	3.631,58	878,55	4.510,13	192.473,68
5	15/08/15	192.473,68	3.631,58	954,86	4.586,44	188.842,11
6	15/09/15	188.842,11	3.631,58	967,25	4.598,83	185.210,53
7	15/10/15	185.210,53	3.631,58	829,74	4.461,32	181.578,95
8	15/11/15	181.578,95	3.631,58	871,76	4.503,34	177.947,37
9	15/12/15	177.947,37	3.631,58	854,32	4.485,90	174.315,79
10	15/01/16	174.315,79	3.631,58	864,78	4.496,36	170.684,21
11	15/02/16	170.684,21	3.631,58	819,45	4.451,03	167.052,63
12	15/03/16	167.052,63	3.631,58	882,37	4.513,95	163.421,05
13	15/04/16	163.421,05	3.631,58	758,27	4.389,85	159.789,47
14	15/05/16	159.789,47	3.631,58	767,15	4.398,73	156.157,89
15	15/06/16	156.157,89	3.631,58	799,84	4.431,42	152.526,32
16	15/07/16	152.526,32	3.631,58	707,72	4.339,30	148.894,74
17	15/08/16	148.894,74	3.631,58	738,67	4.370,25	145.263,16
18	15/09/16	145.263,16	3.631,58	720,65	4.352,23	141.631,58
19	15/10/16	141.631,58	3.631,58	657,17	4.288,75	138.000,00
20	15/11/16	138.000,00	3.631,58	684,62	4.316,20	134.368,42
21	15/12/16	134.368,42	3.631,58	666,60	4.298,18	130.736,84
22	15/01/17	130.736,84	3.631,58	627,67	4.259,25	127.105,26
23	15/02/17	127.105,26	3.631,58	610,23	4.241,81	123.473,68
24	15/03/17	123.473,68	3.631,58	612,55	4.244,13	119.842,11
25	15/04/17	119.842,11	3.631,58	594,54	4.226,12	116.210,53
26	15/05/17	116.210,53	3.631,58	595,23	4.226,81	112.578,95
27	15/06/17	112.578,95	3.631,58	522,37	4.153,95	108.947,37
28	15/07/17	108.947,37	3.631,58	523,06	4.154,64	105.315,79
29	15/08/17	105.315,79	3.631,58	539,43	4.171,01	101.684,21
30	15/09/17	101.684,21	3.631,58	488,18	4.119,76	98.052,63
31	15/10/17	98.052,63	3.631,58	439,27	4.070,85	94.421,05
32	15/11/17	94.421,05	3.631,58	498,73	4.130,31	90.789,47
33	15/12/17	90.789,47	3.631,58	406,74	4.038,32	87.157,89
34	15/01/18	87.157,89	3.631,58	432,39	4.063,97	83.526,32
35	15/02/18	83.526,32	3.631,58	427,82	4.059,40	79.894,74
36	15/03/18	79.894,74	3.631,58	370,71	4.002,29	76.263,16
37	15/04/18	76.263,16	3.631,58	378,34	4.009,92	72.631,58
38	15/05/18	72.631,58	3.631,58	360,32	3.991,90	69.000,00
39	15/06/18	69.000,00	3.631,58	331,27	3.962,85	65.368,42
40	15/07/18	65.368,42	3.631,58	313,83	3.945,41	61.736,84
41	15/08/18	61.736,84	3.631,58	306,28	3.937,86	58.105,26
42	15/09/18	58.105,26	3.631,58	288,26	3.919,84	54.473,68
43	15/10/18	54.473,68	3.631,58	244,04	3.875,62	50.842,11
44	15/11/18	50.842,11	3.631,58	260,41	3.891,99	47.210,53
45	15/12/18	47.210,53	3.631,58	219,06	3.850,64	43.578,95
46	15/01/19	43.578,95	3.631,58	216,19	3.847,77	39.947,37
47	15/02/19	39.947,37	3.631,58	198,18	3.829,76	36.315,79
48	15/03/19	36.315,79	3.631,58	174,35	3.805,93	32.684,21
49	15/04/19	32.684,21	3.631,58	172,64	3.804,22	29.052,63
50	15/05/19	29.052,63	3.631,58	130,15	3.761,73	25.421,05
51	15/06/19	25.421,05	3.631,58	126,11	3.757,69	21.789,47

52	15/07/19	21.789,47	3.631,58	111,60	3.743,18	18.157,89
53	15/08/19	18.157,89	3.631,58	84,25	3.715,83	14.526,32
54	15/09/19	14.526,32	3.631,58	72,06	3.703,64	10.894,74
55	15/10/19	10.894,74	3.631,58	48,81	3.680,39	7.263,16
56	15/11/19	7.263,16	3.631,58	36,03	3.667,61	3.631,58
57	15/12/19	3.631,58	3.631,58	17,43	3.649,01	-
			207.000,00	32.826,81	239.826,81	

ANEXO B – Simulação Finame carroceria silo graneleiro

PARCELA / LIBERAÇÃO	DATA VENC.	SALDO INICIAL	AMORTIZAÇÃO	JUROS	TOTAL A PAGAR	SALDO FINAL
	15/01/15	58.500,00	-			58.500,00
	15/02/15	58.500,00	-			58.500,00
JUROS	15/03/15	58.500,00	-	1.007,84	1.007,84	58.500,00
1	15/04/15	58.500,00	1.026,32	290,21	1.316,53	57.473,68
2	15/05/15	57.473,68	1.026,32	275,93	1.302,25	56.447,37
3	15/06/15	56.447,37	1.026,32	298,15	1.324,47	55.421,05
4	15/07/15	55.421,05	1.026,32	248,28	1.274,60	54.394,74
5	15/08/15	54.394,74	1.026,32	269,85	1.296,17	53.368,42
6	15/09/15	53.368,42	1.026,32	273,35	1.299,67	52.342,11
7	15/10/15	52.342,11	1.026,32	234,49	1.260,81	51.315,79
8	15/11/15	51.315,79	1.026,32	246,36	1.272,68	50.289,47
9	15/12/15	50.289,47	1.026,32	241,44	1.267,76	49.263,16
10	15/01/16	49.263,16	1.026,32	244,39	1.270,71	48.236,84
11	15/02/16	48.236,84	1.026,32	231,58	1.257,90	47.210,53
12	15/03/16	47.210,53	1.026,32	249,36	1.275,68	46.184,21
13	15/04/16	46.184,21	1.026,32	214,29	1.240,61	45.157,89
14	15/05/16	45.157,89	1.026,32	216,80	1.243,12	44.131,58
15	15/06/16	44.131,58	1.026,32	226,04	1.252,36	43.105,26
16	15/07/16	43.105,26	1.026,32	200,00	1.226,32	42.078,95
17	15/08/16	42.078,95	1.026,32	208,75	1.235,07	41.052,63
18	15/09/16	41.052,63	1.026,32	203,66	1.229,98	40.026,32
19	15/10/16	40.026,32	1.026,32	185,72	1.212,04	39.000,00
20	15/11/16	39.000,00	1.026,32	193,47	1.219,79	37.973,68
21	15/12/16	37.973,68	1.026,32	188,38	1.214,70	36.947,37
22	15/01/17	36.947,37	1.026,32	177,38	1.203,70	35.921,05
23	15/02/17	35.921,05	1.026,32	172,45	1.198,77	34.894,74
24	15/03/17	34.894,74	1.026,32	173,11	1.199,43	33.868,42
25	15/04/17	33.868,42	1.026,32	168,02	1.194,34	32.842,11
26	15/05/17	32.842,11	1.026,32	168,21	1.194,53	31.815,79
27	15/06/17	31.815,79	1.026,32	147,62	1.173,94	30.789,47
28	15/07/17	30.789,47	1.026,32	147,82	1.174,14	29.763,16
29	15/08/17	29.763,16	1.026,32	152,44	1.178,76	28.736,84
30	15/09/17	28.736,84	1.026,32	137,96	1.164,28	27.710,53
31	15/10/17	27.710,53	1.026,32	124,14	1.150,46	26.684,21
32	15/11/17	26.684,21	1.026,32	140,94	1.167,26	25.657,89
33	15/12/17	25.657,89	1.026,32	114,94	1.141,26	24.631,58
34	15/01/18	24.631,58	1.026,32	122,19	1.148,51	23.605,26
35	15/02/18	23.605,26	1.026,32	120,90	1.147,22	22.578,95
36	15/03/18	22.578,95	1.026,32	104,76	1.131,08	21.552,63

37	15/04/18	21.552,63	1.026,32	106,92	1.133,24	20.526,32
38	15/05/18	20.526,32	1.026,32	101,83	1.128,15	19.500,00
39	15/06/18	19.500,00	1.026,32	93,61	1.119,93	18.473,68
40	15/07/18	18.473,68	1.026,32	88,69	1.115,01	17.447,37
41	15/08/18	17.447,37	1.026,32	86,55	1.112,87	16.421,05
42	15/09/18	16.421,05	1.026,32	81,46	1.107,78	15.394,74
43	15/10/18	15.394,74	1.026,32	68,96	1.095,28	14.368,42
44	15/11/18	14.368,42	1.026,32	73,59	1.099,91	13.342,11
45	15/12/18	13.342,11	1.026,32	61,90	1.088,22	12.315,79
46	15/01/19	12.315,79	1.026,32	61,09	1.087,41	11.289,47
47	15/02/19	11.289,47	1.026,32	56,00	1.082,32	10.263,16
48	15/03/19	10.263,16	1.026,32	49,27	1.075,59	9.236,84
49	15/04/19	9.236,84	1.026,32	48,78	1.075,10	8.210,53
50	15/05/19	8.210,53	1.026,32	36,78	1.063,10	7.184,21
51	15/06/19	7.184,21	1.026,32	35,64	1.061,96	6.157,89
52	15/07/19	6.157,89	1.026,32	31,54	1.057,86	5.131,58
53	15/08/19	5.131,58	1.026,32	23,81	1.050,13	4.105,26
54	15/09/19	4.105,26	1.026,32	20,36	1.046,68	3.078,95
55	15/10/19	3.078,95	1.026,32	13,79	1.040,11	2.052,63
56	15/11/19	2.052,63	1.026,32	10,18	1.036,50	1.026,32
57	15/12/19	1.026,32	1.026,32	4,93	1.031,25	-
			58.500,00	9.276,90	67.776,90	