

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

NAIANE CECATTO COMASSETTO

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE
UMA TRANSPORTADORA MULTIMODAL EM PARANAGUÁ – PR**

CAXIAS DO SUL
2017

NAIANE CECATTO COMASSETTO

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE
UMA TRANSPORTADORA MULTIMODAL EM PARANAGUÁ – PR**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof.^a Ma. Maria Salete
Goulart Martins Denicol

Orientador TCC II: Prof.^a Ma. Maria Salete
Goulart Martins Denicol

CAXIAS DO SUL

2017

NAIANE CECATTO COMASSETTO

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ABERTURA DE
UMA TRANSPORTADORA MULTIMODAL EM PARANAGUÁ – PR**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador TCC I: Prof.^a Ma. Maria Salete
Goulart Martins Denicol

Orientador TCC II: Prof.^a Ma. Maria Salete
Goulart Martins Denicol

Aprovado (a) em 27/06/2017

Banca Examinadora:

Presidente

Prof.^a Ma. Maria Salete Goulart Martins Denicol
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Examinadores:

Prof.^a Dra. Marlei Salete Mecca
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Joél Borges Rodrigues
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico a todos vocês, sempre estiveram ao meu lado, que me incentivando, em especial a meu esposo Marcone Silvestre Comassetto que muito contribuiu para que este trabalho atingisse seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meu orientador, Prof.^a Ma. Maria Salete Goulart Martins Denicol, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, a Deus e a meu anjo guardião por nunca me abandonarem, a meu esposo Marcone Silvestre Comassetto pela compreensão e apoio dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e pelo amor e carinho dos meus filhos de coração Lana, Laika, Nina, Dimi e Luna. Eu amo vocês.

“A mente que abre uma nova janela, jamais volta ao seu tamanho original”.

Albert Einstein

RESUMO

Ao se ter a iniciativa de empreender o idealizador de um novo negócio precisa ser inovador e estar ciente dos riscos. Para evitar a morte prematura da empresa, se faz necessário uma análise de viabilidade econômico-financeira através de um plano de negócios detalhado. Essa experiência faz com que o empreendedor saia de sua zona de conforto, possibilitando ampliar a visão sobre o futuro negócio. Fazer uma análise do próprio perfil, definir o ramo de atuação, segmento, missão, visão, objetivos, conhecer os concorrentes, os fornecedores, desenvolver um plano estratégico, plano de *marketing*, plano financeiro, e colocar de forma ordenada no papel, faz com que muitos desistam desta etapa. Diante desse cenário, este estudo buscará ferramentas da contabilidade gerencial para responder a seguinte pergunta: Qual é a viabilidade econômico-financeira para abertura de uma transportadora multimodal em Paranaguá, Paraná? Para responder essa questão elaborou-se uma pesquisa bibliográfica, descritiva dos objetivos, e um estudo de caso para aplicação do referencial teórico através de um levantamento qualitativo. Após desenvolvimento e análise do referido estudo, concluiu-se que é viável a abertura de uma transportadora multimodal em Paranaguá, Paraná.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Contabilidade gerencial. Plano de negócio. Viabilidade econômico-financeira. Ferramentas gerenciais.

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Ponto de Equilíbrio	37
Equação 2 – Payback	38
Equação 3 – Cálculo do Valor Presente Líquido	39
Equação 4 – Taxa Interna de Retorno	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT.....	32
Figura 2 – Diagrama fluxo de caixa.....	37
Figura 3 – Organograma	44
Figura 4 – Logotipo	49
Figura 5 – Cabotagem Porta-a-Porta	49
Figura 6 – Exemplo de Roteiro de Cabotagem	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura do balanço patrimonial	34
Quadro 2 – Modelo de Demonstração do Resultado do Exercício	35
Quadro 3 – Modelo simplificado de fluxo de caixa	36
Quadro 4 – Fatores determinantes da qualidade de serviços	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura jurídica	43
Tabela 2 – Investimentos de abertura	51
Tabela 3 – Depreciação	51
Tabela 4 – Amortização	52
Tabela 5 – Cargos e salários – Anos 1, 2 e 3.....	53
Tabela 6 – Custos variáveis – Cenário realista – Anos 1, 2 e 3	54
Tabela 7 – Custos variáveis – Cenário otimista – Anos 1, 2 e 3	54
Tabela 8 – Custos variáveis – Cenário pessimista – Anos 1, 2 e 3.....	54
Tabela 9 – Custos fixos – Anos 1, 2 e 3.....	55
Tabela 10 – Despesas – Anos 1, 2 e 3	55
Tabela 11 – Custos por viagem.....	56
Tabela 12 – Mark-up – Formação do preço para prestação de serviços	56
Tabela 13 – Itinerário de serviços	57
Tabela 14 – Cenário realista – Anos 1, 2 e 3	59
Tabela 15 – Previsão de faturamento – Cenário otimista – Anos 1, 2 e 3.....	59
Tabela 16 – Previsão de faturamento – Cenário pessimista – Anos 1, 2 e 3	59
Tabela 17 – Cálculo ponto de equilíbrio – Cenário realista – Anos 1, 2 e 3	62
Tabela 18 – Demonstrativo ponto de equilíbrio – Cenário realista – Anos 1, 2 e 3...	62
Tabela 19 – Cálculo ponto de equilíbrio – Cenário otimista – Anos 1, 2 e 3	63
Tabela 20 – Demonstrativo ponto de equilíbrio – Cenário otimista – Anos 1, 2 e 3 ..	63
Tabela 21 – Cálculo ponto de equilíbrio – Cenário pessimista – Anos 1, 2 e 3.....	64
Tabela 22 – Demonstrativo ponto de equilíbrio – Cenário pessimista – Anos 1, 2 e 3	64
Tabela 23 – Payback, VPL e TIR – Cenário realista – Anos 1, 2 e 3	65
Tabela 24 – Payback, VPL e TIR – Cenário otimista – Anos 1, 2 e 3	65
Tabela 25 – Payback, VPL e TIR – Cenário pessimista – Anos 1, 2 e 3.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS

Ma.	mestra
nº.	número
p.	página
prof.	professor
v.	volume
vol.	Volume
Adm.	Administrativo

LISTA DE SIGLAS

Cofins	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DRE	Demonstração de Resultado do Exercício
FAP	Fator Acidentário de Prevenção
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FGV	Fundação Getulio Vargas
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBQP	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IN	Instrução Normativa
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
IRRF/IRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
PE	Ponto de Equilíbrio
PIS	Programa de Integração Social
RAT	Risco Ambiental do Trabalho
RFB	Receita Federal do Brasil
RIR	Regulamento do Imposto de Renda
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIG	Sistema de Informação Gerencial
Softex	Sociedade Brasileira para Exportação de <i>Software</i>
SRF	Secretaria da Receita Federal do Brasil
Suframa	Superintendência da Zona Franca de Manaus
SWOT	<i>Strenghts; Weaknesses; Opportunities; Threats.</i>
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
TTE	Taxa Total de Empreendedorismo
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	17
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.3	OBJETIVOS	20
1.3.1	Objetivo geral.....	20
1.3.2	Objetivos específicos.....	21
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	EMPREENDEDORISMO.....	22
2.2	PLANO DE NEGÓCIO	23
2.2.1	Estrutura de um plano de negócio.....	25
2.2.2	Contabilidade.....	28
2.2.3	Marketing e vendas	29
2.2.4	Plano estratégico.....	31
2.2.5	Plano financeiro.....	33
2.2.5.1	Balanço patrimonial	33
2.2.5.2	Demonstração do resultado do exercício	34
2.2.5.3	Fluxo de caixa financeiro	35
2.2.5.4	Ponto de equilíbrio.....	37
2.2.5.5	Tempo de retorno de investimento	38
2.2.5.6	Valor presente líquido.....	38
2.2.5.7	Taxa interna de retorno	39
3	METODOLOGIA	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4	ESTUDO DE CASO	43
4.1	PLANO ESTRATÉGICO.....	46
4.2	PLANO DE MARKETING	48
4.3	PLANO FINANCEIRO	50
4.3.1	Investimentos Iniciais	50

4.3.2	Depreciação	51
4.3.3	Amortização	52
4.3.4	Cargos e salários.....	52
4.3.5	Custos variáveis	53
4.3.6	Custos fixos	54
4.3.7	Despesas.....	55
4.3.8	Formação de preço para os serviços	55
4.3.9	Previsão de serviços prestados.....	57
4.3.10	Demonstração do resultado do exercício projetado	60
4.3.11	Fluxo de caixa projetado	60
4.3.12	Balanço patrimonial projetado	61
4.3.13	Previsão de índices operacionais e financeiros	62
4.3.13.1	Ponto de equilíbrio.....	62
4.3.13.2	Payback, VPL e TIR	64
5	CONCLUSÃO	67
	REFERÊNCIAS.....	69
	APÊNDICE A – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO REALISTA – ANOS 1, 2 E 3	76
	APÊNDICE B – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA – ANOS 1, 2 E 3	77
	APÊNDICE C – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA – ANOS 1, 2 E 3.....	78
	APÊNDICE D – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO REALISTA – ANO 1	79
	APÊNDICE E – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO REALISTA – ANO 2	80
	APÊNDICE F – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO REALISTA – ANO 3	81
	APÊNDICE G – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA – ANO 1	82
	APÊNDICE H – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA – ANO 2	83
	APÊNDICE I – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA – ANO 3	84

APÊNDICE J – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA – ANO 1	85
APÊNDICE K – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA – ANO 2	86
APÊNDICE L – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA – ANO 3	87
APÊNDICE M – BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO CENÁRIO REALISTA – ANOS 1, 2 E 3.....	88
APÊNDICE N – BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO CENÁRIO OTIMISTA – ANOS 1, 2 E 3.....	89
APÊNDICE O – BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO CENÁRIO PESSIMISTA – ANOS 1, 2 E 3.....	90

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Segundo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), (2015), conduzida pelo IBQP (Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade), apoio técnico e financeiro do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), e parceiro acadêmico do projeto FGV (Fundação Getúlio Vargas), os resultados da pesquisa em 2015 apresentaram uma taxa total de empreendedorismo para o Brasil (TTE) de 39,3% entre a população com idade de 18 a 64 anos. Houve um aumento significativo comparado à TTE de 2014 (34,4%). No entanto só a taxa de empreendedores nascentes passou de 3,7% em 2014 para 6,7% em 2015, considerado o fator determinante para o crescimento da taxa total de empreendedorismo (TTE). Porém, estas foram impactadas principalmente pelo empreendedorismo por necessidade.

Para Dolabela (2006, p. 21), “[...] grande número de negócios de alto potencial torna-se inviável em virtude do despreparo dos empreendedores. Contudo milhares de pessoas abrem e continuarão a abrir empresas, estando ou não preparadas”. De acordo com Chiavenato (2012) para se ter um negócio bem-sucedido, é preciso ser oportuno e apropriado, ter espírito empreendedor, saber planejar de forma detalhada e desenvolver um plano de negócio. Conforme site Valor Econômico (2014), nos próximos anos, a multimodalidade será uma tendência crescente: “Navegação de cabotagem, hidrovias e ampliação do uso das ferrovias têm ganho espaço, enquanto o setor rodoviário passa por aumento de legislação e alta de custos, com a extinção da carta frete e a nova lei dos caminhoneiros”.

Por isso, a presente pesquisa é realizada utilizando como guia o plano de negócios, pois é uma ferramenta de gestão que, segundo Dornelas, J.C.A. (2016), deve ser utilizada por qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade. O plano de negócios se aplica tanto ao lançamento de novos empreendimentos quanto ao planejamento de empresas maduras, uma vez que traduzirá em um documento as potencialidades de um negócio, bem como os riscos inerentes a ele. Seguindo o caminho lógico e racional, o plano de negócio demonstrará a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado.

A crise econômica, alta do óleo diesel, estradas mal conservadas, descanso obrigatório dos caminhoneiros, tem engessado o modal rodoviário, fazendo com que as transportadoras busquem alternativas para atender clientes e fornecedores de

diferentes regiões, como Paraná e Amazônia, que garantam a qualidade e integridade dos produtos por um custo justo e competitivo. O transporte por contêiner de produtos perecíveis e secos surgiu como alternativa, que possibilita terceirizar serviços de empresas do setor rodoviário, ferroviário e marítimo. Assim, esta pesquisa através de um estudo de viabilidade de negócio deve analisar a possibilidade de abertura de uma transportadora multimodal, pois, segundo Guia Marítimo (2017) mesmo em uma conjuntura econômica em recessão há um crescimento do setor.

Ao desenvolver um planejamento de um novo empreendimento, existe a necessidade da busca por conhecimento e, quando alguns assuntos fogem do alcance, faz-se necessário amparo de profissionais peritos em determinados temas como o contador. Conforme Maximiano (2011, p. 199), “os índices (ou indicadores) econômico-financeiros, calculados por meio de relações entre as contas de demonstrações financeiras, mostram informações sobre solvência, endividamento, gestão e lucratividade do negócio”. Ou seja, um bom planejamento apresenta informações que podem auxiliar o empreendedor e/ou investidor para a tomada de decisões, podendo ele decidir assumir ou não os riscos de um novo negócio. Para Chiavenato (2012, p. 3), “o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”. A partir dessa definição, é possível entender que o empreendedor é responsável pela energia que move a economia além de ser um farejador de oportunidades.

Diante do cenário apresentado, o projeto de pesquisa representa um incentivo acadêmico nos diferentes campos de atuação do contador, além de ser uma forma de interação entre a instituição acadêmica e as empresas. O trabalho científico estimula a disseminação do conhecimento e se transforma em uma fonte de pesquisa e informação que auxilia o desenvolvimento de outros projetos (PÁDUA, 2004). Os trabalhos científicos são utilizados pelas instituições acadêmicas como ferramenta de ensino, de forma a despertar nos alunos o interesse pela busca de conhecimento e aplicabilidade da pesquisa no dia-a-dia. Além disso, objetiva formar cidadãos críticos e promover o desenvolvimento das atividades científicas nas áreas (PÁDUA, 2004).

Diante do que foi, apresentado verificou-se que o tema empreendedorismo contribui para fins acadêmicos, científicos e profissionais ao buscar a valorização do contador perante a sociedade e ao instigar a pesquisa de diferentes campos de atuação desse profissional.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Chiavenato (2012, p. 4), “os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico da região ou do país”. Para o autor, empreendedores são pessoas com iniciativa que, ao perceberem uma oportunidade, propõem-se a assumir riscos e investem em suas ideias antes que outros o façam.

Para tanto é necessário efetuar um planejamento do negócio. Ao buscar conhecimento sobre o assunto, a grande quantidade de informações levará o empreendedor a pensar no futuro e projetar previsões referentes a um período de dois a cinco anos, o que causará incertezas. Pela diversidade de informações, foi desenvolvido um documento chamado “plano de negócios”, que contém uma estrutura que engloba uma visão geral do empreendimento de forma ordenada (ZAVADIL, 2013).

Zavadil (2013) descreve que existem alguns assuntos que não fazem parte da formação técnica do empreendedor, nesses casos será necessário buscar assessoria especializada para cada situação. Os serviços de contabilidade, na maioria dos casos, são subcontratados para definição do contrato social, escolha da forma de constituição legal, orientação sobre obrigações contábeis, fiscais e trabalhistas que estará sujeito, permitindo que as projeções financeiras sejam realizadas e possibilitem informações na tomada de decisões. O plano de negócio deve conter ideias claras, para tanto:

[...] exigem-se conhecimentos sobre o setor no negócio e o contexto mercadológico, bem como percepção gerencial e habilidade para lidar com assuntos técnicos e legais, em diversas áreas, e para vencer barreiras no relacionamento interpessoal (DOLABELA, 2006, p. 90).

Mirian Paglia Costa, editora do livro “O Segredo de Luiza” (2006), afirma ser este o caminho mais seguro para realização do sonho. Entre as decisões mais críticas está a de investir em um projeto, seja ele pelo valor ou pelo comprometimento, onde se tem desembolsos recentes pelos quais se espera benefícios futuros. A visão global do empreendimento permite avaliar os riscos e verificar se o projeto é economicamente e financeiramente viável (GOMES, 2013).

O estado do Paraná tem se destacado pelos investimentos na infraestrutura de rodovias, ferrovias e portuária. A Secretaria de Infraestrutura e Logística do Paraná,

que realiza a Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina, através do Secretário local, Sr. José Richa Filho (*in* SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA DO GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ, 2015), afirma que “A ampliação do modal ferroviário trouxe uma opção mais econômica para os produtores, fazendo com que a carne fosse canalizada para Paranaguá”.

Visando uma oportunidade de negócio na prestação de serviços, o presente estudo de caso focará na contratação de terceiros pertencentes ao modal rodoviário, marítimo e ferroviário para atender a região de Manaus, procurando responder através de um plano de negócios qual a viabilidade econômico-financeira para investimento em uma transportadora multimodal em Paranaguá, Paraná.

As empresas têm buscado alternativas para reduzir os custos e manter a qualidade dos serviços no transporte de seus produtos. Por já ter atuado no ramo de transporte, o pesquisador vem estudando alternativas mais atrativas para as diferentes regiões do Brasil, com base nos requisitos: inovação, sustentabilidade e baixo custo.

A modalidade por cabotagem, navegação entre portos do mesmo país em contêineres é pouco conhecido em algumas regiões. No Portal Brasil (2015) consta que o território brasileiro possui mais de 7,4 mil quilômetros de litoral, que se estende do Amapá ao estado do Rio Grande do Sul. No estado do Paraná, de acordo com a Secretaria de Infraestrutura e Logística, possui integração dos modais de transporte aeroviário, aquaviário, ferroviário e rodoviário.

A partir dessas informações, decidiu-se por delimitar a área para pesquisa de forma a analisar a viabilidade econômico-financeira para abertura de uma transportadora multimodal em Paranaguá, Paraná, para atender especificamente a região de Manaus, Amazônia. A questão que envolve a pesquisa é: Qual é a viabilidade econômico-financeira para abertura de uma transportadora multimodal em Paranaguá, Paraná?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Verificar a viabilidade econômico-financeira para abertura de uma transportadora multimodal em Paranaguá, Paraná.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Efetuar levantamento bibliográfico sobre empreendedorismo, plano de negócios, contabilidade, viabilidade econômico-financeira, índices financeiros de rentabilidade e viabilidade;
- b) Elaborar plano de negócio para uma transportadora multimodal em Paranaguá, Paraná para atender especificamente a região de Manaus, Amazônia;
- c) Verificar resultados financeiros e econômicos a partir de projeções do balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício e fluxo de caixa financeiro;
- d) Identificar o ponto de equilíbrio, com base no planejamento financeiro;
- e) Apresentar indicadores financeiros de rentabilidade e viabilidade usando as ferramentas da contabilidade gerencial: tempo de retorno do investimento; valor presente líquido; e taxa interna de retorno;
- f) Analisar a viabilidade econômico-financeira do plano de negócio para transportadora multimodal.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é abordado uma contextualização do tema, bem como os objetivos e a questão de pesquisa.

No segundo capítulo é apresentado diversos aspectos teóricos sobre empreendedorismo, plano de negócio, contabilidade e algumas das principais ferramentas da contabilidade gerencial.

No terceiro capítulo é retratado a metodologia de pesquisa.

No quarto capítulo é exposto o estudo de caso, com a elaboração do plano de negócio e aplicação das ferramentas gerenciais para análise da viabilidade de abertura do novo empreendimento.

No quinto e último capítulo é denotado os resultados e análise sobre a viabilidade do referido estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos de empreendedorismo e plano de negócio de forma a compartilhar informações das etapas que vão do surgimento de uma ideia a sua concretização.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Para Dolabela (2006), o empreendedorismo não é um assunto novo, está relacionado ao desenvolvimento social, surge a partir das manifestações da liberdade humana, possui como base a cidadania, promove a ideia de sustentabilidade, ou seja, não possui como proposta o enriquecimento individual. Alinhado a esse pensamento, o autor acrescenta que o empreendedorismo, por meio da inovação, é responsável pelo crescimento econômico, pois gera e distribui riquezas e benefícios para a sociedade onde está inserido.

O significado de empreendedorismo, segundo Dolabela (2006), provém da palavra inglesa *entrepreneurship* para designar os estudos referentes ao comportamento do empreendedor. De acordo com Chiavenato (2012), o empreendedorismo retrata a atividade do empreendedor ao criar novos negócios ou reavivar negócios já existentes ao provocar mudanças. Ao mesmo tempo, Biagio (2012) reitera a citação de Chiavenato ao dizer que o empreendedorismo é uma área que estuda o processo de idealização de empreendimentos ao focar a relevância de uma ideia ou sua capacidade de agregar valor a algo existente: “[...] empreendedorismo significa executar, pôr em prática ou levar adiante uma ideia, com a intenção de atingir objetivos e resultados” (BIAGIO, 2012, p. 3). Assim sendo, o empreendedorismo estará presente em três situações: ao iniciar uma nova empresa, ao adquirir uma empresa já existente e ao visualizar oportunidades de melhoria e otimização (BIAGIO, 2012).

O empreendedorismo só surgiu no Brasil na década de 1990, quando entidades como Sebrae e Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (Softex) foram criadas. Antes disso, o ambiente político e econômico não era propício para novos negócios e os empreendedores não conseguiam informações para auxiliá-los (DORNELAS, J. C. A., 2013).

Para Maximiano (2011), as principais características que devem ser desenvolvidas pelo empreendedor são: criatividade, capacidade de implementação,

disposição para assumir riscos, perseverança, otimismo e senso de independência. Para o autor esses traços presentes nas pessoas e em diferentes intensidades fazem parte das competências de todo empreendedor. O indivíduo que possui características do espírito empreendedor, segundo Chiavenato (2012, p.8), “[...] consegue fazer as coisas acontecerem por ser dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro, e capacidade de identificar e aproveitar oportunidades, nem sempre claras e definidas”. São pessoas de energia, criatividade, perseverança e que sabem trabalhar em equipe.

No site da revista Exame (2015), escrito por Camila Lam, o empreendedor de sucesso possui cinco características principais:

- a) Iniciativa;
- b) Capacidade de planejar;
- c) Autoconfiança;
- d) Liderança;
- e) Perseverança.

Lam (2015) acredita que as características comportamentais citadas acima são necessárias para lidar com as incertezas.

Na reportagem de Lam (2015), Paulo Ribeiro, diretor de Pesquisa e Mobilização da Endeavor, explica que o empreendedor nato “É otimista, tem coragem para aceitar riscos e um desejo de ser protagonista”. Já para Alessandro Leite, gerente do Sebrae – SP, os que desejam sucesso em seus negócios podem desenvolver algumas dessas características citadas.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

Segundo Dolabela (2006) muito dinheiro e tempo é gasto até saber se o novo negócio dará certo. Essa é a razão pelo qual o plano de negócio é importante:

[...] para diminuir riscos e para que você tenha, mais do que qualquer pessoa no mundo, a capacidade de estimar se a sua empresa, projetada com base na sua visão de mundo, em seus valores, expectativas, conhecimento de mercado, terá sucesso ou não (DOLABELA, 2006, p. 79).

O autor Dolabela (2006) assume que muitos empreendedores de sucesso abriram suas empresas sem ter desenvolvido um plano de negócio, mas sabe também que houve muitos insucessos que poderiam ter sido evitados.

Para Degen (2009) o plano de negócios é apenas uma das etapas a serem realizadas antes de implementar um novo empreendimento, pois fornecerá informações econômicas e financeiras que devem ser estudadas cuidadosamente antes de iniciar sua operação.

Além do conhecimento adquirido, o plano de negócio deve conter o plano de *marketing* e vendas, o plano de operação e o plano financeiro, com a projeção do fluxo de caixa e remuneração esperada, bem como a avaliação dos riscos financeiros do negócio e o plano de contingência para superá-los. (DEGEN, 2009, p. 25).

De acordo com Degen (2009) o plano de negócio contém informações mais detalhadas para identificar os possíveis riscos do negócio, possibilitando a busca por soluções de forma a eliminá-los ou minimizá-los o que tornará o empreendimento mais atrativo ao comprovar sua viabilidade. Caso a análise não seja favorável, será possível desistir da ideia sem que haja mais dispêndio de tempo ou prejuízo, pois até o momento não houve nenhum tipo de comprometimento com o negócio.

Plano de negócio vem do termo em inglês *business plan*, segundo Nagakawa (2011), seu reconhecimento se deu nos Estados Unidos da América na década de 1960 com a valorização do planejamento estratégico nas empresas. No Brasil o procedimento foi adotado principalmente por instituições governamentais na década de 1970. Segundo Nagakawa (2011) o plano de negócio que se conhece hoje se tornou popular no Brasil no ano de 2000 quando investidores privados e governamentais passaram a exigí-lo para a tomada de decisão de investimento. Dornelas, J. C. A. (2011) comenta que o plano de negócio é uma ferramenta de gestão. Além de formalizar as definições de estratégia de atuação para o futuro, serve como guia administrativo. Para Wildauer (2012), o plano de negócio deve ser formal e objetivo.

Conforme Zavadil (2013), o plano de negócio foi a forma encontrada para padronizar as informações, não só para buscar investidores, mas também apresentar todas as situações que envolvem a realização de um negócio para entrada no mercado ou a permanência da mesma aos eventuais parceiros que venham a se interessar. O plano de negócio deve ser revisado constantemente, pois as informações quanto mais próximo a realidade forem, favorecem a gestão na tomada de decisão tanto na parte estratégica quanto operacional através de projeções futuras.

Dornelas, J. C. A. *et al.* (2015) ressalta que o plano de negócios é uma simulação teórica e que, na prática, muito do que foi considerado pode ser diferente. Mesmo assim, o autor acredita que a estratégia de negócio deverá ajudar o empreendedor a manter seus objetivos para que possa atingir os resultados almejados. O plano de negócio permitirá que o empreendedor antecipe problemas e a tomar decisões rápidas, pois o risco assumido foi calculado. Portanto as chances de sucesso, em tese, deverão ser ampliadas.

2.2.1 Estrutura de um plano de negócio

Segundo Maximiano (2011) o roteiro de um plano de negócio deve sofrer adaptações conforme o ramo de negócio, seja indústria ou serviços. Tópicos podem ser retirados ou acrescentados conforme o empreendimento. Os tópicos devem ser para sua referência e para aqueles que irá apresentar. Em outras palavras Hisrich, Peters e Sheperd (2014) mantém a ideia de que o esboço de um plano de negócio deve servir apenas como um guia. O plano de negócio varia conforme seu propósito e a do leitor a que se destina.

Igualmente Dornelas, J. C. A. (2016) afirma que não existe uma estrutura rígida e específica para um plano de negócio, pois cada empreendimento possui particularidades, ou seja, uma empresa de serviço é diferente de uma fábrica de produtos ou bens. Sendo assim não é possível definir um modelo-padrão, universal. No entanto qualquer plano de negócio deve possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo. Para Dornelas, J. C. A. *et al.* (2015) um plano de negócios estruturado ajuda entender em detalhes os diversos elementos que compõe os diferentes tipos de negócio.

Ao final, o plano de negócios mostrará os custos e despesas do negócio, o investimento inicial, a máxima necessidade de recursos para colocar a empresa em operação, a estratégia de crescimento e de *marketing* e vendas, bem como a projeção de receita e lucro para os próximos anos. (DORNELAS *et al.*, 2015, capítulo 2, s/p.).

A seguir Dornelas, J. C. A. *et al.* (2015) abordarão etapas de desenvolvimento de um plano de negócios.

- a) **Sumário executivo** – É a primeira seção a ser lida, embora seja a última a ser desenvolvida, pois depende da conclusão das demais seções. O empreendedor deve elaborar uma síntese com as informações mais

relevantes de cada seção do plano de negócios, procurando responder às perguntas: O quê? Quanto? Onde? Como? Por quê? Quando?

- b) **Conceito do negócio** – Planificar um modelo de negócio: O que é ou será o seu negócio? O que sua empresa vende? Para quem sua empresa vende? Além disso deve-se mostrar a linha de produtos/serviços da empresa, seu mercado-alvo e o diferencial competitivo. Finalmente, deve-se falar da localização da empresa, sua área de abrangência e principais parcerias, caso se aplique.
- c) **Mercado e competidores** – Análise do setor: identificar potencial de crescimento no mercado para os próximos anos. Mercado-alvo: definir um nicho de mercado principal, aquele que a empresa pretende ter como objetivo, deixando claro qual é a prioridade. Apresentar o que o consumidor está disposto a comprar, qual é a necessidade básica do cliente-alvo e que, preferencialmente não esteja sendo bem atendida pelos demais competidores desse mercado. Análise da Concorrência: quais são os concorrentes, seus diferenciais e deficiências.
- d) **Equipe de gestão** – Apresentar os principais envolvidos no negócio, destacando seus pontos fortes. Mostrar um organograma com a estrutura organizacional do negócio. Caso existam posições estratégicas em aberto, sem pessoas ocupando-as, descrever perfil pretendido para o futuro ocupante da função/cargo da empresa. Sugere-se uma projeção de quantidade de funcionários da empresa ao longo dos próximos anos. Manifestar conselheiros e parceiros estratégicos se houver.
- e) **Produto e serviços** – Mostrar quais são ou serão os produtos e/ou serviços. Priorizar a descrição das qualidades dos produtos e serviços ao expor os benefícios para o público-alvo consumidor, sem entrar em detalhes técnicos.
- f) **Estrutura e operações** – O empreendedor pode criar um fluxograma, uma representação visual ou descritiva, dos processos que considera relevantes para o negócio funcionar. A estrutura refere-se ainda aos recursos necessários para a empresa existir, sendo possível considerar os seguintes tópicos: Máquinas e equipamentos; Política de recursos humanos (salários, benefícios, promoções, plano de carreira etc.); Fornecedores; Infraestrutura e planta (layout).

- g) **Marketing e vendas** – Expor como será feito a promoção e divulgação de seus produtos e serviços. Apresentar projeção de vendas para os próximos anos. Abordar sistema de comercialização, ou seja, venda direta, indireta ou ambas.
- h) **Estratégia de crescimento** – Delinear as ações necessárias, baseada na visão de negócio, com o intuito de atingir os objetivos. Analisar ambiente interno e externo da empresa. Determinar os objetivos e metas. Definir estratégia de crescimento.
- i) **Financeiro** – Apresentar em números tudo o que foi dito até então nas demais seções do plano de negócios: investimentos (usos e fontes), composição de custos e despesas, ponto de equilíbrio, principais premissas (base para as projeções financeiras), evolução dos resultados financeiros e econômicos da demonstração de resultados do exercício, fluxo de caixa e balanço patrimonial, indicadores financeiros de rentabilidade e viabilidade utilizando métodos como a taxa interna de retorno, valor presente líquido e *payback*, e por fim cenários alternativos.

Dornelas J. C. A. (2016, p. 124) apresenta a estrutura de plano de negócios:

- a) Capa;
- b) Sumário;
- c) Sumário executivo;
- d) Descrição da empresa;
- e) Produtos e serviços;
- f) Mercado e competidores;
- g) *Marketing* e vendas;
- h) Análise estratégica;
- i) Plano financeiro;
- j) Anexos.

De acordo com Dornelas J. C. A. (2016, p. 95), o plano de negócios pode ser escrito para atender alguns objetivos básicos relacionados ao empreendimento:

- a) Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- b) Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;
- c) Atrair recursos financeiros;
- d) Transmitir credibilidade;
- e) Desenvolver a equipe de gestão.

2.2.2 Contabilidade

A contabilidade, conforme Marion (2015), sempre existiu para auxiliar as pessoas em seu cotidiano a tomarem decisões, no entanto com o passar do tempo a contabilidade se tornou obrigatória para algumas empresas. O autor ainda afirma que a contabilidade é responsável pelo fornecimento de informações passíveis de mensuração monetária em forma de relatórios para auxiliar a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Para Ludícibus, Marion e Faria (2017), a contabilidade gerencial está voltada para fins internos de uma empresa, e se diferencia das demais, pois não se prende as normas de contabilidade.

Segundo Padoveze (2010, p. 38), a contabilidade gerencial é responsável pelo fornecimento de informações aos administradores responsáveis pela direção e controle de uma organização empresarial. Coronado (2012, p. 25) afirma que a contabilidade gerencial “É uma das áreas da organização com as funções específicas de gestão, decisão, mensuração, e informação”. Conforme Santos (2014), a contabilidade gerencial se concentra no futuro. Uma empresa para prosperar precisa planejar e controlar suas operações e negócios, e suas decisões são tomadas com base nas informações contábeis.

De acordo com Luz (2014) tanto a contabilidade gerencial quanto a controladoria tem a função de fornecer informações que auxiliem os tomadores de decisão. Contudo, o autor apresenta diferenças entre a contabilidade gerencial e a controladoria. Para ele, a contabilidade gerencial registra e mensura os eventos já reconhecidos pela contabilidade financeira. Essas informações permitem o acompanhamento sistemático da dinâmica, para controlar, mensurar e informar os reflexos econômicos e financeiros de cada ação empresarial. Luz (2014) afirma que a controladoria é um órgão administrativo responsável pelas informações necessárias à tomada de decisões econômicas o que possibilita o acompanhamento dos planos, objetivos e metas definidos em cada instância da organização, promovendo igualmente a sinergia entre as áreas. Portanto, para Luz (2014), a contabilidade gerencial é uma das funções que podem ser exercidas pela controladoria dentro de uma organização.

A função da contabilidade gerencial segundo Bazzi (2015) é produzir relatórios gerenciais com informações econômicas ou financeiras, tendo como instrumento o Sistema de Informação Gerencial (SIG). Já a controladoria deve ser

caracterizada como uma área administrativa da empresa, ficando responsável pelo SIG existente.

Garrison, Norren e Brewer (2013) confirmam que a contabilidade gerencial auxilia os gerentes em três atividades vitais:

1. Planejamento: estabelecer objetivos e descrever a forma de alcançá-los;
2. Controle: comunicar-se com os diversos setores de uma empresa para garantir a execução do plano ou modificação do mesmo conforme os acontecimentos;
3. Tomar Decisão: selecionar uma ação entre diversas possibilidades.

2.2.3 Marketing e vendas

Segundo Las Casas (2011) o plano de marketing deve estar em sintonia com o plano estratégico empresarial ao estabelecer objetivos, metas e estratégias. *Marketing* envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais de forma lucrativa (Kotler; Keller, 2013). De acordo com Biagio (2013) o plano de *marketing* define como o produto irá chegar às mãos do consumidor. O setor de *marketing* terá como desafio tornar o produto conhecido ao despertar no cliente o desejo de comprar.

Dolabela (2006) descreve que para saber se o negócio é viável é preciso conhecer os clientes, concorrentes, fornecedores e ambientes em que a empresa irá atuar. Para o autor, o plano de *marketing* deve ser dividido em dois componentes:

- a) Análise de mercado – setor, oportunidades e ameaças, clientela, segmentação, concorrência e fornecedores.
- b) Estratégia de *marketing* – onde é desenvolvido o planejamento contendo a forma como seu produto será apresentado ao mercado, com o objetivo de otimizar seus pontos fortes. A estratégia aparece no produto, tecnologia, ciclo de vida, vantagens competitivas, planos de pesquisa e desenvolvimento, preço, distribuição, promoção e publicidade, serviços ao cliente (venda e pós-venda) e relacionamento com os clientes.

Conforme Kotler e Keller (2012) o plano de *marketing* é composto por quatro elementos:

- a) Análise de situação – Procura responder itens como: mercados-alvo, fatores geográficos, fatores demográficos, necessidades do mercado, tendências do mercado, crescimento do mercado, forças, fraquezas,

oportunidades, ameaças, concorrência, produtos, fatores-chave para o sucesso. Nesse estágio o *marketing* será responsável por tornar o produto conhecido, ampliar clientes e expandir a marca.

- b) Estratégia de *marketing* – Segmentar o mercado a partir de respostas e preferências semelhantes de um grupo de indivíduos, mantendo o foco na missão, objetivos, mercados-alvo, posicionamento (vantagens competitivas), estratégia (apresentar os produtos e serviços oferecidos para desenvolver uma base de clientes), programa de *marketing* (preço, distribuição, propaganda e promoção, atendimento), pesquisa de *marketing* (*feedback* do produto para possíveis aprimoramentos).
- c) Projeções financeiras – Análise do ponto de equilíbrio, previsão de vendas e previsão de despesas.
- d) Controles (de receitas, despesas, satisfação do cliente, desenvolvimento de novos produtos), implementação (manter os prazos e orçamentos), organização de *marketing* (definir responsável), plano de contingência para dificuldades e riscos.

Os empreendedores segundo, Kotler e Keller (2012), tem buscado o serviço como forma de diferenciação para seus produtos por meio de entregas pontuais, respostas rápidas as consultas e agilidade na resolução de problemas. Produtos e serviços possuem diferenças, e Arantes (2012) considera que são quatro as principais: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Quando a oferta é serviço, devido a suas características específicas, Cecconello e Ajzentel (2008) apresentam sete aspectos mercadológicos, conhecidos como os 7Ps ou *marketing mix*, descritos abaixo:

- a) Produto: possui valor de troca;
- b) Preço: custo do produto;
- c) Praça: distribuição, localização física e logística;
- d) Promoção: processo de comunicação com o consumidor, ofertas, descontos;
- e) Pessoas: indivíduos envolvidos na prestação de serviços;
- f) Processo: são as atividades que as pessoas desempenham para realizar a prestação de serviço;

- g) *Physical evidence* (evidência física): local onde a prestação de serviço é realizada, esse fator físico contribui para a comunicação dos aspectos sobre a oferta realizada.

2.2.4 Plano estratégico

Esta seção, de acordo com Dornelas, J. C. A. *et al.* (2015), poderia ser um complemento da seção *Marketing* e vendas, pois se trata de uma continuidade do que nela se apresentou. Segundo Almeida (2010) planejamento estratégico é uma técnica administrativa para ordenar ideias e criar uma visão do caminho que se pretende seguir. Após são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico para conseguir manter-se no caminho sem muitos esforços. De acordo com Maximiano (2011), a base para um planejamento estratégico é a definição de um negócio ou missão, pois define a área de atuação ou os ramos de negócios nos quais a empresa pretende atuar.

Diniz (2014) salienta que a visão e missão é a forma adotada pelas empresas para transmitir aos cliente e funcionários como elas enxergam o mercado e qual é a sua ideologia. O autor afirma que a visão orienta as ações, por isso, deve ser clara e objetiva. Ela representa o que a empresa deseja se tornar, ou seja, sua função é mapear suas perspectivas para o futuro.

Maximiano (2011, p. 69) descreve as vantagens competitivas como “atributos que fazem um produto, serviço ou empresa ter a preferência dos clientes e superioridade sobre os concorrentes”. Devido à alta competitividade no mercado globalizado as estratégias de negócio devem ser reavaliadas constantemente (Wildauer, 2012).

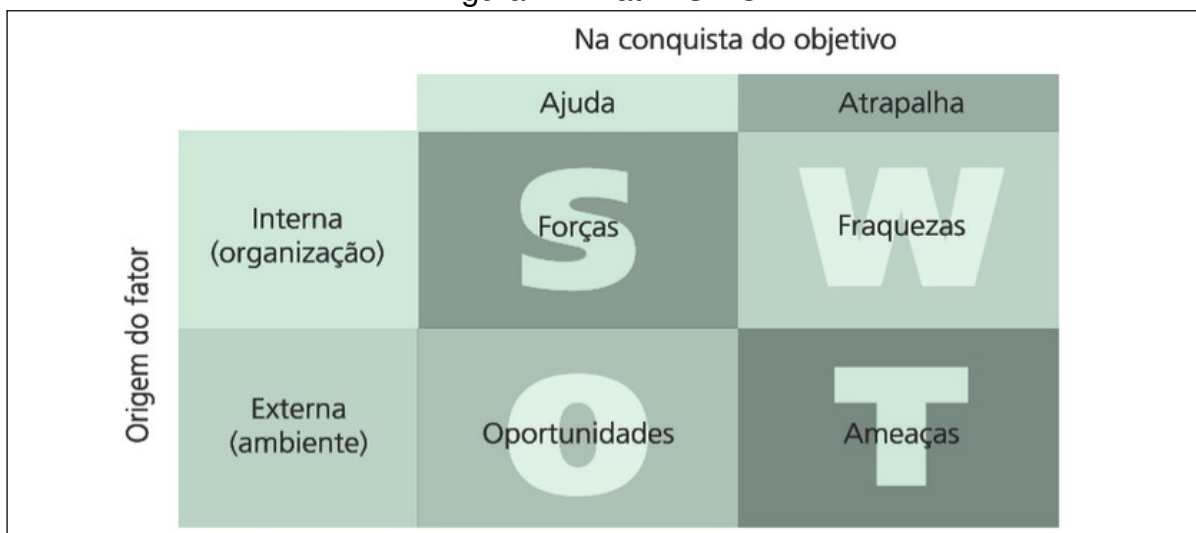
Conforme Kotler e Keller (2012), por meio da análise SWOT é possível monitorar os ambientes interno e externo. Ambiente interno ao verificar as forças (*Strengths*) e as fraquezas (*Weaknesses*); ambiente externo procurando identificar as oportunidade (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*). A sigla SWOT foi criada pelas iniciais dessas palavras em inglês.

Os quadrantes, segundo Windauer (2012), apresentados na Figura 1, devem constituir-se em informações a serem consideradas. A análise SWOT consiste em (WILDAUER, 2012, p. 81):

- a) Combinar as forças e oportunidades de melhoria;
- b) Minimizar as fraquezas e ameaças;

- c) Converter as fraquezas identificadas em forças;
- d) Evitar as ameaças, convertendo-as em oportunidades.

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: Windauer (2012, p. 81).

No ponto de vista de Almeida (2010) os objetivos não devem anteceder a estratégia e sim ter coerência com ela. Estratégia e objetivos possuem uma ligação profunda, enquanto a estratégia determina o caminho o objetivo mostra onde se quer chegar.

Conceitualmente, Maximiano (2011, p. 68) diz que os “objetivos são resultados desejados ou estados futuros que a empresa pretende alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos”. Os objetivos detalham as estratégias e fornecem o roteiro para as pessoas agirem. No entanto fatos novos e inesperados podem comprometer a realização dos objetivos e provocar sua redefinição.

Embora os objetivos possam ser qualitativos ou quantitativos para Maximiano (2011), os dados indicadores devem ser controlados constantemente para verificar se há conformidade com o que a empresa almeja. Assim sendo, o plano estratégico é um processo contínuo, sem datas certas para começar e terminar. Conforme Dornelas, J. C. A. *et al.* (2015), os objetivos devem ser complementados com metas específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e prazos para serem atingidas.

2.2.5 Plano financeiro

Segundo Wildauer (2012) é no plano financeiro que deve ser detalhado o orçamento e os custos para execução do plano de negócio. O gerenciamento financeiro deverá abordar processos e técnicas como retorno sobre investimento, fluxo de caixa e análise de retorno de capital investido. Conforme Wildauer (2012), o investimento inicial é a programação de todo o recurso financeiro (capital) necessário para iniciar (ou alavancar) o novo negócio. E serve de análise da relação custo-benefício de cada ação a ser executada.

De acordo com Dornelas, J. C. A. (2016) a parte financeira é considerada pelos empreendedores, a mais difícil, pois deve representar em números todas as despesas, custos, investimentos, escritos até então no plano de negócios. Nesse caso o autor orienta o empreendedor a procurar assessoria contábil ou financeira. Para Frezatti (2008), embora existam várias demonstrações contábeis, tanto para usuários externos quanto internos de uma empresa, os demonstrativos básicos são:

- a) Demonstração do resultado do exercício;
- b) Balanço patrimonial;
- c) Demonstração do fluxo de caixa.

Dornelas, J. C. A. (2016) acrescenta que, com esses demonstrativos, é possível fazer a análise de viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcional utilizando os seguintes métodos: análise de equilíbrio, prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno) e VPL (Valor Presente Líquido).

2.2.5.1 Balanço patrimonial

Marion (2012) compara o balanço patrimonial a uma foto da empresa onde aparece todos os bens, valores a receber, valores a pagar em determinada data. O balanço patrimonial possui grupos de contas de mesmas características, o que facilita a leitura, interpretação e análise (conforme Quadro 1).

Segundo Martins *et al.* (2013, p. 2) “O balanço tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data”. Além disso, os registros no balanço patrimonial devem seguir o regime de competência. A sequência dos grupos no ativo é decrescente, conforme grau de liquidez, para o passivo é decrescente, segundo prioridade de pagamento das exigibilidades.

Para Dornelas, J. C. A. (2016) o ativo da empresa representa as aplicações de recursos, e o passivo, assim como o patrimônio líquido, representa as origens de recursos. O autor também apresenta o equilíbrio entre origens e aplicações pelas seguintes equações:

$$\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio líquido}$$

$$\text{Ativo} - \text{Passivo} = \text{Patrimônio líquido}$$

Quadro 1 – Estrutura do balanço patrimonial

ATIVO	PASSIVO e PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Circulante (São contas que estão constantemente em giro – em movimento – sendo que a conversão em dinheiro será, no máximo, no próximo exercício social) Não Circulante • Realizável a Longo Prazo (São Bens e Direitos que se transformarão em dinheiro após um ano do levantamento do Balanço). • Investimentos (São as inversões financeiras de caráter permanente que geram rendimentos e não são necessárias à manutenção da atividade fundamental da empresa). • Imobilizado (São itens corpóreos de natureza permanente que serão utilizados para a manutenção da atividade básica da empresa). • Intangível (São itens não corpóreos destinados à manutenção da atividade básica da empresa)	Circulante (São obrigações exigíveis que serão liquidadas no próximo exercício social: nos próximos 365 dias após o levantamento do Balanço). Não Circulante Exigível a Longo Prazo (São as obrigações exigíveis que serão liquidadas com prazo superior a um ano — Dívidas a longo prazo). Patrimônio Líquido (São os recursos dos proprietários aplicados na empresa. Os recursos significam o capital mais seu rendimento — Reservas de Lucro).

Fonte: Marion (2012, p. 84).

2.2.5.2 Demonstração do resultado do exercício

Para Frezatti (2008) a demonstração do resultado do exercício fornece um resumo financeiro onde o intervalo de tempo varia conforme o usuário a ser atendido. A demonstração do resultado do exercício apresenta as receitas, despesas, ganhos e perdas, definindo se houve lucro ou prejuízo líquido. “As receitas e despesas são apropriadas ao período em função de sua ocorrência e da vinculação da despesa à receita, independentemente de seus reflexos no caixa” (MARTINS *et al.*, 2013, p. 4).

De acordo com Iudícibus, Marion e Faria. (2017), o Quadro 2 ostenta modelo ideal da DRE.

Quadro 2 – Modelo de Demonstração do Resultado do Exercício

RECEITA BRUTA DE VENDAS
(-) DEDUÇÕES DE VENDAS Vendas Canceladas Descontos Incondicionais Devoluções de Vendas
(-) IMPOSTOS SOBRE VENDAS ICMS sobre Faturamento
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS (-) Custos dos Produtos e Serviços Vendidos
LUCRO BRUTO
(+/-) DESPESAS E RECEITAS OPERACIONAIS Despesas Comerciais Despesas Administrativas Despesas Tributárias Outras Receitas Operacionais Outras Despesas Operacionais Resultado de Investimentos em Coligadas e Controladas
RESULTADO ANTES DAS DESPESAS E RECEITAS FINANCEIRAS
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO Despesas Financeiras Receitas Financeiras
RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO
(-) Provisão para CSLL (-) Provisão para IRPJ
RESULTADO LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS Resultado líquido após os tributos das operações descontinuadas Resultado líquido de baixas de ativos e mensuração do valor justo
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO <i>Lucro líquido por ação:</i> <i>Destinação:</i> • Participação de Acionistas ou sócios não controladores • Aos proprietários da entidade controladora

Fonte: IUDÍCIBUS, MARION e FÁRIA. (2017, não paginado, Capítulo 14)

2.2.5.3 Fluxo de caixa financeiro

Padoveze (2010, p. 3) define bem o fluxo de caixa ao dizer que é “[...] o conjunto de movimentações financeiras decorrente do pagamento e recebimento dos eventos econômicos das operações da empresa e das atividades de captação de recursos e investimentos de capital”. Conforme Hoji (2014), os registros são feitos pelo regime de caixa, ou seja, os recebimentos e pagamentos são lançados no momento em que ocorrem.

Para Dornelas, J. C. A. (2016, p. 171) “O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor”. Seu detalhamento deve ser mensal com exceção das empresas que enfrentam sazonalidades. Segundo

ludícius, Marion e Faria (2017), o fluxo de caixa projetado é um instrumento financeiro elaborado no âmbito interno que geralmente contempla um período de tempo curto. De acordo com Maximiano (2011), as principais transações que afetam o caixa são:

Entradas

- a) Integralização de capital pelos sócios ou acionistas em dinheiro;
- b) Empréstimos bancários e financiamentos;
- c) Vendas à vista e recebimento de duplicatas a receber;
- d) Venda de ativo permanente.

Saídas

- a) Pagamento de dividendos aos acionistas;
- b) Pagamento de juros e amortização da dívida;
- c) Aquisição de ativo permanente;
- d) Compra à vista e pagamento a fornecedores;
- e) Pagamentos de despesa/custo, contas a pagar e outros.

No Quadro 3 é apresentado um modelo simplificado de fluxo de caixa.

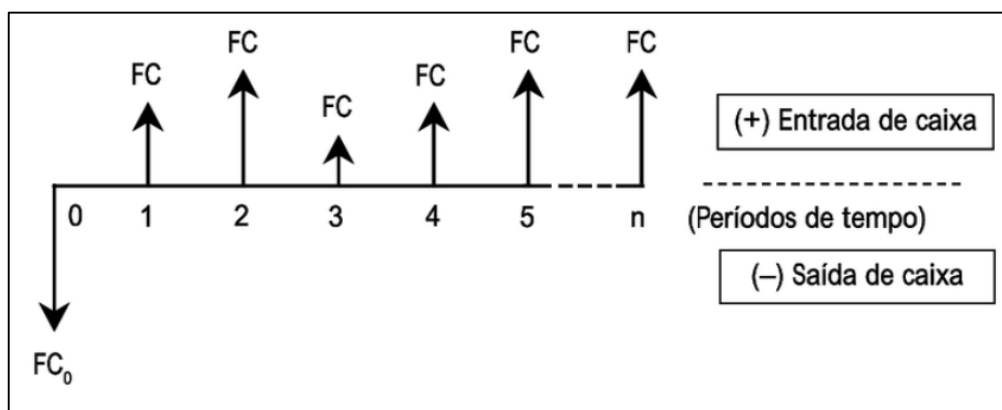
Quadro 3 – Modelo simplificado de fluxo de caixa

Fluxo de caixa – Período de ____/____/____ a ____/____/____			
Itens	Mês (semana/dia)	Mês (semana/dia)	Mês (semana/dia)
1) Saldo anterior			
2) Receitas no período			
3) Despesas no período			
4) Saldo final (1+2-3)			

Fonte: Razzolini Filho (2012, p. 136).

Na Figura 2, é exposto um diagrama do fluxo de caixa contendo a movimento do dinheiro no tempo.

Figura 2 – Diagrama fluxo de caixa



Fonte: Rebelatto (2004, p. 151).

2.2.5.4 Ponto de equilíbrio

De acordo com Nakagawa (2011), o ponto de equilíbrio também conhecido como *breakeven point* é um dos itens que os investidores de empresas nascentes têm cautela ao analisar as estimativas contidas no fluxo de caixa. O autor ainda explica que por mais sofisticadas que sejam as técnicas de análise e planejamento o valor das vendas é a principal incerteza. Normalmente nos primeiros meses a empresa não consegue gerar caixa suficiente para pagar todas as obrigações. E saídas de caixa são inevitáveis até que a empresa entre em funcionamento.

Para Hoji (2014), o cálculo do ponto de equilíbrio faz parte da análise da relação custo-volume-lucro. O conceito auxilia para tomada de decisões de planejamento, porém surgem problemas quando a empresa possui mais de um produto ou serviço, pois fica difícil a identificação dos custos e despesas fixos. “No ponto de equilíbrio, não há lucro nem prejuízo. É o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis” (DORNELAS, J. C. A., 2016, p. 172). De acordo com o autor, a fórmula para cálculo do ponto de equilíbrio é:

Equação 1 – Ponto de Equilíbrio

$$PE = \frac{\text{Custos fixos totais}}{\text{Margem de contribuição}} \times \text{Receita}$$

Fonte: DORNELAS, J. C. A., 2016, p. 172

2.2.5.5 Tempo de retorno de investimento

Conforme Dolabela (2006, p. 268), “o período *payback*, ou de recuperação do investimento, é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro que será aplicado no novo negócio”. Para Cecconello e Ajzenal (2008), *pay-back* é o prazo de retorno do investimento.

Segundo Degen (2009), o cálculo do tempo para a recuperação do investimento nos negócios, também conhecido como *payback period*, se baseia na projeção do fluxo de caixa. Sua finalidade é determinar o período em que os investimentos no negócio ficam expostos a riscos, sem considerar o valor do negócio após esse tempo. De acordo com Dornelas, J. C. A. *et al.* (2015) o *payback* não deve considerar questões como juros e correção monetária. A fórmula de *payback* é:

Equação 2 – *Payback*

$$I = \sum_{t=1}^T \frac{FC_t}{(1 + K)^t}$$

Fonte: SAMANEZ, 2010, p. 189.

Onde:

I = Investimento inicial.

FC_t = Fluxo de caixa no período t .

K = Custo do capital.

2.2.5.6 Valor presente líquido

De acordo com Cecconello e Ajzenal (2008), o valor presente líquido corresponde a projeção do valor líquido de caixa disponível ao investidor no final do período definido. Para Zavadil (2013, p. 132):

O valor presente líquido (VPL) é o valor descontado, a uma determinada taxa de atratividade, de um fluxo de caixa de um investimento. Esse valor representa qual será o retorno monetário do investimento trazido a valor presente [...].

Segundo Camloffski (2014, p. 75) o valor presente líquido calcula: “[...] em valores atuais, o ganho financeiro previsto para o projeto. Para tanto, é necessário descapitalizar todos os valores constantes no fluxo de caixa e diminuir este resultado pelo investimento inicial”. Conforme Dornelas, J. C. A. (2016, p. 177), a fórmula para cálculo do valor presente líquido é:

Equação 3 – Cálculo do Valor Presente Líquido

$$VPL = \left[\frac{F_1}{(1+K)^1} + \frac{F_2}{(1+K)^2} + \frac{F_3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+K)^n} \right] - INV$$

Fonte: DORNELAS, J. C. A., 2016, p. 177

Onde:

VPL = Valor presente líquido.

F_n = Fluxo de caixa após imposto no ano.

n = Vida do projeto em anos.

K = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto).

INV = Investimento inicial.

2.2.5.7 Taxa interna de retorno

De acordo com Dolabela (2006), a taxa interna de retorno é usada para avaliação das alternativas de investimento. A porcentagem iguala o valor presente líquido ao investimento inicial. Conforme Cecconello e Ajzenal (2008), o índice que apresenta capacidade própria do projeto se sustentar. Para Degen (2009), a taxa interna de retorno é um complemento ao cálculo do valor presente líquido e determina a taxa de retorno do investimento.

Conforme inferido antes, Zavadil (2013, p. 132) reitera que “A taxa interna de retorno (TIR) determina o percentual de retorno que o investimento terá, num determinado período de tempo [...]”. Segundo Dornelas, A. C. B., a taxa interna de retorno é calculada da seguinte forma:

Equação 4 – Taxa Interna de Retorno

$$\begin{aligned}
 VPL &= -I_0 + I = \sum_{t=1}^T \frac{FCL_t}{(1 + TIR)^t} \\
 &= -I_0 + \left[\frac{FCL_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{FCL_2}{(1 + TIR)^2} + \frac{FCL_3}{(1 + TIR)^3} + \dots + \frac{FCL_n}{(1 + TIR)^n} \right] = 0
 \end{aligned}$$

Fonte: DORNELAS, A. C. B., 2013, p. 214.

Onde:

I_0 = Valor do investimento inicial realizado.

FCL_n = Fluxo de caixa líquido a cada período; ou seja: o valor resultante quando se contrapõe as receitas auferidas aos custos e despesas incorridas: $FCL_n = R_n - C_n$.

n = Horizonte temporal associado à vida útil do projeto.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Metodologia Científica é o caminho traçado para atingir um objetivo, é a forma de buscar respostas seguindo um procedimento científico, e buscar a verdade a partir de critérios aceitos pela ciência (MICHEL, 2009). Por tratar-se de um trabalho com base no conhecimento empírico, optou-se para explanação dos objetivos a pesquisa descritiva. Os procedimentos adotados para coleta de dados foi o estudo de caso com levantamento de informações e a pesquisa bibliográfica. Para abordagem do problema, um levantamento qualitativo.

Para Gil (2008), o objetivo primordial da pesquisa descritiva é a descrição das características. São diversos os estudos realizados por esse tipo de pesquisa e a característica mais significativa entre elas é que todas utilizam técnicas padronizadas de coleta de dados. Segundo Michel (2009), a pesquisa descritiva está diretamente relacionada a pesquisa qualitativa, pois é realizado levantamentos, interpretações e análises de fatos e situações extraídos da vida real que sofrem influências exercidas pelo ambiente. De acordo com Mascarenhas (2012), a pesquisa descritiva tem a função de identificar se existe relação entre as variáveis analisadas.

Uma das maneiras adotadas para conduzir o estudo foi a pesquisa bibliográfica, pois conforme Gil (2008) o problema é explicado a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. O levantamento bibliográfico é a fase inicial da pesquisa. Implica em leituras sobre o assunto com a finalidade de buscar subsidio para o tema, embora, não seja o propósito fim da pesquisa (Michel, 2009).

A segunda maneira adotada para coletar dados foi o estudo de caso. Conforme Michel (2009), o estudo de caso teve seu início na administração nos Estados Unidos quando executivos foram convidados a compartilhar suas vivências empresariais com os alunos, estimulando-os a desenvolver análises, recomendações e soluções para problemas organizacionais. A esse respeito Mascarenhas (2012) acrescenta que o estudo de caso é utilizado em diversas áreas de estudos por exigir detalhes aprofundados sobre um conjunto de dados para descrever um ou poucos objetos.

O problema foi explorado a partir de pesquisas qualitativas. Para Fachin (2003, p. 81), “A variável qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”. Michel (2009) considera que na pesquisa qualitativa existe uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto. A interpretação da realidade com imparcialidade e coerência, com base em teoria existente, procura dar sentido as respostas. Nesse caso não são os números ou a estatística que comprova a veracidade, mas sim a experimentação empírica.

Explorar, descrever, compreender, identificar problemas, generalizar hipóteses para novos estudos são algumas técnicas de coleta de dados descritas por Lakatos e Marconi (2011) para falar sobre observação qualitativa ou também conhecida como observação de campo, direta ou participante. Com base nas informações apresentadas, a metodologia sugerida está de acordo para o tipo de estudo proposto.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A tabulação das informações foi feita utilizando o *software* Excel para balanço patrimonial, demonstração de resultados, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, payback, valor presente líquido, taxa interna de retorno, investimentos iniciais, custos e despesas. A análise dos dados levantados utilizando o embasamento teórico para verificar a viabilidade econômico-financeira para abertura de uma transportadora multimodal em Paranaguá, Paraná.

4 ESTUDO DE CASO

Partindo do conteúdo teórico a autora buscou dados e informações no mercado de bens e serviços para colocar em prática o conteúdo estudado anteriormente, a fim de verificar a viabilidade econômico-financeira de um novo projeto, utilizando ferramentas da contabilidade gerencial. Neste trabalho, desenvolve-se um plano de negócio de autoria própria, adaptada com base no modelo de Dornelas J. C. A., *et al.* (2015).

A empresa que pretende-se constituir será estabelecida na cidade de Paranaguá, Paraná. O transporte multimodal de cargas, utilização de diferentes modalidades de transporte próprio ou de terceiros desde a origem até o destino, sendo o operador de transporte multimodal único responsável pela carga, foi regulamentado pela Lei nº 9.611/1998 (BRASIL, 1998).

“Ulog Logística Multimodal Ltda” passará a ser o nome de registro da empresa. A logística de transporte focar-se-á, em um primeiro momento, no transporte de carga frigorífica oriunda de cidades do estado do Paraná com destino à Manaus, Amazônia. A empresa trabalhará com a modalidade de transporte terrestre e marítimo, ambos terceirizados.

O regime tributário adotado pela empresa é o lucro real e que de acordo com o art. 247 da RIR/1999 (BRASIL, 1999), corresponde ao lucro líquido apurado contabilmente conforme leis comerciais, ajustado pelas adições, exclusões ou compensações disposto pela legislação fiscal.

A estrutura jurídica da empresa prevê dois sócios e capital social de R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais) conforme Tabela 1, realizado com recursos próprios, evitando nesse primeiro momento a tomada de financiamentos bancários.

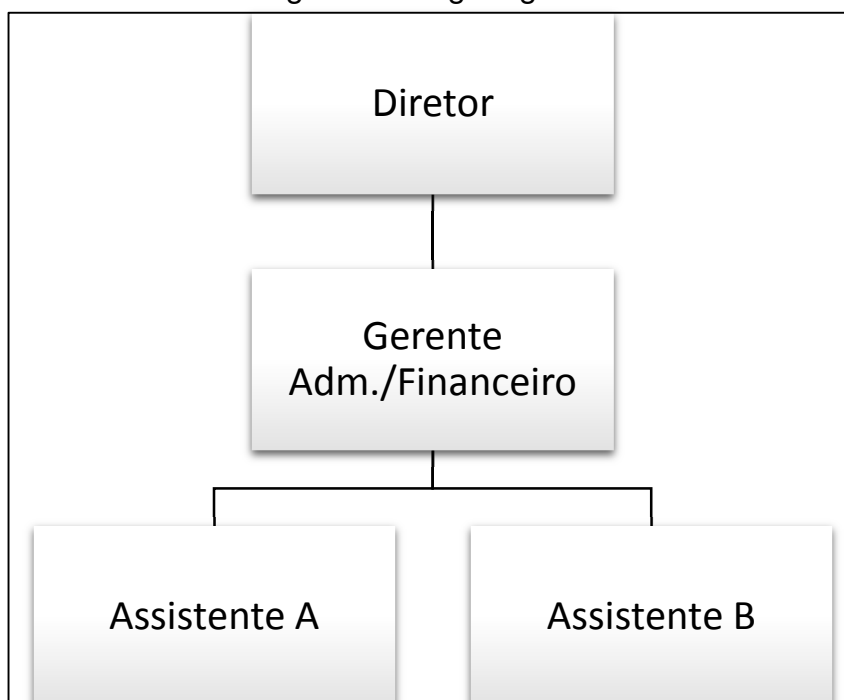
Tabela 1 – Estrutura jurídica

Sócios	% participação	Capital Social
Sócio A	10%	R\$ 60.000,00
Sócio B	90%	R\$ 540.000,00
Total do Capital	100%	R\$ 600.000,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

A estrutura organizacional (Figura 3) possui um Diretor, cargo esse assumido pelo Sócio A, um Gerente Adm./ Financeiro e duas Assistentes.

Figura 3 – Organograma



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Cada cargo possui responsabilidades como:

- a) Diretor
 - a. Cálculo dos preços de serviços para clientes e representantes;
 - b. Venda direta;
 - c. Relacionamento comercial com clientes;
 - d. Visitar clientes, parceiros, fornecedores;
 - e. Visitar feiras e eventos;
 - f. Acordos de preços com terceiros
 - g. Definição de datas para entrega ao clientes;
 - h. Calcular e administrar resultados da empresa;
 - i. Apresentação mensal dos resultados do exercício ao sócio “B”, e
 - j. Formalizar acordos através de contratos com os representantes.
- b) Gerente Adm./Financeiro
 - a. Controlar as contas a pagar e a receber;
 - b. Emissão dos conhecimentos de transporte eletrônico;
 - c. Atualização do fluxo de caixa;

- d. Pagamento dos salários;
 - e. União e envio de documentos contábeis e fiscais para o escritório contábil;
 - f. Monitorar apólice de seguro de cargas da empresa e terceiros.
- c) Assistente A
- a. Solicitar reserva de container ao operador marítimo;
 - b. Agendar frete rodoviário;
 - c. Agendar data para retirada da mercadoria;
 - d. Confirmar liberação de container com o porto;
 - e. Acompanhar processos de coleta, transporte e entrega do container no porto;
 - f. Enviar documentos solicitados pelo porto para embarque do container no navio.
- d) Assistente B
- a. Monitorar a carga desde a saída do porto até o cliente;
 - b. Manter o cliente informado sobre a chegada da mercadoria em Manaus, AM.;
 - c. Solicitar liberação da mercadoria na Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa);
 - d. Após liberação na Suframa, enviar documentação ao transportador rodoviário de Manaus, AM;
 - e. Agendar data de entrega da mercadoria com o cliente;
 - f. Agendar com o transportador rodoviário de Manaus, AM, a data de coleta do container no porto e a de entrega ao cliente;
 - g. Confirmar devolução de container vazio para o porto de Manaus, AM.

A empresa pretende atender o comércio atacadista de Manaus AM, oferecendo serviços de transporte rodoviário e marítimo para produtos frigoríficos.

Conforme o IBGE (2017, p.19), no quarto trimestre de 2016 mesmo com queda de 4% em comparação ao mesmo período de 2015, o estado do Paraná permanece na liderança no abate de frango, com participação nacional de 31,4%.

Na notícia, a cabotagem aparece como uma das alternativas para o futuro do transporte de cargas no Brasil (2017) o Senhor Marcus Voloch, gerente geral de Mercosul e cabotagem da Aliança Navegação, presta seu depoimento sobre as vantagens da modalidade marítima.

Além da redução de custos em relação ao transporte rodoviário, de 10% a 15%, a cabotagem configura-se em um autêntico transporte porta a porta, que une rapidez e economia por meio de um planejamento de operações multimodais, resultando em um meio de transporte sustentável, com baixa emissão de CO². Para quem utiliza o transporte marítimo, outras vantagens são a rastreabilidade em qualquer ponto, a integração dos modais para otimização da cadeia logística e menor índice de avarias. (VOLOCH, 2017, não paginado).

Segundo Pacheco (2015), presidenta do Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (Consea), o frango congelado se tornou parte dos hábitos alimentares dos ribeirinhos na Amazônia.

Para evitar onerar-se em custos fixos a empresa optou por terceirizar os serviços de transporte rodoviário. Com o intuito de atender as necessidades da empresa será convencionado contrato de parceria nos estados do Paraná e Amazônia para os serviços terrestre, marítimo, e portuário. No mercado de atuação, são dois os concorrentes, que se localizam em Curitiba, Paraná e Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

4.1 PLANO ESTRATÉGICO

Segundo Almeida (2010), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura organizar as ideias para transformá-las em ações sem perder o foco, ou seja, a busca por resultados. O autor afirma que a visão deve orientar as ações. A visão da empresa é ser referência nas regiões norte e sul pela qualidade e inovação na prestação de serviços de transporte e armazenagem.

De acordo com Chiavenato e Matos (2009), a missão representa a razão de ser da empresa, para onde convergem as ações, ou seja, o que produz, o que deseja se tornar e como espera ser reconhecida. A missão da empresa é oferecer soluções inteligentes e rápidas, através da prestação de serviços de transporte de qualidade. Segundo Nogueira (2014), a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, geram informações para corporação de suas possibilidades futuras.

Forças:

- a) Pontualidade na entrega das cargas em Manaus, AM;
- b) Seguro da carga;
- c) Rastreamento imediato do produto em tempo real;
- d) Prazo de pagamento estendido;
- e) Confiabilidade;
- f) Preço competitivo.

Fraquezas:

- a) Maior tempo de viagem em comparação ao modal rodoviário;
- b) Maior burocracia na liberação da carga na chegada e saída do porto marítimo;
- c) Por container a capacidade de carga é menor.

Oportunidades:

- a) Abertura de novos portos marítimos pelo Brasil;
- b) Abertura de novas rotas para chegar aos portos marítimos;
- c) Criação de novos modelos de containers para cargas especiais.

Ameaças:

- a) Greve portuária;
- b) Instabilidade do dólar;
- c) Trocas de rotas, o que aumenta o tempo de viagem programada;
- d) Troca de porto marítimo.

Conforme Chiavenato e Matos (2009), os objetivos devem ser uma descrição clara, precisa e sucinta de ações para se chegar aos resultados. Ações que tragam vantagens competitivas para organização.

A empresa tem por objetivos:

- a) Oferecer treinamentos aos funcionários;
- b) Diversificar o portfólio de produtos e serviços;
- c) Diminuir o tempo de resposta às solicitações de clientes;
- d) Aumentar a confiabilidade operacional ao diminuir falhas;
- e) Aumentar a fidelização dos clientes;

- f) Aumentar a confiabilidade de cadeia logística;
- g) Aumentar a participação no mercado;
- h) Realizar parcerias e alianças estratégicas.

4.2 PLANO DE MARKETING

Para Kotler e Keller (2012), os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis, características essas que desafiam os profissionais de *marketing* a buscar maneiras de aumentar a produtividade, melhorar e padronizar a qualidade e adequar o fornecimento de serviços conforme a demanda do mercado.

A Ulog Logística Multimodal Ltda para se diferenciar das demais empresas pretende aperfeiçoar cinco fatores determinantes da qualidade de serviços: confiabilidade; capacidade de resposta; segurança; empatia e itens tangíveis. Com base nesses cinco fatores os pesquisadores Parasuraman; Zeithaml e Berry (1985, p. 41-50) apud Kotler e Keller (2012, p. 401) desenvolveram a escala SERVQUAL, apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Fatores determinantes da qualidade de serviços

ATRIBUTOS SERVQUAL	
Confiabilidade • Entregar o serviço como prometido • Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente • Entregar o serviço certo na primeira vez • Entregar os serviços no prazo prometido • Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente Capacidade de resposta • Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado • Efetuar um atendimento rápido de clientes • Mostrar disposição para ajudar os clientes • Estar preparado para atender às solicitações do cliente	Segurança • Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes • Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações • Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais Empatia • Dar aos clientes atenção individual • Dispor de funcionários que trata os clientes com atenção • Ter em mente os melhores interesses do cliente • Dispor de funcionários que entendam as necessidades do cliente • Oferecer horário de funcionamento conveniente Itens tangíveis • Equipamentos modernos • Instalações com visual atraente • Funcionários com aparência asseada

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 401).

A empresa contará com representantes comerciais terceirizados para ofertar os serviços de transporte. O mesmo ganhara uma comissão de R\$ 150,00 por carga.

Para divulgação dos serviços prestados, a empresa fará visitas, ligações, utilizará a internet e folders como propaganda.

O logotipo exibido na Figura 4 estará presente em formulários de utilização administrativa, tais como, papel timbrado, proposta comercial, cartões de visita e uniformes de trabalho.

Figura 4 – Logotipo



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

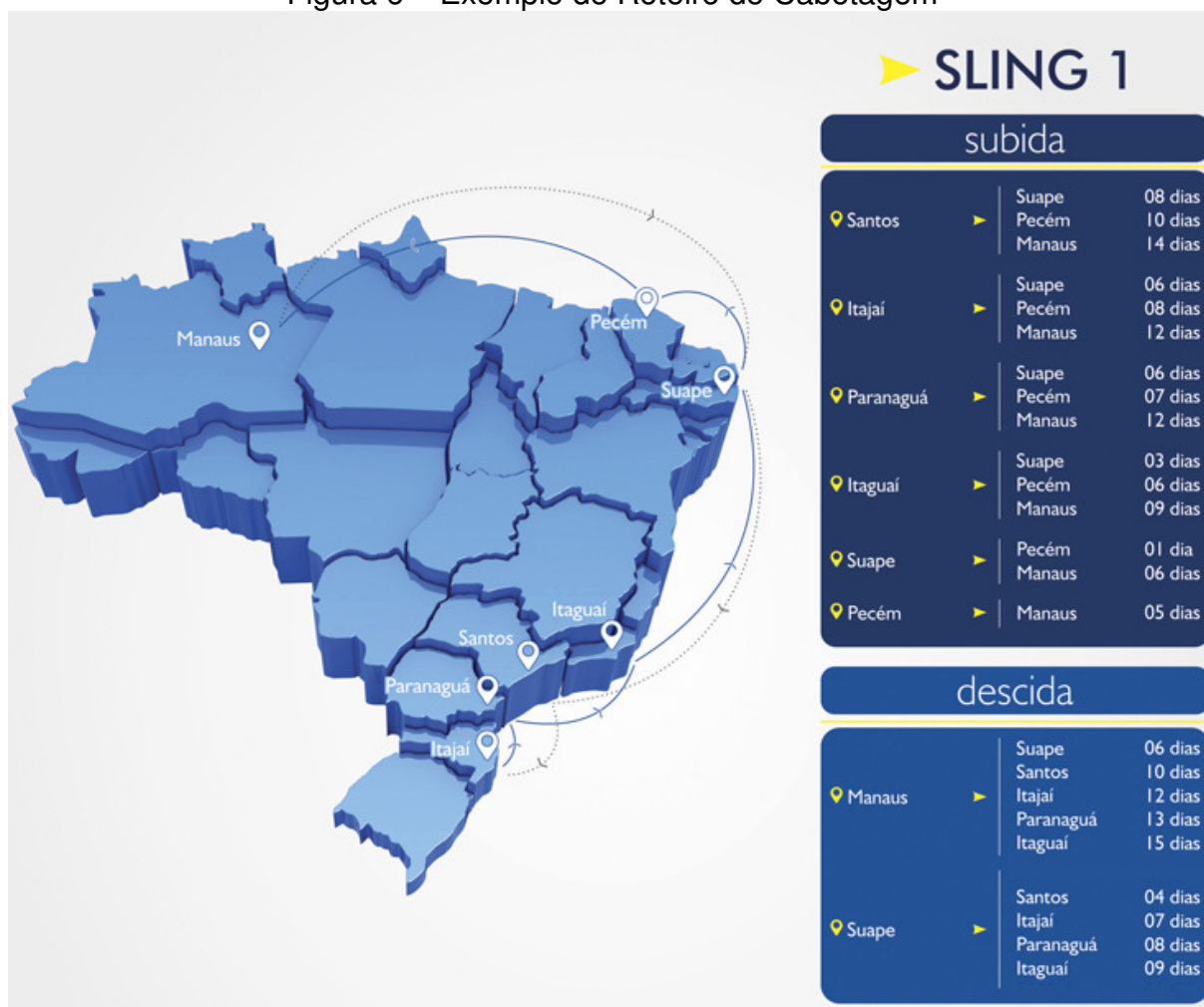
A logística do transporte está representada pelas figuras 5 e 6.

Figura 5 – Cabotagem Porta-a-Porta



Fonte: Mercosul Line (2017a).

Figura 6 – Exemplo de Roteiro de Cabotagem



Fonte: Mercosul Line (2017b).

4.3 PLANO FINANCEIRO

De acordo com Zavadil (2013) a análise financeira é tão importante quanto a análise mercadológica, pois é possível verificar se o empreendimento é financeiramente viável. Além disso, é de fundamental importância uma análise criteriosa dos recursos e o uso destes para a empresa desenvolver sua atividade e obter o retorno esperado.

4.3.1 Investimentos Iniciais

Com base nos valores de mercado verificou-se que o valor dos investimentos iniciais em termos de estrutura e capital de giro para que a empresa possa se

estabelecer ficarão na ordem de R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais), conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Investimentos de abertura

INVESTIMENTOS INICIAIS			
Quant.	Descrição	Valor Unit. R\$	Valor Total R\$
4	Notebook	R\$2.500,00	R\$10.000,00
1	Software	R\$6.000,00	R\$6.000,00
1	Arquivo de aço	R\$290,00	R\$290,00
4	Balção	R\$150,00	R\$600,00
4	Cadeira escritório	R\$250,00	R\$1.000,00
4	Cadeira recepção	R\$180,00	R\$720,00
1	Cafeteira	R\$65,00	R\$65,00
4	Celular	R\$600,00	R\$2.400,00
2	Impressora	R\$530,00	R\$1.060,00
-	Instalações	R\$850,00	R\$850,00
4	Lixeira	R\$14,00	R\$56,00
-	Material de escritório	R\$680,00	R\$680,00
-	Material de higiene e limpeza	R\$200,00	R\$200,00
4	Mesa escritório	R\$500,00	R\$2.000,00
1	Purificador de água	R\$314,00	R\$314,00
-	Registros da empresa	R\$1.613,00	R\$1.613,00
4	Telefone	R\$38,00	R\$152,00
-	Marketing	R\$2.000,00	R\$2.000,00
-	Capital de giro	R\$570.000,00	R\$570.000,00
Total Investimentos			R\$600.000,00
Capital Social			R\$600.000,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

4.3.2 Depreciação

“A depreciação significa a perda de um Ativo por uso, consumo, passagem do tempo ou substituição por uma nova tecnologia” (MÜLLER, p.31, 2012). Para depreciação do imobilizado da empresa, foi considerado o prazo de vida útil disponível na IN RFB Nº 1700/2017 (RECEITA FEDERAL, 2017). Na Tabela 3 segue demonstrativo.

Tabela 3 – Depreciação

DEPRECIÇÃO IMOBILIZADO					
Quant.	Descrição	Valor Unitário	Valor Total	Prazo de Vida Útil (Anos)	Depreciação Anual
4	Notebook	R\$2.500,00	R\$10.000,00	5	R\$2.000,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

4.3.3 Amortização

Segundo Padoveze (2006), a transferência gradual e parcial do valor de um bem intangível durante um período determinado para despesa é chamado de amortização. Sendo assim, quando trata-se de ativo imobilizado intangível, amortização é o termo utilizado para registrar a desvalorização de um bem que a empresa irá usar por vários anos. A Tabela 4 demonstra a amortização de um *software*, segundo a IN SRF Nº 4/1985 (RECEITA FEREDAL, 1985).

Tabela 4 – Amortização

AMORTIZAÇÃO IMOBILIZADO					
Quant.	Descrição	Valor Unitário	Valor Total	Prazo de Vida Útil (Anos)	Depreciação Anual
-	Software	R\$6.000,00	R\$6.000,00	5	R\$1.200,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

4.3.4 Cargos e salários

Padoveze (2006) afirma que os salários e todos os encargos associados ao custo de pessoal podem ser separados em mão-de-obra direta e indireta. Mão de obra direta está associado aos gastos com pessoal que lidam diretamente com os produtos e serviços. Mão-de-obra indireta são os gastos com pessoal que desempenham as atividades de apoio aos setores diretos. Os encargos trabalhistas de responsabilidade da empresa segundo sua atividade são, 20% de INSS, 8% de FGTS, 5,80% de terceiros e 3,26% de RAT/FAP.

Na Tabela 5 está relacionado os cargos e salários dos anos 1, 2 e 3. É importante ressaltar que foi optado por não alterar os valores de salários para os diferentes cenários (realista, otimista e pessimista)

Tabela 5 – Cargos e salários – Anos 1, 2 e 3

CARGOS E SALÁRIOS				
ANO 1				
Cargo		Salário	Encargos	Total
Gerente (Sócio I)	Pró-Labore	R\$120.000,00	R\$24.000,00	R\$144.000,00
Assistente Operacional I	Folha Pagamento	R\$24.000,00	R\$8.894,40	R\$32.894,40
Assistente Operacional II	Folha Pagamento	R\$24.000,00	R\$8.894,40	R\$32.894,40
Supervisor Adm./Financeiro	Folha Pagamento	R\$30.666,67	R\$11.365,07	R\$42.031,73
Total		R\$198.666,67	R\$53.153,87	R\$251.820,53
ANO 2				
Cargo		Salário	Encargos	Total
Gerente (Sócio I)	Pró-Labore	R\$125.400,00	R\$25.080,00	R\$150.480,00
Assistente Operacional I	Folha Pagamento	R\$25.080,00	R\$9.294,65	R\$34.374,65
Assistente Operacional II	Folha Pagamento	R\$25.080,00	R\$9.294,65	R\$34.374,65
Supervisor Adm./Financeiro	Folha Pagamento	R\$32.046,67	R\$11.876,49	R\$43.923,16
Total		R\$207.606,67	R\$55.545,79	R\$263.152,46
ANO 3				
Cargo		Salário	Encargos	Total
Gerente (Sócio I)	Pró-Labore	R\$131.043,00	R\$26.208,60	R\$157.251,60
Assistente Operacional I	Folha Pagamento	R\$26.208,60	R\$9.712,91	R\$35.921,51
Assistente Operacional II	Folha Pagamento	R\$26.208,60	R\$9.712,91	R\$35.921,51
Supervisor Adm./Financeiro	Folha Pagamento	R\$33.488,77	R\$12.410,94	R\$45.899,70
Total		R\$216.948,97	R\$58.045,35	R\$274.994,32

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

4.3.5 Custos variáveis

Conforme Ferreira (2007), os custos variáveis se alteram em função do volume de produção. Por conseguinte, é possível entender que os custos variáveis se alteram à qualquer variação no volume de cargas. Portanto só haverá custos variáveis se houver carregamento.

Para o cenário otimista, tomando-se por base o cenário realista, projeta-se um aumento de aproximadamente 15% no volume de cargas transportadas. No cenário pessimista, tomando-se por base o cenário realista, projeta-se uma redução de aproximadamente 15% no volume de cargas transportadas. As Tabelas 6, 7 e 8 apresentam essa variação conforme os cenários (realista, otimista e pessimista), para os anos 1, 2 e 3.

A informação de volume de cargas para desenvolvimento do referido estudo obteve-se com base em entrevista não estruturada com profissional da logística.

Tabela 6 – Custos variáveis – Cenário realista – Anos 1, 2 e 3

CUSTOS VARIÁVEIS – CENÁRIO REALISTA			
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Frete Marítimo	R\$1.591.886,50	R\$2.166.009,50	R\$2.479.167,50
Frete Rodoviário – Origem até Porto	R\$691.968,75	R\$941.531,25	R\$1.077.656,25
Diárias Porto Origem	R\$48.440,03	R\$65.910,20	R\$75.439,39
Diárias Porto Destino	R\$93.000,60	R\$126.541,80	R\$144.837,00
Frete Rodoviário – Porto até Cliente	R\$276.787,50	R\$376.612,50	R\$431.062,50
Comissão	R\$33.214,50	R\$45.193,50	R\$51.727,50
Seguro por Carga	R\$19.520,00	R\$26.560,00	R\$30.400,00
	R\$2.754.817,88	R\$3.748.358,75	R\$4.290.290,14

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Tabela 7 – Custos variáveis – Cenário otimista – Anos 1, 2 e 3

CUSTOS VARIÁVEIS – CENÁRIO OTIMISTA			
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Frete Marítimo	R\$1.833.279,13	R\$2.485.691,63	R\$2.851.042,63
Frete Rodoviário – Origem até Porto	R\$795.242,25	R\$1.081.104,75	R\$1.237.648,50
Diárias Porto Origem	R\$55.785,44	R\$75.637,91	R\$86.755,29
Diárias Porto Destino	R\$107.103,15	R\$145.218,15	R\$166.562,55
Frete Rodoviário – Porto até Cliente	R\$318.759,38	R\$432.196,88	R\$495.721,88
Comissão	R\$38.251,13	R\$51.863,63	R\$59.486,63
Seguro por Carga	R\$22.480,00	R\$30.480,00	R\$34.960,00
	R\$3.170.900,47	R\$4.302.192,94	R\$4.932.177,47

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Tabela 8 – Custos variáveis – Cenário pessimista – Anos 1, 2 e 3

CUSTOS VARIÁVEIS – CENÁRIO PESSIMISTA			
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Frete Marítimo	R\$1.350.493,88	R\$1.839.803,25	R\$2.107.292,38
Frete Rodoviário – Origem até Porto	R\$586.426,50	R\$798.872,25	R\$917.664,00
Diárias Porto Origem	R\$41.094,61	R\$55.983,97	R\$64.123,48
Diárias Porto Destino	R\$78.898,05	R\$107.484,30	R\$123.111,45
Frete Rodoviário – Porto até Cliente	R\$234.815,63	R\$319.893,75	R\$366.403,13
Comissão	R\$28.177,88	R\$38.387,25	R\$43.968,38
Seguro por Carga	R\$16.560,00	R\$22.560,00	R\$25.840,00
	R\$2.336.466,54	R\$3.182.984,77	R\$3.648.402,80

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

4.3.6 Custos fixos

De acordo com Ferreira (2007), os custos fixos não se alteram em relação ao volume de produção. Dessa forma, é possível entender que não importa o número de

cargas, os custos fixos apresentados na Tabela 9 vão permanecer inalterados independentemente dos cenários (realista, otimista e pessimista).

Tabela 9 – Custos fixos – Anos 1, 2 e 3

CUSTOS FIXOS			
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Seguro de Carga (Franquia)	R\$27.600,00	R\$30.360,00	R\$33.396,00
Salários e Encargos	R\$65.788,80	R\$68.749,30	R\$71.843,01
Total	R\$93.388,80	R\$99.109,30	R\$105.239,01

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

4.3.7 Despesas

Para Castiglioni e Nascimento (2014), as despesas são consideradas sacrifícios para se obter receita. Segundo Padoveze (2006), as despesas comumente estão ligadas às áreas administrativas e comerciais, pois são gastos necessários para vender e distribuir os produtos. Desta maneira, pode-se supor que as despesas não estão diretamente ligadas ao processo de produção, isto é, elas sevem como auxílio, conforme denotado na Tabela 10.

Tabela 10 – Despesas – Anos 1, 2 e 3

DESPESAS			
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Despesas Administrativas	R\$94.159,73	R\$102.793,96	R\$112.547,58
Despesas Comerciais	R\$199.700,00	R\$211.700,00	R\$224.543,60
Despesas Financeiras	R\$1.376,00	R\$1.684,00	R\$1.852,00
Total	R\$295.235,73	R\$316.177,96	R\$338.943,18

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Os valores apresentados na Tabela 10, não incorrerão alterações nos cenários realista, pessimista ou otimista. Nestes gastos foram considerados: aluguel, água, luz, telefone, honorários contábeis, pró-labore, salários, *marketing*, depreciação e outras despesas.

4.3.8 Formação de preço para os serviços

Para definição de preços em serviços, a empresa optou pelo *mark-up*, definido como “uma expressão utilizada na formação do preço de venda que tem o custo como

base” (MEGLIORINI, 2012, p. 99). Na Tabela 11 está discriminado os custos por viagem em concordância com a origem definida pela empresa.

Tabela 11 – Custos por viagem

CUSTOS POR VIAGEM				
Origem Destino	Cianorte, PR Manaus, AM	Curitiba, PR Manaus, AM	Maringá, PR Manaus, AM	Umuarama, PR Manaus, AM
Descrição	Valor Unitário	Valor Unitário	Valor Unitário	Valor Unitário
Frete Marítimo	R\$6.524,13	R\$6.524,13	R\$6.524,13	R\$6.524,13
Frete Rodoviário – Origem até Porto	R\$3.448,50	R\$1.179,75	R\$3.085,50	R\$3.630,00
Diárias Porto Origem	R\$198,52	R\$198,52	R\$198,52	R\$198,52
Diárias Porto Destino	R\$381,15	R\$381,15	R\$381,15	R\$381,15
Frete Rodoviário – Porto até Cliente	R\$1.134,38	R\$1.134,38	R\$1.134,38	R\$1.134,38
Comissão	R\$136,13	R\$136,13	R\$136,13	R\$136,13
Seguro por Carga	R\$80,00	R\$80,00	R\$80,00	R\$80,00
Seguro de Carga (Franquia)	R\$95,56	R\$95,56	R\$95,56	R\$95,56
Salários e Encargos	R\$215,88	R\$215,88	R\$215,88	R\$215,88
Subtotal	R\$12.214,25	R\$9.945,50	R\$11.851,25	R\$12.395,75
Despesas Administrativas	R\$323,75	R\$323,75	R\$323,75	R\$323,75
Despesas Comerciais	R\$665,21	R\$665,21	R\$665,21	R\$665,21
Despesas Financeiras	R\$5,14	R\$5,14	R\$5,14	R\$5,14
Subtotal	R\$994,10	R\$994,10	R\$994,10	R\$994,10
Total Geral	R\$13.208,35	R\$10.939,60	R\$12.845,35	R\$13.389,85

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

O mark-up é usado por empresas de pequeno e grande porte para verificar se o preço do produto ou serviço está cobrindo os custos.

[...] sua construção está ligada a determinados percentuais sobre o preço de venda. Todos os componentes do *mark-up* são determinados por meio de relações percentuais médias sobre os preços de vendas e, a seguir, aplicados sobre o custo dos produtos. (PADOVEZE, 2006, p.314)

Na Tabela 12 foi apresentado o cálculo mark-up.

Tabela 12 – *Mark-up* – Formação do preço para prestação de serviços

FORMAÇÃO DE PREÇO								
Mark-up	Cianorte		Curitiba		Maringá		Umuarama	
Eventos	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$
(-)PIS	1,65	319,52	1,65	266,77	1,65	311,08	1,65	323,75
(-) Cofins	7,6	1.471,74	7,6	1.228,78	7,6	1.432,84	7,6	1.491,20

(continua)

(conclusão)								
(-)ICMS	7	1.355,55	7	1.131,77	7	1.319,72	7	1.373,47
(-) Desp. Administrativo	2,45	474,65	2,96	478,48	2,52	475,16	2,42	474,41
(-) Desp. Comercial	5,04	975,28	6,08	983,15	5,18	976,33	4,97	974,78
(-) Desp. Financeira	0,04	7,53	0,05	7,59	0,04	7,54	0,04	7,53
(-) Lucro	13,15	2.546,50	13,15	2.126,11	13,15	2.479,18	13,15	2.580,17
(=) Custo	36,93	7.150,79	38,49	6.222,67	37,14	7.001,84	36,82	7.225,31
Fator "K"	63,07		61,51		62,86		63,18	
Custo Unitário		12.214,25		9.945,50		11.851,25		12.395,75
Mark-up	1,5854		1,6257		1,5908		1,5829	
Preço Serviço		19.365,04		16.168,17		18.853,10		19.621,06

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

A Tabela 13 apresenta de forma resumida os preços calculados segundo a cidade de origem da mercadoria, e que estão em conformidade com os preços pesquisados no mercado de atuação.

Tabela 13 – Itinerário de serviços

ITINERÁRIO DE SERVIÇOS				
Origem	UF	Destino	UF	Valores
Cianorte	PR	Manaus	AM	R\$19.365,04
Curitiba	PR	Manaus	AM	R\$16.168,17
Maringá	PR	Manaus	AM	R\$18.853,10
Umuarama	PR	Manaus	AM	R\$19.621,06

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

4.3.9 Previsão de serviços prestados

A previsão de serviços prestados está elaborada de acordo com a experiência e expectativa dos sócios da empresa nos seguintes cenários e premissas:

Cenário realista:

- As previsões na prestação de serviços permanecerão estáveis no ano 1, mantendo-se o volume inicialmente projetado;
- Para os anos 2 e 3, estima-se um crescimento médio de 10% a.a. no volume de cargas em relação ao ano 1.

Cenário otimista:

- Tomando-se por base o cenário realista, projeta-se um aumento de aproximadamente 15% no volume de cargas transportadas;

Cenário pessimista:

- a) Tomando-se por base o cenário realista, projeta-se uma redução de aproximadamente 15% no volume de cargas transportadas.

É importante frisar que o número de cargas pode variar nos meses de novembro e dezembro, com um aumento aproximado de 20%, devido às festas de fim de ano e, nos meses de janeiro, fevereiro e março, com uma queda de aproximadamente 20% devido a diminuição no consumo de frangos de corte.

A Ulog Logística Multimodal Ltda apresenta, nas Tabelas 14, 15 e 16, uma estimativa de serviços prestados para cada ano e cenário conforme previsão anteriormente apresentada.

Tabela 14 – Cenário realista – Anos 1, 2 e 3

PREVISÃO FATURAMENTO – CENÁRIO REALISTA											
Origem	UF	Valor/Viagem (R\$)	ANO 1			ANO 2			ANO 3		
			Viagens (Mês)	Viagens (Ano)	Faturamento R\$	Viagens (Mês)	Viagens (Ano)	Faturamento R\$	Viagens (Mês)	Viagens (Ano)	Faturamento R\$
Cianorte	PR	19.365,04	6	61	1.181.267,37	7	83	1.607.298,22	8	95	1.839.678,69
Maringá	PR	18.853,10	6	61	1.150.038,81	7	83	1.564.806,90	8	95	1.791.044,04
Umuarama	PR	19.621,06	6	61	1.196.884,73	7	83	1.628.548,07	8	95	1.864.000,81
Curitiba	PR	16.168,17	6	61	986.258,13	7	83	1.341.957,79	8	95	1.535.975,78
Total			24	244	4.514.449,04	28	332	6.142.610,99	32	380	7.030.699,32

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Tabela 15 – Previsão de faturamento – Cenário otimista – Anos 1, 2 e 3

PREVISÃO FATURAMENTO – CENÁRIO OTIMISTA											
Origem	UF	Valor/Viagem (R\$)	ANO 1			ANO 2			ANO 3		
			Viagens (Mês)	Viagens (Ano)	Faturamento R\$	Viagens (Mês)	Viagens (Ano)	Faturamento R\$	Viagens (Mês)	Viagens (Ano)	Faturamento R\$
Cianorte	PR	19.365,04	7	70	1.355.552,72	8	96	1.859.043,73	9	109	2.110.789,23
Maringá	PR	18.853,10	7	70	1.319.716,66	8	95	1.791.044,04	9	109	2.054.987,38
Umuarama	PR	19.621,06	7	70	1.373.474,28	8	95	1.864.000,81	9	109	2.138.695,66
Curitiba	PR	16.168,17	7	71	1.147.939,79	8	95	1.535.975,78	9	110	1.778.498,27
Total			28	281	5.196.683,46	32	381	7.050.064,36	36	437	8.082.970,55

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Tabela 16 – Previsão de faturamento – Cenário pessimista – Anos 1, 2 e 3

PREVISÃO FATURAMENTO – CENÁRIO PESSIMISTA											
Origem	UF	Valor/Viagem (R\$)	ANO 1			ANO 2			ANO 3		
			Viagens (Mês)	Viagens (Ano)	Faturamento	Viagens (Mês)	Viagens (Ano)	Faturamento	Viagens (Mês)	Viagens (Ano)	Faturamento R\$
Cianorte	PR	19.365,04	5	51	987.616,98	6	70	1.355.552,72	7	81	1.568.568,15
Maringá	PR	18.853,10	5	52	980.360,95	6	70	1.319.716,66	7	81	1.527.100,71
Umuarama	PR	19.621,06	5	52	1.020.295,18	6	71	1.393.095,34	7	81	1.589.305,95
Curitiba	PR	16.168,17	5	52	840.744,64	6	71	1.147.939,79	7	80	1.293.453,29
Total			21	207	3.829.017,75	24	282	5.216.304,52	27	323	5.978.428,10

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

4.3.10 Demonstração do resultado do exercício projetado

Conforme Bazzi (2014), a demonstração do resultado do exercício é uma demonstração contábil que deve apresentar, de forma dedutiva, as receitas e despesas do exercício para apurar o resultado líquido da empresa, seja lucro ou prejuízo.

No cenário realista, Apêndice A, página 77, a empresa obteve lucro nos três anos. Lucro líquido ano 1 de R\$ 424.112,60, ano 2 de R\$ 671.081,68 e ano 3 de R\$ 785.216,34.

No cenário otimista, Apêndice B, página 78, a empresa obteve lucro nos três anos. Lucro líquido ano 1 de R\$ 526.603,16, ano 2 de R\$ 807.032,56, e ano 3 de R\$ 943.084,33.

No cenário pessimista, Apêndice C, página 79, a empresa obteve lucro nos três anos. Lucro líquido ano 1 de R\$ 321.352,34, ano 2 de R\$ 532.099,20, e ano 3 de R\$ 627.219,06.

Analisando os Apêndices A, B e C, que apresentam as projeções dos anos 1, 2 e 3 para os cenários realista, otimista e pessimista, é possível dizer que os custos variáveis representam 72,86% da receita líquida, que é composta basicamente pelos fretes.

4.3.11 Fluxo de caixa projetado

Segundo Wildauer (2012), o fluxo de caixa nada mais é do que uma relação de entradas e saídas de recursos financeiros em um determinado período. De acordo com o autor, a partir de uma previsão de vendas e o preço de venda definido é possível estimar as necessidades de recursos para garantir o funcionamento das operações da empresa.

O fluxo de caixa financeiro foi elaborado com intervalos mensais. Seu início deu-se com um investimento de capital social, no valor de R\$ 600.000,00, sendo que R\$ 10.000,00 foi destinado para imobilizado tangível, R\$ 6.000,00 para imobilizado intangível, R\$ 12.000,00 para despesas administrativas, R\$ 2.000,00 para despesas comerciais e R\$ 570.000,00 para capital de giro, externado no Quadro 6.

Através da receita na venda de prestação de serviço e o capital de giro, a empresa conseguiu cumprir suas obrigações nos três cenários (realista, otimista e

pessimista) projetados. É importante evidenciar que o prazo de recebimento dos clientes corresponde a 45 dias contados a partir do embarque no navio, e o pagamento dos fornecedores é à vista. Diante destas circunstâncias é possível constatar a importância do capital de giro para esta atividade.

O Apêndice D, página 80, mostra o fluxo de caixa projetado, cenário realista, ano 1. O saldo de caixa acumulado durante o ano é de R\$ 349.137,32.

O Apêndice E, página 81, mostra o fluxo de caixa projetado, cenário realista, ano 2. O saldo de caixa acumulado durante o ano é de R\$ 972.725,00.

O Apêndice F, página 82, mostra o fluxo de caixa projetado, cenário realista, ano 3. O saldo de caixa acumulado durante o ano é de R\$ 1.635.763,63.

O Apêndice G, página 83, mostra o fluxo de caixa projetado, cenário otimista, ano 1. O saldo de caixa acumulado durante o ano é de R\$ 326.141,89.

O Apêndice H, página 84, mostra o fluxo de caixa projetado, cenário otimista, ano 2. O saldo de caixa acumulado durante o ano é de R\$ 995.227,07.

O Apêndice I, página 85, mostra o fluxo de caixa projetado, cenário otimista, ano 3. O saldo de caixa acumulado durante o ano é de R\$ 1.982.105,19.

O Apêndice J, página 86, mostra o fluxo de caixa projetado, cenário pessimista, ano 1. O saldo de caixa acumulado durante o ano é de R\$ 363.279,36.

O Apêndice K, página 87, mostra o fluxo de caixa projetado, cenário pessimista, ano 2. O saldo de caixa acumulado durante o ano é de R\$ 782.491,81.

O Apêndice L, página 88, mostra o fluxo de caixa projetado, cenário pessimista, ano 3. O saldo de caixa acumulado durante o ano é de R\$ 1.287.502,24.

4.3.12 Balanço patrimonial projetado

De acordo com Marion (2015), o balanço patrimonial é a principal demonstração contábil, pois ao fechar um período prefixado é possível visualizar os bens, as contas a receber e os valores a pagar em determinada data.

Os Apêndices M, N e O, retratam a situação da empresa nos cenários realista, otimista e pessimista para os anos 1, 2 e 3 respectivamente.

É possível visualizar no Apêndice M, página 89, que corresponde ao cenário realista, que a empresa conseguiu honrar suas obrigações e que seu ativo circulante em relação ao total do ativo corresponde a 98,91% no ano 1, 99,49% no ano 2 e 99,76% no ano 3.

No Apêndice N, página 90, que corresponde ao cenário otimista, a empresa conseguiu honrar suas obrigações e seu ativo circulante em relação ao total do ativo corresponde a 99,02% no ano 1, 99,55% no ano 2 e 99,79% no ano 3.

No Apêndice O, página 91, que corresponde ao cenário pessimista, a empresa conseguiu honrar suas obrigações e seu ativo circulante em relação ao total do ativo corresponde a 98,77% no ano 1, 99,40% no ano 2 e 99,72% no ano 3.

4.3.13 Previsão de índices operacionais e financeiros

Para fins de análise de desempenho e retorno dos investimentos da empresa apresenta-se o cálculo do ponto de equilíbrio, *payback*, VPL e TIR para os cenários realista, otimista e pessimista.

4.3.13.1 Ponto de equilíbrio

Com base nos dados da empresa, apresenta-se a demonstração do cálculo do ponto de equilíbrio (*break-even point*), conforme Tabelas 17, 19 e 21.

Tabela 17 – Cálculo ponto de equilíbrio – Cenário realista – Anos 1, 2 e 3

CÁLCULO PONTO DE EQUILÍBRIO – CENÁRIO REALISTA						
DESCRIÇÃO	ANO 1		ANO 2		ANO 3	
	VALOR (R\$)	%	VALOR (R\$)	%	VALOR (R\$)	%
Receita Líquida	3.780.851,07	100,00	5.144.436,70	100,00	5.888.210,68	100,00
(-) Custo/Desp. Variável	2.754.817,88	72,86	3.748.358,75	72,86	4.290.290,14	72,86
(=) Margem de Contribuição	1.026.033,19	27,14	1.396.077,95	27,14	1.597.920,55	27,14
(-) Custo/Desp. Fixo	388.624,53	10,28	415.287,26	8,07	444.182,20	7,54
(=) Resultado	637.408,66	16,86	980.790,69	19,07	1.153.738,35	19,59
Ponto de Equilíbrio	1.432.050,63	37,88	1.530.300,66	29,75	1.636.776,23	27,80

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Tabela 18 – Demonstrativo ponto de equilíbrio – Cenário realista – Anos 1, 2 e 3

(continua)

DEMONSTRATIVO PONTO DE EQUILÍBRIO – CENÁRIO REALISTA						
DESCRIÇÃO	ANO 1		ANO 2		ANO 3	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
Receita Líquida	1.432.050,63	100,00	1.530.300,66	100,00	1.636.776,23	100,00
(-) Custo/Desp. Variável	1.043.426,10	72,86	1.115.013,40	72,86	1.192.594,03	72,86

(conclusão)						
(=) Margem de Contribuição	388.624,53	27,14	415.287,26	27,14	444.182,20	27,14
(-) Custo/Desp. Fixo	388.624,53	27,14	415.287,26	27,14	444.182,20	27,14
(=) Resultado	R\$-		R\$-		R\$-	

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Assim, com base nos cálculos apresentados na Tabela 17 e demonstrativos na Tabela 18, observa-se que a empresa, no cenário realista, não estará incorrendo em prejuízos, na medida em que sua receita líquida, durante os anos 1, 2 e 3, atingir o ponto de equilíbrio correspondente a 37,88%, 29,75% e 27,80%, respectivamente, da receita líquida inicialmente projetada.

Tabela 19 – Cálculo ponto de equilíbrio – Cenário otimista – Anos 1, 2 e 3

CÁLCULO PONTO DE EQUILÍBRIO – CENÁRIO OTIMISTA						
DESCRIÇÃO	ANO 1		ANO 2		ANO 3	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
Receita Líquida	4.352.222,39	100,00	5.904.428,90	100,00	6.769.487,83	100,00
(-) Custo/Desp. Variável	3.170.900,47	72,86	4.302.192,94	72,86	4.932.177,47	72,86
(=) Margem de Contribuição	1.181.321,93	27,14	1.602.235,97	27,14	1.837.310,36	27,14
(-) Custo/Desp. Fixo	388.624,53	8,93	415.287,26	7,03	444.182,20	6,56
(=) Resultado	792.697,40	18,21	1.186.948,71	20,10	1.393.128,17	20,58
Ponto de Equilíbrio	1.431.769,24	32,90	1.530.382,62	25,92	1.636.569,43	24,18

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Tabela 20 – Demonstrativo ponto de equilíbrio – Cenário otimista – Anos 1, 2 e 3

DEMONSTRATIVO PONTO DE EQUILÍBRIO – CENÁRIO OTIMISTA						
DESCRIÇÃO	ANO 1		ANO 2		ANO 3	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
Receita Líquida	1.431.769,24	100,00	1.530.382,62	100,00	1.636.569,43	100,00
(-) Custo/Desp. Variável	1.043.144,70	72,86	1.115.095,37	72,86	1.192.387,24	72,86
(=) Margem de Contribuição	388.624,53	27,14	415.287,26	27,14	444.182,20	27,14
(-) Custo/Desp. Fixo	388.624,53	27,14	415.287,26	27,14	444.182,20	27,14
(=) Resultado	R\$-		R\$-		R\$-	

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Assim com base nos cálculos apresentados na Tabela 19 e demonstrativos na Tabela 20, observa-se que a empresa no cenário otimista não estará incorrendo em prejuízos, na medida em que sua receita líquida durante os anos 1, 2 e 3 atingir o

ponto de equilíbrio correspondente a 32,90%, 25,92% e 24,18% respectivamente, da receita líquida inicialmente projetada.

Tabela 21 – Cálculo ponto de equilíbrio – Cenário pessimista – Anos 1, 2 e 3

CÁLCULO PONTO DE EQUILÍBRIO – CENÁRIO PESSIMISTA						
DESCRIÇÃO	ANO 1		ANO 2		ANO 3	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
Receita Líquida	3.206.802,36	100,00	4.368.655,03	100,00	5.978.428,10	100,00
(-) Custo/Desp. Variável	2.336.466,54	72,86	3.182.984,77	72,86	3.648.402,80	61,03
(=) Margem de Contribuição	870.335,83	27,14	1.185.670,27	27,14	2.330.025,30	38,97
(-) Custo/Desp. Fixo	388.624,53	12,12	415.287,26	9,51	444.182,20	7,43
(=) Resultado	481.711,29	15,02	770.383,01	17,63	1.885.843,10	31,54
Ponto de Equilíbrio	1.431.909,42	44,65	1.530.144,44	35,03	1.139.692,06	19,06

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Tabela 22 – Demonstrativo ponto de equilíbrio – Cenário pessimista – Anos 1, 2 e 3

DEMONSTRATIVO PONTO DE EQUILÍBRIO – CENÁRIO PESSIMISTA						
DESCRIÇÃO	ANO 1		ANO 2		ANO 3	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
Receita Líquida	1.431.909,42	100,00	1.530.144,44	100,00	1.139.692,06	100,00
(-) Custo/Desp. Variável	1.043.284,89	72,86	1.114.857,18	72,86	695.509,86	61,03
(=) Margem de Contribuição	388.624,53	27,14	415.287,26	27,14	444.182,20	38,97
(-) Custo/Desp. Fixo	388.624,53	27,14	415.287,26	27,14	444.182,20	38,97
(=) Resultado	R\$-		R\$-		R\$-	

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Assim, com base nos cálculos apresentados na Tabela 21 e demonstrativos na Tabela 22, observa-se que a empresa no cenário realista não estará incorrendo em prejuízos, na medida em que sua receita líquida durante os anos 1, 2 e 3 atingir o ponto de equilíbrio correspondente a 44,65%, 35,03% e 19,06% respectivamente, da receita líquida inicialmente projetada.

4.3.13.2 Payback, VPL e TIR

Com base nos dados da empresa, apresenta-se a seguir o cálculo do tempo de retorno de investimento (*payback*), valor presente líquido (VPL) e taxa interna de

retorno (TIR). Para efeito de cálculo, utilizou-se o saldo do fluxo de caixa financeiro acumulado de cada período, trazidos ao valor presente, utilizando uma taxa mínima de atratividade (TMA) de 18% a.a..

Tabela 23 – *Payback*, VPL e TIR – Cenário realista – Anos 1, 2 e 3

Payback, VPL e TIR - Cenário Realista				
TMA	18%			
Ano	0	1	2	3
Fluxo de Caixa	R\$(600.000,00)	R\$349.137,32	R\$972.725,00	R\$1.635.763,63
Fluxo de Caixa Descontado	R\$(600.000,00)	R\$295.879,08	R\$698.595,95	R\$995.576,25
Fluxo de Caixa Desc. Acumulado	R\$(600.000,00)	R\$(304.120,92)	R\$394.475,03	R\$1.390.051,28
VPL	R\$1.390.051,28			
TIR	103,59%			
Tempo de retorno do investimento (payback)				
Anos:	1			
Meses:	5			
Dias:	7			

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Tabela 24 – *Payback*, VPL e TIR – Cenário otimista – Anos 1, 2 e 3

Payback, VPL e TIR - Cenário Otimista				
TMA	18%			
Ano	0	1	2	3
Fluxo de Caixa	R\$(600.000,00)	R\$326.141,89	R\$995.227,07	R\$1.982.105,19
Fluxo de Caixa Descontado	R\$(600.000,00)	R\$276.391,43	R\$714.756,59	R\$1.206.370,41
Fluxo de Caixa Desc. Acumulado	R\$(600.000,00)	R\$(323.608,57)	R\$391.148,02	R\$1.597.518,43
VPL	R\$1.597.518,43			
TIR	109,17%			
Tempo de retorno de investimento (payback)				
Anos:	1			
Meses:	5			
Dias:	13			

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Tabela 25 – *Payback*, VPL e TIR – Cenário pessimista – Anos 1, 2 e 3

Payback, VPL e TIR - Cenário Pessimista				
TMA	18%			
Ano	0	1	2	3
Fluxo de Caixa	R\$(600.000,00)	R\$363.279,36	R\$782.491,81	R\$1.287.502,24
Fluxo de Caixa Descontado	R\$(600.000,00)	R\$307.863,86	R\$561.973,44	R\$783.613,61
Fluxo de Caixa Desc. Acumulado	R\$(600.000,00)	R\$(292.136,14)	R\$269.837,30	R\$1.053.450,91
VPL	R\$1.053.450,91			
TIR	89,31%			
Tempo de retorno de investimento (payback)				
Anos:	1			
Meses:	6			
Dias:	7			

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Analisando as Tabelas 23, 24 e 25, pode-se dizer que:

- Os cenários realista, otimista e pessimista propiciam um retorno do investimento em um intervalo de tempo inferior a dois anos.
- Os valores presentes líquido nos três cenários realista, otimista e pessimista, a remuneração do capital investido supera a taxa de desconto baseada no custo de oportunidade, risco do negócio e liquidez.
- Em todos os cenários realista, otimista e pessimista, a taxa interna de retorno excedeu a taxa mínima de atratividade de 18% a.a. esperado pelos investidores.

5 CONCLUSÃO

Conforme apresentado nesse estudo, o número de empresas nascentes tem crescido nos últimos anos, impactadas principalmente pela necessidade. O despreparo e a falta de planejamento dos empreendedores acabam tornando uma ideia de potencial em um negócio inviável.

O plano de negócios serve como amparo a uma ideia, permitindo identificar problemas inerentes ao negócio assim como prever ações que possam controlar os riscos. O contador é um profissional que pode auxiliar o empreendedor no processo de elaboração da estrutura do plano de negócio em questões burocráticas e na tomada de decisão. Possibilitando a análise de viabilidade econômico-financeira que podem fomentar ou não o empreendimento.

Ulog Logística Multimodal Ltda, é uma prestadora de serviços que por terceirizar os diferentes modais de transporte possui pequeno dispêndio com aquisição e manutenção de ativo imobilizado.

Os custos variáveis por serem apropriados diretamente aos serviços prestados possibilitam a análise imediata do comportamento dos lucros em face das oscilações nos volumes de carga, pois correspondem a 72,86% da receita líquida presentes nas demonstrações de resultados do exercício para os cenários realista, otimista e pessimista, enquanto os custos/despesas fixas considerados necessários para dar continuidade a empresa possuem índices de baixa representatividade.

No plano financeiro, ferramentas da contabilidade gerencial são usadas para cálculo do ponto de equilíbrio, tempo de retorno do investimento, valor presente líquido, taxa interna de retorno, demonstração do resultado do exercício e balanço patrimonial que permitem uma análise do empreendedor sobre o investimento.

Com base nas pesquisas realizadas e no plano de negócio elaborado, efetuou-se uma análise de viabilidade econômico-financeira de constituição de uma empresa de transporte multimodal em Paranaguá, Paraná.

A partir dos resultados apurados, foi possível constatar através de técnicas e ferramentas a viabilidade econômico-financeira do novo negócio nos diferentes cenários realista, otimista e pessimista de forma satisfatória.

Levando em consideração a geração de caixa, onde os prazos de recebimento dos clientes são de 45 dias contados a partir do embarque no navio e o prazo para pagamento dos fornecedores é à vista, a empresa permitirá um retorno de

capital investido pelos sócios em 1 ano, 5 meses e 7 dias para o cenário realista, 1 ano, 5 meses e treze dias para o cenário otimista e 1 ano, 6 meses e 7 dias para o cenário pessimista.

A taxa interna de retorno, considerando os fluxos de caixa descontados, será de 103,59% no cenário realista, 109,17% no cenário otimista e 89,31% no cenário pessimista.

Em relação as demonstrações do resultado do exercício o lucro líquido acumulado nos anos 1, 2 e 3 será de R\$ 1.880.410,62 no cenário realista, R\$ 2.276.720,05 no cenário otimista e R\$ 1.480.670,59 no cenário pessimista, representando 12,69%, 13,37% e 11,67% sobre a receita líquida do referido período.

Portanto, o estudo realizado atingiu o seu objetivo inicial, permitindo um conhecimento adicional que poderá servir de fonte de consulta para outros empreendedores. Para estudos futuros, sugere-se um levantamento detalhado dos custos para implantação de um *software* gerencial específico à atividade de transporte multimodal.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.
- ARANTES, Elaine. **Marketing de serviços**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 21 nov. 2016.
- BAZZI, Samir. **Contabilidade em ação**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 28 maio 2017.
- _____. **Contabilidade gerencial: conceitos básicos e aplicação**. Curitiba: InterSaberes, 2015. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 25 nov. 2016.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Como elaborar o plano de negócios: + curso on-line**. 1 ed. São Paulo: Manole, 2013. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 06 nov. 2016.
- _____. **Empreendedorismo: construindo seu projeto de vida**. 1 ed. São Paulo: Manole, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 27 out. 2016.
- BRASIL. **Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999**. Regulamento do Imposto de Renda (RIR). 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3000.htm>. Acesso em: 23 maio 2017.
- _____. **Lei nº 9.611, de 19 de fevereiro de 1998**. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9611.htm> Acesso em: 23 maio 2017.
- CAMLOFFSKI, Rodrigo. **Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.
- CASTIGLIONI, José Antonio de Mattos; NASCIMENTO, Francisco Carlos do. **Custos de processos logísticos**. São Paulo: Erica 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 28 maio. 2017.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 18 nov. 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. Ed. São Paulo: Manole, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

_____; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. 3. ed., rev. e atual. Barueri, São Paulo: Manole, 2009. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 25 maio. 2017.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson, 2009. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 29 out. 2016.

DINIZ, André Luiz Moreno (Org.). **Estratégias de Gestão e Organização Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 10 maio 2017.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luíza**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, Augusto César Barbosa. **Matemática financeira e análise de investimentos para concursos públicos: teoria e exemplos**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 08 dez. 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis, *et al.* **Plano de negócios com o modelo Canvas: guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 07 dez. 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. [rev.] – São Paulo: Saraiva: 2006. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

FERREIRA, José Antônio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson, 2007. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 28 maio. 2017.

FREZATTI, Fábio. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimento**. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

GARRISON, Ray H.; NORREN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. – Porto Alegre: AMGH, 2013. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2015**. Curitiba: IBQP, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.Sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](http://www.bibliotecas.Sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2016.

GOMES, José Maria. **Elaboração e análise de viabilidade econômica de projetos**: tópicos práticos de finanças para gestores financeiro. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

GUIA MARÍTIMO. Cabotagem é uma das alternativas para o futuro do transporte de cargas no Brasil. **Guia Marítimo**. São Paulo. 20 fev. 2017. Disponível em: <<http://www.guiamaritimo.com.br/noticias/cabotagem/cabotagem-e-uma-das-alternativas-para-o-futuro-do-transporte-de-cargas-no-brasil>>. Acesso em: 23 maio 2017.

_____. Crescimento em meio a um cenário recessivo. **Guia Marítimo**. São Paulo. 5 fev. 2017. Disponível em: <<http://www.guiamaritimo.com.br/noticias/cabotagem/crescimento-mesmo-diante-de-um-cenario-recessivo>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 04 dez. 2016.

_____. **Administração financeira na prática**: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 04 dez. 2016.

IBGE. **Indicadores IBGE**: estatística da produção pecuária. 2017. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Fasciculo_Indicadores_IBGE/abate-leite-couro-ovos_201604caderno.pdf> Acesso em: 23 maio 2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina. **Introdução à teoria da contabilidade: para graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2013. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

LAM, Camila. **5 principais características de um empreendedor de sucesso**. São Paulo: EXAME.com, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/5-principais-caracteristicas-de-um-empendedor-de-sucesso/>>. Acesso em: 11 nov. 2016.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

LUZ, Eleutério da. **Controladoria corporativa**. 2. Ed. ver., atual. e ampl. – Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

_____. **Contabilidade empresarial**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 03 dez. 2016.

_____. **Contabilidade empresarial: texto**. 17. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 29 maio. 2017.

MARTINS, Eliseu; *et al.* **Manual de contabilidade societária**: aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 03 dez. 2016.

MASCARENHAS, Sidnei A. (Org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 21 out. 2016.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 29 out. 2016.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 26 maio. 2017.

MERCOSUL LINE. **Cabotagem (Porta-a-Porta)**. 2017a. Disponível em: <http://www.mercosul-line.com.br/servicos_portaaporta.php>. Acesso em: 30 jun. 2017.

MERCOSUL LINE. **Cabotagem / Internacional**. 2017b. Disponível em: <http://www.mercosul-line.com.br/servicos_rota.php>. Acesso em: 30 jun. 2017.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 21 out. 2016.

MÜLLER, Aderbal Nicolas (Org.). **Contabilidade introdutória.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 28 maio. 2017.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócio:** teoria geral. São Paulo: Manole, 2011. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

NOGUEIRA, Cleber Suckow (Org.). **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 30 maio 2017.

PACHECO, Maria Emília. **A Amazônia e a comida de verdade.** 2015. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/consea/comunicacao/artigos/2015/a-amazonia-e-a-comida-de-verdade>> Acesso em: 23 maio 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira:** texto e exercícios. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 04 dez. 2016.

_____. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/MIB/>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

_____. **Curso básico gerencial de custos.** 2. ed. rev. e ampli. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual modelo of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, p. 41-50, outono 1985. Reproduzido com permissão da American Marketing Association apud Kotler e Keller, 2012.

PÁDUA, Elisabete Mattalo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa:** abordagem teórico-prática. 10 ed. rev. e atual. Campinas-SP: Papirus, 2004.

PORTAL BRASIL. Litoral brasileiro tem 7,4 mil km de belezas naturais. **Portal Brasil.** Brasília. 21 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2015/01/litoral-brasileiro-tem-7-4-mil-km-de-belezas-naturais>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Empreendedorismo:** dicas e planos de negócios para o século XXI. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

REBELATTO, Daisy. **Projeto de investimento.** Barueri, São Paulo: Manole, 2004. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

RECEITA FEDERAL. **Instrução Normativa SRF nº 4, de 30 de janeiro de 1985.**

Disponível em:

<<http://sijut2.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=12810&visao=original>>. Acesso em: 10 maio 2017.

_____. **Instrução Normativa RFB nº 1700, de 14 de março de 2017.** Disponível em:

<<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=81268&visao=anotado>>. Acesso em: 10 maio 2017.

SAMANEZ, Carlos Patrício. **Matemática financeira**. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2010. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

SANTOS, Antonio S. dos. **Contabilidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 17 nov. 2016.

SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA DO GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. **Porto de Paranaguá assume a liderança nas exportações de carne de frango**. 2015. Disponível em:

<<http://www.portosdoparana.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=1495>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

_____. **Rede Paraná Multimodal de Transportes e Logística**. Disponível em:

<<http://www.infraestrutura.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=428>>. Acesso em: 01 dez. 2016.

VALOR ECONÔMICO. **Futuro multimodal**. 2014. Disponível em:

<<http://www.valor.com.br/empresas/3562898/futuro-multimodal>>. Acesso em: 28 nov. 2016.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios**: elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em:

<<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

ZAVADIL, Paulo Ricardo. **Plano de negócios**: uma ferramenta de gestão. Curitiba: Inter Saberes, 2013. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/startservico/PEA/>>. Acesso em: 29 out. 2016.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO REALISTA – ANOS 1, 2 E 3	76
APÊNDICE B – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA – ANOS 1, 2 E 3	77
APÊNDICE C – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA – ANOS 1, 2 E 3.....	78
APÊNDICE D – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO REALISTA – ANO 1	79
APÊNDICE E – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO REALISTA – ANO 2	80
APÊNDICE F – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO REALISTA – ANO 3	81
APÊNDICE G – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA – ANO 1	82
APÊNDICE H – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA – ANO 2	83
APÊNDICE I – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA – ANO 3	84
APÊNDICE J – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA – ANO 1	85
APÊNDICE K – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA – ANO 2	86
APÊNDICE L – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA – ANO 3	87
APÊNDICE M – BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO CENÁRIO REALISTA – ANOS 1, 2 E 3.....	88
APÊNDICE N – BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO CENÁRIO OTIMISTA – ANOS 1, 2 E 3.....	89
APÊNDICE O – BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO CENÁRIO PESSIMISTA – ANOS 1, 2 E 3.....	90

APÊNDICE A – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO REALISTA – ANOS 1, 2 E 3

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – CENÁRIO REALISTA						
	ANO 1	AV %	ANO 2	AV %	ANO 3	AV %
Receita Operacional Bruta	R\$4.514.449,04		R\$6.142.610,99		R\$7.030.699,32	
(–) Impostos sobre serviços prestados	R\$733.597,97		R\$998.174,29		R\$1.142.488,64	
Receita Operacional Líquida	R\$3.780.851,07	100,00	R\$5.144.436,70	100,00	R\$5.888.210,68	100,00
Custos dos Serviços Vendidos 1 e 2	R\$2.853.140,84	75,46	R\$3.847.690,09	74,79	R\$4.395.761,17	74,65
(–) 1. Custos Variáveis	R\$2.754.817,88	72,86	R\$3.748.358,75	72,86	R\$4.290.290,14	72,86
(–) 2. Custos Fixos	R\$98.322,96	2,60	R\$99.331,34	1,93	R\$105.471,03	1,79
Lucro Bruto	R\$927.710,23	24,54	R\$1.296.746,62	25,21	R\$1.492.449,51	25,35
Despesas/ Receitas Operacionais	R\$311.012,11	8,23	R\$314.635,82	6,12	R\$337.239,42	5,73
(–) Despesas Administrativas	R\$109.312,11	2,89	R\$102.935,82	2,00	R\$112.695,82	1,91
(–) Despesas Comerciais	R\$201.700,00	5,33	R\$211.700,00	4,12	R\$224.543,60	3,81
Resultado Antes das Receitas/Despesas Financeiras	R\$616.698,12	16,31	R\$982.110,79	19,09	R\$1.155.210,09	19,62
Resultado Financeiro	R\$1.376,00	0,04	R\$1.684,00	0,03	R\$1.852,00	0,03
(+) Receitas Financeiras	R\$-		R\$-		R\$-	
(–) Despesas Financeiras	R\$1.376,00		R\$1.684,00		R\$1.852,00	
Lucro Antes do IRPJ/CSLL	R\$615.322,12	16,27	R\$980.426,79	19,06	R\$1.153.358,09	19,59
(–) IRPJ	R\$135.830,53		R\$221.106,70		R\$264.339,52	
(–) CSLL	R\$55.378,99		R\$88.238,41		R\$103.802,23	
Resultado Líquido do Exercício	R\$424.112,60	11,22	R\$671.081,68	13,04	R\$785.216,34	13,34

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

APÊNDICE B – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA – ANOS 1, 2 E 3

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – CENÁRIO OTIMISTA						
	ANO 1	AV %	ANO 2	AV %	ANO 3	AV %
Receita Operacional Bruta	R\$5.196.683,46		R\$7.050.064,36		R\$8.082.970,55	
(–) Impostos sobre serviços prestados	R\$844.461,06		R\$1.145.635,46		R\$1.313.482,71	
Receita Operacional Líquida	R\$4.352.222,39	100,00	R\$5.904.428,90	100,00	R\$6.769.487,83	100,00
Custos dos Serviços Vendidos 1 e 2	R\$3.269.223,43	75,12	R\$4.401.524,27	74,55	R\$5.037.648,50	74,42
(–) 1. Custos Variáveis	R\$3.170.900,47	72,86	R\$4.302.192,94	72,86	R\$4.932.177,47	72,86
(–) 2. Custos Fixos	R\$98.322,96	2,26	R\$99.331,34	1,68	R\$105.471,03	1,56
Lucro Bruto	R\$1.082.998,97	24,88	R\$1.502.904,63	25,45	R\$1.731.839,33	25,58
Despesas/ Receitas Operacionais	R\$311.012,11	7,15	R\$314.635,82	5,33	R\$337.239,42	4,98
(–) Despesas Administrativas	R\$109.312,11	2,51	R\$102.935,82	1,74	R\$112.695,82	1,66
(–) Despesas Comerciais	R\$201.700,00	4,63	R\$211.700,00	3,59	R\$224.543,60	3,32
Resultado Antes das Receitas/Despesas Financeiras	R\$771.986,86	17,74	R\$1.188.268,81	20,13	R\$1.394.599,91	20,60
Resultado Financeiro	R\$1.376,00	0,03	R\$1.684,00	0,03	R\$1.852,00	0,03
(+) Receitas Financeiras	R\$-		R\$-		R\$-	
(–) Despesas Financeiras	R\$1.376,00		R\$1.684,00		R\$1.852,00	
Lucro/Prejuízo Antes do IRPJ/CSLL	R\$770.610,86	17,71	R\$1.186.584,81	20,10	R\$1.392.747,91	20,57
(–) IRPJ	R\$174.652,71		R\$272.729,60		R\$324.282,04	
(–) CSLL	R\$69.354,98		R\$106.822,65		R\$125.381,53	
Resultado Líquido do Exercício	R\$526.603,16	12,10	R\$807.032,56	13,67	R\$943.084,33	13,93

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

APÊNDICE C – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA – ANOS 1, 2 E 3

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO – CENÁRIO PESSIMISTA						
	ANO 1	AV %	ANO 2	AV %	ANO 3	AV %
Receita Operacional Bruta	R\$3.829.017,75		R\$5.216.304,52		R\$5.978.428,10	
(–) Impostos sobre serviços prestados	R\$622.215,38		R\$847.649,48		R\$971.494,57	
Receita Operacional Líquida	R\$3.206.802,36	100,00	R\$4.368.655,03	100,00	R\$5.006.933,53	100,00
Custos dos Serviços Vendidos 1 e 2	R\$2.434.789,50	75,93	R\$3.282.316,10	75,13	R\$3.753.873,84	74,97
(–) 1. Custos Variáveis	R\$2.336.466,54	72,86	R\$3.182.984,77	72,86	R\$3.648.402,80	72,87
(–) 2. Custos Fixos	R\$98.322,96	3,07	R\$99.331,34	2,27	R\$105.471,03	2,11
Lucro Bruto	R\$772.012,87	24,07	R\$1.086.338,93	24,87	R\$1.253.059,70	25,03
Despesas/ Receitas Operacionais	R\$311.012,11	9,70	R\$314.635,82	7,20	R\$337.239,42	6,74
(–) Despesas Administrativas	R\$109.312,11	3,41	R\$102.935,82	2,36	R\$112.695,82	2,25
(–) Despesas Comerciais	R\$201.700,00	6,29	R\$211.700,00	4,85	R\$224.543,60	4,48
Resultado Antes das Receitas/Despesas Financeiras	R\$461.000,75	14,38	R\$771.703,11	17,66	R\$915.820,27	18,29
Resultado Financeiro	R\$1.376,00	0,04	R\$1.684,00	0,04	R\$1.852,00	0,04
(+) Receitas Financeiras	R\$-		R\$-		R\$-	
(–) Despesas Financeiras	R\$1.376,00		R\$1.684,00		R\$1.852,00	
Lucro Antes do IRPJ/CSLL	R\$459.624,75	14,33	R\$770.019,11	17,63	R\$913.968,27	18,25
(–) IRPJ	R\$96.906,19		R\$168.588,17		R\$204.492,07	
(–) CSLL	R\$41.366,23		R\$69.331,74		R\$82.257,14	
Resultado Líquido do Exercício	R\$321.352,34	10,02	R\$532.099,20	12,18	R\$627.219,06	12,53

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

APÊNDICE D – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO REALISTA – ANO 1

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ANO 1 – CENÁRIO REALISTA													
Receitas e despesas	Pré-operação	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS DE CAIXA													
Integralização Capital Social	R\$600.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços	-	-	-	-	R\$148.014,72	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$370.036,81	R\$518.051,53
TOTAL ENTRADAS DE CAIXA	R\$600.000,00	R\$-	R\$-	R\$-	R\$148.014,72	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$370.036,81	R\$518.051,53
SAÍDAS DE CAIXA													
Fornecedores	-	-	-	R\$259.075,20	R\$310.890,24	R\$310.890,24	R\$310.890,24	R\$310.890,24	R\$310.890,24	R\$310.890,24	R\$310.890,24	R\$362.705,28	R\$362.705,28
Frete Marítimo	-	-	-	R\$155.800,00	R\$186.960,00	R\$186.960,00	R\$186.960,00	R\$186.960,00	R\$186.960,00	R\$186.960,00	R\$186.960,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00
Frete Rodoviário até o Porto	-	-	-	R\$62.500,00	R\$75.000,00	R\$75.000,00	R\$75.000,00	R\$75.000,00	R\$75.000,00	R\$75.000,00	R\$75.000,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00
Diária Porto Origem	-	-	-	R\$4.375,20	R\$5.250,24	R\$5.250,24	R\$5.250,24	R\$5.250,24	R\$5.250,24	R\$5.250,24	R\$5.250,24	R\$6.125,28	R\$6.125,28
Diária Porto Destino	-	-	-	R\$8.400,00	R\$10.080,00	R\$10.080,00	R\$10.080,00	R\$10.080,00	R\$10.080,00	R\$10.080,00	R\$10.080,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00
Frete Rodoviário até o Cliente	-	-	-	R\$25.000,00	R\$30.000,00	R\$30.000,00	R\$30.000,00	R\$30.000,00	R\$30.000,00	R\$30.000,00	R\$30.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00
Comissão	-	-	-	R\$3.000,00	R\$3.600,00	R\$3.600,00	R\$3.600,00	R\$3.600,00	R\$3.600,00	R\$3.600,00	R\$3.600,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00
Investimento Inicial	R\$30.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS/PIS/Cofins	-	-	-	-	R\$25.260,53	R\$30.312,63	R\$30.312,63	R\$30.312,63	R\$30.312,63	R\$30.312,63	R\$30.312,63	R\$30.312,63	R\$35.364,74
IRPJ/CSLL	-	-	-	-	R\$-	-	-	R\$53.333,21	-	-	R\$63.219,28	-	-
Aluguel	-	-	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Honorários Contador	-	-	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Mensalidade Software	-	-	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00
Pró-Labore e Encargos	-	-	R\$10.286,68	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00
Salários e Encargos	-	-	R\$8.072,37	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$11.272,54	R\$12.972,91
Seguro de Carga (Franquia)	-	-	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00
Seguro por Carga	-	-	-	-	R\$1.600,00	R\$1.920,00	R\$1.920,00	R\$1.920,00	R\$1.920,00	R\$1.920,00	R\$1.920,00	R\$1.920,00	R\$2.240,00
Água; Luz; Telefone	-	-	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00
Despesas Comerciais	-	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00
Despesas Administrativas	-	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00
Despesas Financeiras	-	-	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67
TOTAL SAÍDAS DE CAIXA	R\$30.000,00	R\$4.100,00	R\$29.492,71	R\$290.295,41	R\$368.970,97	R\$374.343,08	R\$374.343,08	R\$427.676,29	R\$374.343,08	R\$374.343,08	R\$437.562,36	R\$429.344,12	R\$436.416,59
SALDO DE CAIXA (Mês)	R\$570.000,00	R\$(4.100,00)	R\$(29.492,71)	R\$(290.295,41)	R\$(220.956,25)	R\$69.701,09	R\$69.701,09	R\$16.367,88	R\$69.701,09	R\$69.701,09	R\$6.481,81	R\$(59.307,31)	R\$81.634,94
SALDO DE CAIXA (Acumulado)	R\$570.000,00	R\$565.900,00	R\$536.407,29	R\$246.111,88	R\$25.155,63	R\$94.856,72	R\$164.557,81	R\$180.925,69	R\$250.626,79	R\$320.327,88	R\$326.809,69	R\$267.502,38	R\$349.137,32

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

APÊNDICE E – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO REALISTA – ANO 2

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ANO 2 – CENÁRIO REALISTA													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS DE CAIXA													
Integralização Capital Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços	-	R\$592.058,89	R\$296.029,45	R\$592.058,89	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$518.051,53	R\$518.051,53	R\$666.066,25	R\$370.036,81	R\$518.051,53	R\$666.066,25	R\$444.044,17
TOTAL ENTRADAS DE CAIXA	R\$-	R\$592.058,89	R\$296.029,45	R\$592.058,89	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$518.051,53	R\$518.051,53	R\$666.066,25	R\$370.036,81	R\$518.051,53	R\$666.066,25	R\$444.044,17
SAÍDAS DE CAIXA													
Fornecedores	-	R\$310.890,24	R\$310.890,24	R\$310.890,24	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$414.520,32	R\$414.520,32
Frete Marítimo	-	R\$186.960,00	R\$186.960,00	R\$186.960,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00
Frete Rodoviário até o Porto	-	R\$75.000,00	R\$75.000,00	R\$75.000,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00
Diária Porto Origem	-	R\$5.250,24	R\$5.250,24	R\$5.250,24	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$7.000,32	R\$7.000,32
Diária Porto Destino	-	R\$10.080,00	R\$10.080,00	R\$10.080,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00
Frete Rodoviário até o Cliente	-	R\$30.000,00	R\$30.000,00	R\$30.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00
Comissão	-	R\$3.600,00	R\$3.600,00	R\$3.600,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00
Investimento Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS/PIS/Cofins	-	R\$35.364,74	R\$30.312,63	R\$30.312,63	R\$30.312,63	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$40.416,84
IRPJ/CSLL	-	R\$74.657,03	-	-	R\$61.609,38	-	-	R\$78.766,00	-	-	R\$78.766,00	-	-
Aluguel	-	R\$1.500,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00
Honorários Contador	-	R\$1.500,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00
Mensalidade Software	-	R\$169,00	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90
Pró-Labore e Encargos	-	R\$12.000,00	R\$12.416,25	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00
Salários e Encargos	-	R\$10.613,79	R\$9.260,20	R\$9.913,18	R\$6.353,30	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$11.779,80	R\$13.550,26
Seguro de Carga (Franquia)	-	R\$2.300,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00
Seguro por Carga	-	R\$2.240,00	R\$1.920,00	R\$1.920,00	R\$1.920,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.560,00
Água; Luz; Telefone	-	R\$1.450,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00
Despesas Comerciais	-	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00
Despesas Administrativas	-	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00
Despesas Financeiras	-	R\$114,67	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33
TOTAL SAÍDAS DE CAIXA	R\$-	R\$457.309,46	R\$377.210,56	R\$377.987,29	R\$487.851,82	R\$433.711,68	R\$433.711,68	R\$512.477,68	R\$433.711,68	R\$433.711,68	R\$512.477,68	R\$488.856,09	R\$495.998,65
SALDO DE CAIXA (Mês)	R\$-	R\$134.749,43	R\$(81.181,11)	R\$214.071,60	R\$(43.807,65)	R\$10.332,49	R\$84.339,85	R\$5.573,85	R\$232.354,57	R\$(63.674,88)	R\$5.573,85	R\$177.210,16	R\$(51.954,49)
SALDO DE CAIXA (Acumulado)	R\$349.137,32	R\$483.886,75	R\$402.705,64	R\$616.777,24	R\$572.969,60	R\$583.302,08	R\$667.641,93	R\$673.215,78	R\$905.570,35	R\$841.895,47	R\$847.469,32	R\$1.024.679,48	R\$972.725,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

APÊNDICE F – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO REALISTA – ANO 3

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ANO 3 – CENÁRIO REALISTA													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS DE CAIXA													
Integralização Capital Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços	-	R\$666.066,25	R\$444.044,17	R\$592.058,89	R\$444.044,17	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$592.058,89
TOTAL ENTRADAS DE CAIXA	R\$-	R\$666.066,25	R\$444.044,17	R\$592.058,89	R\$444.044,17	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$592.058,89
SAÍDAS DE CAIXA													
Fornecedores	-	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$414.520,32	R\$414.520,32	R\$414.520,32	R\$414.520,32	R\$414.520,32	R\$414.520,32	R\$414.520,32	R\$466.335,36	R\$466.335,36
Frete Marítimo	-	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00	R\$280.440,00	R\$280.440,00
Frete Rodoviário até o Porto	-	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$112.500,00	R\$112.500,00
Diária Porto Origem	-	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$7.000,32	R\$7.000,32	R\$7.000,32	R\$7.000,32	R\$7.000,32	R\$7.000,32	R\$7.000,32	R\$7.875,36	R\$7.875,36
Diária Porto Destino	-	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00	R\$15.120,00	R\$15.120,00
Frete Rodoviário até o Cliente	-	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00	R\$45.000,00	R\$45.000,00
Comissão	-	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00	R\$5.400,00	R\$5.400,00
Investimento Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS/PIS/Cofins	-	R\$40.416,84	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$40.416,84	R\$40.416,84	R\$40.416,84	R\$40.416,84	R\$40.416,84	R\$40.416,84	R\$40.416,84	R\$45.468,95
IRPJ/CSLL	-	R\$90.203,74	-	-	R\$76.308,54	-	-	R\$93.465,16	-	-	R\$93.465,16	-	-
Aluguel	-	R\$1.650,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00
Honorários Contador	-	R\$1.800,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00
Mensalidade Software	-	R\$185,90	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49
Pró-Labore e Encargos	-	R\$12.540,00	R\$12.974,98	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30
Salários e Encargos	-	R\$11.091,41	R\$9.676,91	R\$10.343,72	R\$6.661,18	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$12.309,90	R\$14.153,60
Seguro de Carga (Franquia)	-	R\$2.530,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00
Seguro por Carga	-	R\$2.560,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.560,00	R\$2.560,00	R\$2.560,00	R\$2.560,00	R\$2.560,00	R\$2.560,00	R\$2.560,00	R\$2.880,00
Água; Luz; Telefone	-	R\$1.595,00	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50
Despesas Comerciais	-	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00
Despesas Administrativas	-	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00
Despesas Financeiras	-	R\$140,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33
TOTAL SAÍDAS DE CAIXA	R\$-	R\$532.379,50	R\$436.794,23	R\$437.590,36	R\$562.031,39	R\$493.264,49	R\$493.264,49	R\$586.729,64	R\$493.264,49	R\$493.264,49	R\$586.729,64	R\$548.558,72	R\$555.774,52
SALDO DE CAIXA (Mês)	R\$-	R\$133.686,75	R\$7.249,94	R\$154.468,53	R\$(117.987,22)	R\$98.794,40	R\$98.794,40	R\$5.329,25	R\$98.794,40	R\$98.794,40	R\$5.329,25	R\$43.500,17	R\$36.284,37
SALDO DE CAIXA (Acumulado)	R\$972.725,00	R\$1.106.411,75	R\$1.113.661,68	R\$1.268.130,21	R\$1.150.142,99	R\$1.248.937,39	R\$1.347.731,80	R\$1.353.061,04	R\$1.451.855,45	R\$1.550.649,85	R\$1.555.979,10	R\$1.599.479,27	R\$1.635.763,63

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

APÊNDICE G – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA – ANO 1

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ANO 1 – CENÁRIO OTIMISTA													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS DE CAIXA													
Integralização Capital Social	R\$600.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços	-	-	-	-	R\$222.022,08	R\$498.686,49	R\$499.198,43	R\$463.409,21	R\$479.065,43	R\$518.051,53	R\$518.051,53	R\$444.044,17	R\$592.058,89
TOTAL ENTRADAS DE CAIXA	R\$600.000,00	R\$-	R\$-	R\$-	R\$222.022,08	R\$498.686,49	R\$499.198,43	R\$463.409,21	R\$479.065,43	R\$518.051,53	R\$518.051,53	R\$444.044,17	R\$592.058,89
SAÍDAS DE CAIXA													
Fornecedores	-	-	-	R\$310.890,24	R\$349.076,52	R\$349.476,52	R\$348.876,52	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$414.520,32	R\$414.520,32
Frete Marítimo	-	-	-	R\$186.960,00	R\$210.330,00	R\$210.330,00	R\$210.330,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00
Frete Rodoviário até o Porto	-	-	-	R\$75.000,00	R\$83.700,00	R\$84.100,00	R\$83.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00
Diária Porto Origem	-	-	-	R\$5.250,24	R\$5.906,52	R\$5.906,52	R\$5.906,52	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$7.000,32	R\$7.000,32
Diária Porto Destino	-	-	-	R\$10.080,00	R\$11.340,00	R\$11.340,00	R\$11.340,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00
Frete Rodoviário até o Cliente	-	-	-	R\$30.000,00	R\$33.750,00	R\$33.750,00	R\$33.750,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00
Comissão	-	-	-	R\$3.600,00	R\$4.050,00	R\$4.050,00	R\$4.050,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00
Investimento Inicial	R\$30.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS/PIS/Cofins	-	-	-	-	R\$30.312,63	R\$34.023,88	R\$34.070,07	R\$34.000,77	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$40.416,84
IRPJ/CSLL	-	-	-	-	R\$-	-	-	R\$71.818,14	-	-	R\$80.375,90	-	-
Aluguel	-	-	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Honorários Contador	-	-	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Mensalidade Software	-	-	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00
Pró-Labore e Encargos	-	-	R\$10.286,68	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00
Salários e Encargos	-	-	R\$8.072,37	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$11.272,54	R\$12.972,91
Seguro de Carga (Franquia)	-	-	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00
Seguro por Carga	-	-	-	-	R\$1.920,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.560,00
Água; Luz; Telefone	-	-	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00
Despesas Comerciais	-	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00
Despesas Administrativas	-	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00
Despesas Financeiras	-	-	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67
TOTAL SAÍDAS DE CAIXA	R\$30.000,00	R\$4.100,00	R\$29.492,71	R\$342.110,45	R\$412.529,36	R\$416.880,60	R\$416.326,79	R\$501.904,40	R\$431.530,22	R\$431.530,22	R\$511.906,12	R\$486.531,26	R\$493.603,73
SALDO DE CAIXA (Mês)	R\$570.000,00	R\$(4.100,00)	R\$(29.492,71)	R\$(342.110,45)	R\$(190.507,27)	R\$81.805,89	R\$82.871,64	R\$(38.495,19)	R\$47.535,21	R\$86.521,31	R\$6.145,40	R\$(42.487,09)	R\$98.455,16
SALDO DE CAIXA (Acumulado)	R\$570.000,00	R\$565.900,00	R\$536.407,29	R\$194.296,84	R\$3.789,57	R\$85.595,45	R\$168.467,09	R\$129.971,90	R\$177.507,11	R\$264.028,42	R\$270.173,82	R\$227.686,73	R\$326.141,89

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

APÊNDICE H – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA – ANO 2

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ANO 2 – CENÁRIO OTIMISTA													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS DE CAIXA													
Integralização Capital Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços	-	R\$814.080,97	R\$222.022,08	R\$740.073,61	R\$518.051,53	R\$518.051,53	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$740.073,61	R\$444.044,17	R\$592.058,89	R\$740.073,61	R\$370.036,81
TOTAL ENTRADAS DE CAIXA	R\$-	R\$814.080,97	R\$222.022,08	R\$740.073,61	R\$518.051,53	R\$518.051,53	R\$592.058,89	R\$592.058,89	R\$740.073,61	R\$444.044,17	R\$592.058,89	R\$740.073,61	R\$370.036,81
SAÍDAS DE CAIXA													
Fornecedores	-	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$414.520,32	R\$414.520,32	R\$414.520,32	R\$414.520,32	R\$414.520,32	R\$414.520,32	R\$414.520,32	R\$466.335,36	R\$479.964,12
Frete Marítimo	-	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00	R\$280.440,00	R\$288.230,00
Frete Rodoviário até o Porto	-	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$112.500,00	R\$116.300,00
Diária Porto Origem	-	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$7.000,32	R\$7.000,32	R\$7.000,32	R\$7.000,32	R\$7.000,32	R\$7.000,32	R\$7.000,32	R\$7.875,36	R\$8.094,12
Diária Porto Destino	-	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00	R\$15.120,00	R\$15.540,00
Frete Rodoviário até o Cliente	-	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00	R\$45.000,00	R\$46.250,00
Comissão	-	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00	R\$5.400,00	R\$5.550,00
Investimento Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS/PIS/Cofins	-	R\$40.416,84	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$40.416,84	R\$40.416,84	R\$40.416,84	R\$40.416,84	R\$40.416,84	R\$40.416,84	R\$40.416,84	R\$45.468,95
IRPJ/CSLL	-	R\$91.813,65	-	-	R\$78.786,62	-	-	R\$95.953,55	-	-	R\$95.953,55	-	-
Aluguel	-	R\$1.500,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00
Honorários Contador	-	R\$1.500,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00
Mensalidade Software	-	R\$169,00	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90
Pró-Labore e Encargos	-	R\$12.000,00	R\$12.416,25	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00
Salários e Encargos	-	R\$10.613,79	R\$9.260,20	R\$9.913,18	R\$6.353,30	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$11.779,80	R\$13.550,26
Seguro de Carga (Franquia)	-	R\$2.300,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00
Seguro por Carga	-	R\$2.560,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.560,00	R\$2.560,00	R\$2.560,00	R\$2.560,00	R\$2.560,00	R\$2.560,00	R\$2.560,00	R\$2.880,00
Água; Luz; Telefone	-	R\$1.450,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00
Despesas Comerciais	-	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00
Despesas Administrativas	-	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00
Despesas Financeiras	-	R\$114,67	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33
TOTAL SAÍDAS DE CAIXA	R\$-	R\$531.653,22	R\$434.397,70	R\$435.174,43	R\$562.216,20	R\$490.898,83	R\$490.898,83	R\$586.852,38	R\$490.898,83	R\$490.898,83	R\$586.852,38	R\$546.043,24	R\$566.814,56
SALDO DE CAIXA (Mês)	R\$-	R\$282.427,75	R\$(212.375,62)	R\$304.899,18	R\$(44.164,67)	R\$27.152,70	R\$101.160,06	R\$5.206,51	R\$249.174,79	R\$(46.854,66)	R\$5.206,51	R\$194.030,38	R\$(196.777,75)
SALDO DE CAIXA (Acumulado)	R\$326.141,89	R\$608.569,64	R\$396.194,02	R\$701.093,20	R\$656.928,53	R\$684.081,23	R\$785.241,29	R\$790.447,81	R\$1.039.622,59	R\$992.767,93	R\$997.974,45	R\$1.192.004,82	R\$995.227,07

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

APÊNDICE I – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO OTIMISTA – ANO 3

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ANO 3 – CENÁRIO OTIMISTA													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS DE CAIXA													
Integralização Capital Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços	-	R\$888.088,34	R\$537.416,57	R\$611.423,93	R\$610.911,99	R\$627.848,12	R\$682.234,42	R\$666.066,25	R\$666.066,25	R\$701.599,46	R\$740.073,61	R\$630.533,05	R\$740.073,61
TOTAL ENTRADAS DE CAIXA	R\$-	R\$888.088,34	R\$537.416,57	R\$611.423,93	R\$610.911,99	R\$627.848,12	R\$682.234,42	R\$666.066,25	R\$666.066,25	R\$701.599,46	R\$740.073,61	R\$630.533,05	R\$740.073,61
SAÍDAS DE CAIXA													
Fornecedores	-	R\$428.149,08	R\$427.749,08	R\$439.477,84	R\$466.335,36	R\$477.464,12	R\$466.335,36	R\$479.964,12	R\$477.464,12	R\$479.564,12	R\$480.164,12	R\$518.150,40	R\$518.150,40
Frete Marítimo	-	R\$257.070,00	R\$257.070,00	R\$264.860,00	R\$280.440,00	R\$288.230,00	R\$280.440,00	R\$288.230,00	R\$288.230,00	R\$288.230,00	R\$288.230,00	R\$311.600,00	R\$311.600,00
Frete Rodoviário até o Porto	-	R\$103.800,00	R\$103.400,00	R\$105.300,00	R\$112.500,00	R\$113.800,00	R\$112.500,00	R\$116.300,00	R\$113.800,00	R\$115.900,00	R\$116.500,00	R\$125.000,00	R\$125.000,00
Diária Porto Origem	-	R\$7.219,08	R\$7.219,08	R\$7.437,84	R\$7.875,36	R\$8.094,12	R\$7.875,36	R\$8.094,12	R\$8.094,12	R\$8.094,12	R\$8.094,12	R\$8.750,40	R\$8.750,40
Diária Porto Destino	-	R\$13.860,00	R\$13.860,00	R\$14.280,00	R\$15.120,00	R\$15.540,00	R\$15.120,00	R\$15.540,00	R\$15.540,00	R\$15.540,00	R\$15.540,00	R\$16.800,00	R\$16.800,00
Frete Rodoviário até o Cliente	-	R\$41.250,00	R\$41.250,00	R\$42.500,00	R\$45.000,00	R\$46.250,00	R\$45.000,00	R\$46.250,00	R\$46.250,00	R\$46.250,00	R\$46.250,00	R\$50.000,00	R\$50.000,00
Comissão	-	R\$4.950,00	R\$4.950,00	R\$5.100,00	R\$5.400,00	R\$5.550,00	R\$5.400,00	R\$5.550,00	R\$5.550,00	R\$5.550,00	R\$5.550,00	R\$6.000,00	R\$6.000,00
Investimento Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS/PIS/Cofins	-	R\$46.809,80	R\$41.757,70	R\$41.711,51	R\$42.833,42	R\$45.468,95	R\$46.521,56	R\$45.468,95	R\$46.809,80	R\$46.521,56	R\$46.763,61	R\$46.832,91	R\$50.521,05
IRPJ/CSLL	-	R\$108.858,54	-	-	R\$99.216,35	-	-	R\$111.982,41	-	-	R\$114.894,54	-	-
Aluguel	-	R\$1.650,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00
Honorários Contador	-	R\$1.800,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00
Mensalidade Software	-	R\$185,90	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49
Pró-Labore e Encargos	-	R\$12.540,00	R\$12.974,98	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30
Salários e Encargos	-	R\$11.091,41	R\$9.676,91	R\$10.343,72	R\$6.661,18	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$12.309,90	R\$14.153,60
Seguro de Carga (Franquia)	-	R\$2.530,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00
Seguro por Carga	-	R\$2.960,00	R\$2.640,00	R\$2.640,00	R\$2.720,00	R\$2.880,00	R\$2.960,00	R\$2.880,00	R\$2.960,00	R\$2.960,00	R\$2.960,00	R\$2.960,00	R\$3.200,00
Água; Luz; Telefone	-	R\$1.595,00	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50
Despesas Comerciais	-	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00
Despesas Administrativas	-	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00
Despesas Financeiras	-	R\$140,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33
TOTAL SAÍDAS DE CAIXA	R\$-	R\$623.271,06	R\$508.630,99	R\$521.109,69	R\$644.702,93	R\$561.580,39	R\$551.584,25	R\$676.062,80	R\$563.001,25	R\$564.813,01	R\$680.549,60	R\$607.189,83	R\$612.961,67
SALDO DE CAIXA (Mês)	R\$-	R\$264.817,28	R\$28.785,57	R\$90.314,24	R\$(33.790,95)	R\$66.267,73	R\$130.650,17	R\$(9.996,55)	R\$103.065,00	R\$136.786,45	R\$59.524,02	R\$23.343,22	R\$127.111,94
SALDO DE CAIXA (Acumulado)	R\$995.227,07	R\$1.260.044,35	R\$1.288.829,92	R\$1.379.144,16	R\$1.345.353,21	R\$1.411.620,94	R\$1.542.271,11	R\$1.532.274,56	R\$1.635.339,56	R\$1.772.126,01	R\$1.831.650,02	R\$1.854.993,24	R\$1.982.105,19

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

APÊNDICE J – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA – ANO 1

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ANO 1 – CENÁRIO PESSIMISTA													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS DE CAIXA													
Integralização Capital Social	R\$600.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços	-	-	-	-	R\$166.867,82	R\$331.818,67	R\$389.401,85	R\$408.510,96	R\$370.036,81	R\$405.058,07	R\$386.204,97	R\$261.008,18	R\$444.044,17
TOTAL ENTRADAS DE CAIXA	R\$600.000,00	R\$-	R\$-	R\$-	R\$166.867,82	R\$331.818,67	R\$389.401,85	R\$408.510,96	R\$370.036,81	R\$405.058,07	R\$386.204,97	R\$261.008,18	R\$444.044,17
SAÍDAS DE CAIXA													
Fornecedores	-	-	-	R\$231.617,68	R\$272.903,96	R\$272.703,96	R\$272.303,96	R\$272.903,96	R\$270.203,96	R\$259.075,20	R\$259.075,20	R\$286.532,72	R\$283.432,72
Frete Marítimo	-	-	-	R\$140.220,00	R\$163.590,00	R\$163.590,00	R\$163.590,00	R\$163.590,00	R\$163.590,00	R\$155.800,00	R\$155.800,00	R\$171.380,00	R\$171.380,00
Frete Rodoviário até o Porto	-	-	-	R\$54.700,00	R\$66.500,00	R\$66.300,00	R\$65.900,00	R\$66.500,00	R\$63.800,00	R\$62.500,00	R\$62.500,00	R\$70.300,00	R\$67.200,00
Diária Porto Origem	-	-	-	R\$3.937,68	R\$4.593,96	R\$4.593,96	R\$4.593,96	R\$4.593,96	R\$4.593,96	R\$4.375,20	R\$4.375,20	R\$4.812,72	R\$4.812,72
Diária Porto Destino	-	-	-	R\$7.560,00	R\$8.820,00	R\$8.820,00	R\$8.820,00	R\$8.820,00	R\$8.820,00	R\$8.400,00	R\$8.400,00	R\$9.240,00	R\$9.240,00
Frete Rodoviário até o Cliente	-	-	-	R\$22.500,00	R\$26.250,00	R\$26.250,00	R\$26.250,00	R\$26.250,00	R\$26.250,00	R\$25.000,00	R\$25.000,00	R\$27.500,00	R\$27.500,00
Comissão	-	-	-	R\$2.700,00	R\$3.150,00	R\$3.150,00	R\$3.150,00	R\$3.150,00	R\$3.150,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.300,00	R\$3.300,00
Investimento Inicial	R\$30.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS/PIS/Cofins	-	-	-	-	R\$22.555,70	R\$26.624,49	R\$26.601,38	R\$26.555,19	R\$26.624,49	R\$26.313,14	R\$25.260,53	R\$25.260,53	R\$27.965,35
IRPJ/CSLL	-	-	-	-	R\$-	-	-	R\$37.621,48	-	-	R\$48.869,41	-	-
Aluguel	-	-	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Honorários Contador	-	-	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00	R\$1.500,00
Mensalidade Software	-	-	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00	R\$169,00
Pró-Labore e Encargos	-	-	R\$10.286,68	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00	R\$12.000,00
Salários e Encargos	-	-	R\$8.072,37	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$8.086,54	R\$11.272,54	R\$12.972,91
Seguro de Carga (Franquia)	-	-	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00	R\$2.300,00
Seguro por Carga	-	-	-	-	R\$1.440,00	R\$1.680,00	R\$1.680,00	R\$1.680,00	R\$1.680,00	R\$1.680,00	R\$1.600,00	R\$1.600,00	R\$1.760,00
Água; Luz; Telefone	-	-	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00	R\$1.450,00
Despesas Comerciais	-	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00
Despesas Administrativas	-	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00	R\$100,00
Despesas Financeiras	-	-	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67	R\$114,67
TOTAL SAÍDAS DE CAIXA	R\$30.000,00	R\$4.100,00	R\$29.492,71	R\$262.837,89	R\$328.119,87	R\$332.228,65	R\$331.805,55	R\$369.980,83	R\$329.728,65	R\$318.288,55	R\$366.025,34	R\$347.799,45	R\$349.264,64
SALDO DE CAIXA (Mês)	R\$570.000,00	R\$(4.100,00)	R\$(29.492,71)	R\$(262.837,89)	R\$(161.252,05)	R\$(409,98)	R\$57.596,30	R\$38.530,13	R\$40.308,15	R\$86.769,52	R\$20.179,64	R\$(96.791,27)	R\$94.779,53
SALDO DE CAIXA (Acumulado)	R\$570.000,00	R\$565.900,00	R\$536.407,29	R\$273.569,40	R\$112.317,35	R\$111.907,36	R\$169.503,66	R\$208.033,79	R\$248.341,94	R\$335.111,46	R\$355.291,10	R\$268.499,83	R\$363.279,36

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

APÊNDICE K – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA – ANO 2

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ANO 2 – CENÁRIO PESSIMISTA													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS DE CAIXA													
Integralização Capital Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços	-	R\$518.051,53	R\$222.022,08	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$370.036,81	R\$444.044,17	R\$425.191,07	R\$592.058,89	R\$296.029,45	R\$424.679,13	R\$592.058,89	R\$296.029,45
TOTAL ENTRADAS DE CAIXA	R\$-	R\$518.051,53	R\$222.022,08	R\$444.044,17	R\$444.044,17	R\$370.036,81	R\$444.044,17	R\$425.191,07	R\$592.058,89	R\$296.029,45	R\$424.679,13	R\$592.058,89	R\$296.029,45
SAÍDAS DE CAIXA													
Fornecedores	-	R\$259.075,20	R\$259.075,20	R\$259.075,20	R\$310.890,24	R\$310.890,24	R\$297.661,48	R\$310.890,24	R\$310.890,24	R\$297.261,48	R\$310.890,24	R\$362.705,28	R\$362.705,28
Frete Marítimo	-	R\$155.800,00	R\$155.800,00	R\$155.800,00	R\$186.960,00	R\$186.960,00	R\$179.170,00	R\$186.960,00	R\$186.960,00	R\$179.170,00	R\$186.960,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00
Frete Rodoviário até o Porto	-	R\$62.500,00	R\$62.500,00	R\$62.500,00	R\$75.000,00	R\$75.000,00	R\$71.600,00	R\$75.000,00	R\$75.000,00	R\$71.200,00	R\$75.000,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00
Diária Porto Origem	-	R\$4.375,20	R\$4.375,20	R\$4.375,20	R\$5.250,24	R\$5.250,24	R\$5.031,48	R\$5.250,24	R\$5.250,24	R\$5.031,48	R\$5.250,24	R\$6.125,28	R\$6.125,28
Diária Porto Destino	-	R\$8.400,00	R\$8.400,00	R\$8.400,00	R\$10.080,00	R\$10.080,00	R\$9.660,00	R\$10.080,00	R\$10.080,00	R\$9.660,00	R\$10.080,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00
Frete Rodoviário até o Cliente	-	R\$25.000,00	R\$25.000,00	R\$25.000,00	R\$30.000,00	R\$30.000,00	R\$28.750,00	R\$30.000,00	R\$30.000,00	R\$28.750,00	R\$30.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00
Comissão	-	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.000,00	R\$3.600,00	R\$3.600,00	R\$3.450,00	R\$3.600,00	R\$3.600,00	R\$3.450,00	R\$3.600,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00
Investimento Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS/PIS/Cofins	-	R\$27.607,81	R\$25.260,53	R\$25.260,53	R\$25.260,53	R\$30.312,63	R\$30.312,63	R\$29.017,96	R\$30.312,63	R\$30.312,63	R\$28.971,77	R\$30.312,63	R\$35.364,74
IRPJ/CSLL	-	R\$51.781,54	-	-	R\$44.473,38	-	-	R\$60.195,42	-	-	R\$60.173,06	-	-
Aluguel	-	R\$1.500,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00	R\$1.650,00
Honorários Contador	-	R\$1.500,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00	R\$1.800,00
Mensalidade Software	-	R\$169,00	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90	R\$185,90
Pró-Labore e Encargos	-	R\$12.000,00	R\$12.416,25	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00	R\$12.540,00
Salários e Encargos	-	R\$10.613,79	R\$9.260,20	R\$9.913,18	R\$6.353,30	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$8.450,43	R\$11.779,80	R\$13.550,26
Seguro de Carga (Franquia)	-	R\$2.300,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00	R\$2.530,00
Seguro por Carga	-	R\$1.760,00	R\$1.600,00	R\$1.600,00	R\$1.600,00	R\$1.920,00	R\$1.920,00	R\$1.840,00	R\$1.920,00	R\$1.920,00	R\$1.840,00	R\$1.920,00	R\$2.540,00
Água; Luz; Telefone	-	R\$1.450,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00	R\$1.595,00
Despesas Comerciais	-	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00	R\$4.400,00
Despesas Administrativas	-	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00	R\$110,00
Despesas Financeiras	-	R\$114,67	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33	R\$140,33
TOTAL SAÍDAS DE CAIXA	R\$-	R\$374.382,00	R\$320.023,41	R\$320.800,14	R\$413.528,67	R\$376.524,54	R\$363.295,78	R\$435.345,29	R\$376.524,54	R\$362.895,78	R\$435.276,74	R\$431.668,95	R\$438.811,51
SALDO DE CAIXA (Mês)	R\$-	R\$143.669,53	R\$(98.001,33)	R\$123.244,03	R\$30.515,50	R\$(6.487,73)	R\$80.748,39	R\$(10.154,22)	R\$215.534,35	R\$(66.866,33)	R\$(10.597,61)	R\$160.389,94	R\$(142.782,06)
SALDO DE CAIXA (Acumulado)	R\$363.279,36	R\$506.948,89	R\$408.947,56	R\$532.191,59	R\$562.707,09	R\$556.219,36	R\$636.967,75	R\$626.813,53	R\$842.347,88	R\$775.481,55	R\$764.883,93	R\$925.273,88	R\$782.491,81

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

APÊNDICE L – FLUXO DE CAIXA PROJETADO – CENÁRIO PESSIMISTA – ANO 3

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ANO 3 – CENÁRIO PESSIMISTA													
Receitas e Despesas	Pré-Operação	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ENTRADAS DE CAIXA													
Integralização Capital Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de Serviços	-	R\$666.066,25	R\$296.029,45	R\$424.679,13	R\$351.183,71	R\$482.262,30	R\$575.890,72	R\$518.051,53	R\$518.051,53	R\$518.051,53	R\$444.044,17	R\$592.058,89	R\$444.044,17
TOTAL ENTRADAS DE CAIXA	R\$-	R\$666.066,25	R\$296.029,45	R\$424.679,13	R\$351.183,71	R\$482.262,30	R\$575.890,72	R\$518.051,53	R\$518.051,53	R\$518.051,53	R\$444.044,17	R\$592.058,89	R\$444.044,17
SAÍDAS DE CAIXA													
Fornecedores	-	R\$270.203,96	R\$272.903,96	R\$285.932,72	R\$351.576,52	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$362.705,28	R\$414.520,32	R\$414.520,32
Frete Marítimo	-	R\$163.590,00	R\$163.590,00	R\$171.380,00	R\$210.330,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$218.120,00	R\$249.280,00	R\$249.280,00
Frete Rodoviário até o Porto	-	R\$63.800,00	R\$66.500,00	R\$69.700,00	R\$86.200,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$87.500,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00
Diária Porto Origem	-	R\$4.593,96	R\$4.593,96	R\$4.812,72	R\$5.906,52	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$6.125,28	R\$7.000,32	R\$7.000,32
Diária Porto Destino	-	R\$8.820,00	R\$8.820,00	R\$9.240,00	R\$11.340,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$11.760,00	R\$13.440,00	R\$13.440,00
Frete Rodoviário até o Cliente	-	R\$26.250,00	R\$26.250,00	R\$27.500,00	R\$33.750,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$35.000,00	R\$40.000,00	R\$40.000,00
Comissão	-	R\$3.150,00	R\$3.150,00	R\$3.300,00	R\$4.050,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.200,00	R\$4.800,00	R\$4.800,00
Investimento Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ICMS/PIS/Cofins	-	R\$35.364,74	R\$26.313,14	R\$26.624,49	R\$27.896,05	R\$34.312,12	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$35.364,74	R\$40.416,84
IRPJ/CSLL	-	R\$73.078,05	-	-	R\$47.714,17	-	-	R\$74.980,23	-	-	R\$76.308,54	-	-
Aluguel	-	R\$1.650,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00	R\$1.815,00
Honorários Contador	-	R\$1.800,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00	R\$2.160,00
Mensalidade Software	-	R\$185,90	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49	R\$204,49
Pró-Labore e Encargos	-	R\$12.540,00	R\$12.974,98	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30	R\$13.104,30
Salários e Encargos	-	R\$11.091,41	R\$9.676,91	R\$10.343,72	R\$6.661,18	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$8.830,70	R\$12.309,90	R\$14.153,60
Seguro de Carga (Franquia)	-	R\$2.530,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00	R\$2.783,00
Seguro por Carga	-	R\$2.240,00	R\$1.680,00	R\$1.680,00	R\$1.760,00	R\$2.160,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.240,00	R\$2.560,00
Água; Luz; Telefone	-	R\$1.595,00	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50	R\$1.754,50
Despesas Comerciais	-	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00	R\$4.840,00
Despesas Administrativas	-	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00	R\$121,00
Despesas Financeiras	-	R\$140,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33	R\$154,33
TOTAL SAÍDAS DE CAIXA	R\$-	R\$417.380,39	R\$337.381,32	R\$351.517,55	R\$462.544,54	R\$434.944,73	R\$436.077,34	R\$511.057,57	R\$436.077,34	R\$436.077,34	R\$512.385,88	R\$491.371,57	R\$498.587,38
SALDO DE CAIXA (Mês)	R\$-	R\$248.685,86	R\$(41.351,87)	R\$73.161,58	R\$(111.360,83)	R\$47.317,58	R\$139.813,38	R\$6.993,96	R\$81.974,19	R\$81.974,19	R\$(68.341,71)	R\$100.687,32	R\$(54.543,21)
SALDO DE CAIXA (Acumulado)	R\$782.491,81	R\$1.031.177,68	R\$989.825,81	R\$1.062.987,38	R\$951.626,56	R\$998.944,13	R\$1.138.757,51	R\$1.145.751,47	R\$1.227.725,66	R\$1.309.699,85	R\$1.241.358,14	R\$1.342.045,45	R\$1.287.502,24

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

APÊNDICE M – BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO CENÁRIO REALISTA – ANOS 1, 2 E 3

BALANÇO PATRIMONIAL – CENÁRIO REALISTA						
ATIVO	Ano 1	AV %	Ano 2	AV %	Ano 3	AV %
ATIVO CIRCULANTE	R\$1.163.218,30	98,91	R\$1.860.813,33	99,49	R\$2.671.866,68	99,76
Caixa e Equivalentes de Caixa	R\$349.137,32		R\$972.725,00		R\$1.635.763,63	
Banco Conta Movimento	R\$349.137,32		R\$972.725,00		R\$1.635.763,63	
Créditos	R\$814.080,98		R\$888.088,33		R\$1.036.103,05	
Duplicatas a Receber	R\$814.080,98		R\$888.088,33		R\$1.036.103,05	
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$12.800,00	1,09	R\$9.600,00	0,51	R\$6.400,00	0,24
Imobilizado	R\$8.000,00		R\$6.000,00		R\$4.000,00	
Computadores	R\$10.000,00		R\$10.000,00		R\$10.000,00	
(-) Depreciação Acumulada	R\$2.000,00		R\$4.000,00		R\$6.000,00	
Intangível	R\$4.800,00		R\$3.600,00		R\$2.400,00	
Sistemas de Software	R\$6.000,00		R\$6.000,00		R\$6.000,00	
(-) Amortização Acumulada	R\$1.200,00		R\$2.400,00		R\$3.600,00	
TOTAL DO ATIVO	R\$1.176.018,30	100,00	R\$1.870.413,33	100,00	R\$2.678.266,68	100,00

BALANÇO PATRIMONIAL – CENÁRIO REALISTA						
PASSIVO	Ano 1	AV %	Ano 2	AV %	Ano 3	AV %
PASSIVO CIRCULANTE	R\$151.905,70	12,92	R\$175.219,04	9,37	R\$197.856,05	7,39
Fornecedores Gerais	R\$4.540,00	0,39	R\$5.090,00	0,27	R\$5.663,00	0,21
Obrigações Sociais e Trabalhistas	R\$32.610,27	2,77	R\$34.137,23	1,83	R\$35.732,88	1,33
Folha de Pagamento de Empregados	R\$13.221,50		R\$13.810,03		R\$14.425,04	
Provisão de Férias	R\$7.866,68		R\$8.220,67		R\$8.590,60	
Salários a Pagar	R\$5.354,83		R\$5.589,37		R\$5.834,44	
Encargos Sociais a Pagar	R\$11.710,53		R\$12.322,70		R\$12.962,43	
FGTS a Recolher	R\$472,00		R\$493,24		R\$515,44	
FGTS s/ Provisão de Férias	R\$629,33		R\$657,65		R\$687,25	
INSS – Outras Entidades a Recolher	R\$4.853,98		R\$5.045,03		R\$5.244,68	
INSS s/ Provisão de Férias	R\$2.286,05		R\$2.388,93		R\$2.496,43	
IRF a Recolher	R\$3.469,16		R\$3.737,85		R\$4.018,64	
Folha de Pagamento de Dirigentes	R\$7.678,24		R\$8.004,49		R\$8.345,42	
Pró-Labore a Pagar	R\$7.678,24		R\$8.004,49		R\$8.345,42	
Obrigações Tributárias e Fiscais	R\$110.021,76	9,36	R\$130.620,58	6,98	R\$150.371,85	5,61
Impostos a Recolher	R\$110.021,76		R\$130.620,58		R\$150.371,85	
PIS a Recolher	R\$2.563,21		R\$2.929,39		R\$3.295,56	
Cofins a Recolher	R\$11.806,31		R\$13.492,93		R\$15.179,55	
ICMS a Recolher	R\$20.995,21		R\$23.994,52		R\$26.993,84	
IRPJ a Recolher	R\$53.306,64		R\$64.738,05		R\$75.546,25	
CSLL a Recolher	R\$21.350,39		R\$25.465,70		R\$29.356,65	
Contas a Pagar	R\$4.733,67	0,40	R\$5.371,23	0,29	R\$6.088,32	0,23
Telefone	R\$1.200,00		R\$1.320,00		R\$1.452,00	
Luz	R\$180,00		R\$198,00		R\$217,80	
Água	R\$70,00		R\$77,00		R\$84,70	
Aluguel	R\$1.500,00		R\$1.650,00		R\$1.815,00	
Honorários Contador	R\$1.500,00		R\$1.800,00		R\$2.160,00	
Mensalidade Software	R\$169,00		R\$185,90		R\$204,49	
Despesas Financeiras	R\$114,67		R\$140,33		R\$154,33	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$1.024.112,60	87,08	R\$1.695.194,28	90,63	R\$2.480.410,62	92,61
CAPITAL SOCIAL	R\$1.024.112,60		R\$1.695.194,28		R\$2.480.410,62	
Capital Social	R\$600.000,00	51,02	R\$600.000,00	32,08	R\$600.000,00	22,40
Capital Social Subscrito	R\$600.000,00		R\$600.000,00		R\$600.000,00	
Lucros Acumulados	R\$424.112,60	36,06	R\$1.095.194,28	58,55	R\$1.880.410,62	70,21
Lucro do Exercício	R\$424.112,60		R\$671.081,68		R\$785.216,34	
Lucro de Exercícios Anteriores	R\$-		R\$424.112,60		R\$1.095.194,28	
TOTAL DO PASSIVO	R\$1.176.018,30	100,00	R\$1.870.413,33	100,00	R\$2.678.266,68	100,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

APÊNDICE N – BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO CENÁRIO OTIMISTA – ANOS 1, 2 E 3

BALANÇO PATRIMONIAL – CENÁRIO OTIMISTA						
ATIVO	Ano 1	AV %	Ano 2	AV %	Ano 3	AV %
ATIVO CIRCULANTE	R\$1.288.237,59	99,02	R\$2.124.702,53	99,55	R\$3.092.215,61	99,79
Caixa e Equivalentes de Caixa	R\$326.141,89		R\$995.227,07		R\$1.982.105,19	
Banco Conta Movimento	R\$326.141,89		R\$995.227,07		R\$1.982.105,19	
Créditos	R\$962.095,70		R\$1.129.475,46		R\$1.110.110,42	
Duplicatas a Receber	R\$962.095,70		R\$1.129.475,46		R\$1.110.110,42	
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$12.800,00	0,98	R\$9.600,00	0,45	R\$6.400,00	0,21
Imobilizado	R\$8.000,00		R\$6.000,00		R\$4.000,00	
Computadores	R\$10.000,00		R\$10.000,00		R\$10.000,00	
(-) Depreciação Acumulada	R\$2.000,00		R\$4.000,00		R\$6.000,00	
Intangível	R\$4.800,00		R\$3.600,00		R\$2.400,00	
Sistemas de Software	R\$6.000,00		R\$6.000,00		R\$6.000,00	
(-) Amortização Acumulada	R\$1.200,00		R\$2.400,00		R\$3.600,00	
TOTAL DO ATIVO	R\$1.301.037,59	100,00	R\$2.134.302,53	100,00	R\$3.098.615,61	100,00

BALANÇO PATRIMONIAL – CENÁRIO OTIMISTA						
PASSIVO	Ano 1	AV %	Ano 2	AV %	Ano 3	AV %
PASSIVO CIRCULANTE	R\$174.434,43	13,41	R\$200.666,81	9,40	R\$221.895,56	7,16
Fornecedores Gerais	R\$4.860,00	0,37	R\$5.490,00	0,26	R\$5.983,00	0,19
Obrigações Sociais e Trabalhistas	R\$32.610,27	2,51	R\$34.137,24	1,60	R\$35.732,90	1,15
Folha de Pagamento de Empregados	R\$16.136,89		R\$16.856,62		R\$17.608,73	
Provisão de Férias	R\$10.782,06		R\$11.267,26		R\$11.774,27	
Salários a Pagar	R\$5.354,83		R\$5.589,37		R\$5.834,46	
Encargos Sociais a Pagar	R\$8.795,14		R\$9.276,13		R\$9.778,75	
FGTS a Recolher	R\$472,00		R\$493,24		R\$515,44	
INSS – Outras Entidades a Recolher	R\$4.853,98		R\$5.045,03		R\$5.244,68	
IRF a Recolher	R\$3.469,16		R\$3.737,85		R\$4.018,64	
Folha de Pagamento de Dirigentes	R\$7.678,24		R\$8.004,49		R\$8.345,42	
Pró-Labore a Pagar	R\$7.678,24		R\$8.004,49		R\$8.345,42	
Obrigações Tributárias e Fiscais	R\$132.230,49	10,16	R\$155.668,34	7,29	R\$174.091,33	5,62
Impostos a Recolher	R\$132.230,49		R\$155.668,34		R\$174.091,33	
PIS a Recolher	R\$2.929,39		R\$3.390,21		R\$3.661,73	
Cofins a Recolher	R\$13.492,93		R\$15.615,50		R\$16.866,16	
ICMS a Recolher	R\$23.994,52		R\$27.804,09		R\$29.993,15	
IRPJ a Recolher	R\$65.921,80		R\$78.454,81		R\$89.272,27	
CSLL a Recolher	R\$25.891,85		R\$30.403,73		R\$34.298,02	
Contas a Pagar	R\$4.733,67	0,36	R\$5.371,23	0,25	R\$6.088,32	0,20
Telefone	R\$1.200,00		R\$1.320,00		R\$1.452,00	
Luz	R\$180,00		R\$198,00		R\$217,80	
Água	R\$70,00		R\$77,00		R\$84,70	
Aluguel	R\$1.500,00		R\$1.650,00		R\$1.815,00	
Honorários Contador	R\$1.500,00		R\$1.800,00		R\$2.160,00	
Mensalidade Software	R\$169,00		R\$185,90		R\$204,49	
Despesas Financeiras	R\$114,67		R\$140,33		R\$154,33	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$1.126.603,16	86,59	R\$1.933.635,72	90,60	R\$2.876.720,05	92,84
CAPITAL SOCIAL	R\$1.126.603,16		R\$1.933.635,72		R\$2.876.720,05	
Capital Social	R\$600.000,00	46,12	R\$600.000,00	28,11	R\$600.000,00	19,36
Capital Social Subscrito	R\$600.000,00		R\$600.000,00		R\$600.000,00	
Lucros/Prejuízos Acumulados	R\$526.603,16	40,48	R\$1.333.635,72	62,49	R\$2.276.720,05	73,48
Lucro do Exercício	R\$526.603,16		R\$807.032,56		R\$943.084,33	
Lucro de Exercícios Anteriores	R\$-		R\$526.603,16		R\$1.333.635,72	
TOTAL DO PASSIVO	R\$1.301.037,59	100,00	R\$2.134.302,53	100,00	R\$3.098.615,61	100,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

APÊNDICE O – BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO CENÁRIO PESSIMISTA – ANOS 1, 2 E 3

BALANÇO PATRIMONIAL – CENÁRIO PESSIMISTA						
ATIVO	Ano 1	AV %	Ano 2	AV %	Ano 3	AV %
ATIVO CIRCULANTE	R\$1.029.345,61	98,77	R\$1.596.572,78	99,40	R\$2.249.597,94	99,72
Caixa e Equivalentes de Caixa	R\$363.279,36		R\$782.491,81		R\$1.287.502,24	
Banco Conta Movimento	R\$363.279,36		R\$782.491,81		R\$1.287.502,24	
Créditos	R\$666.066,25		R\$814.080,97		R\$962.095,70	
Duplicatas a Receber	R\$666.066,25		R\$814.080,97		R\$962.095,70	
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$12.800,00	1,23	R\$9.600,00	0,60	R\$6.400,00	0,28
Imobilizado	R\$8.000,00		R\$6.000,00		R\$4.000,00	
Computadores	R\$10.000,00		R\$10.000,00		R\$10.000,00	
(-) Depreciação Acumulada	R\$2.000,00		R\$4.000,00		R\$6.000,00	
Intangível	R\$4.800,00		R\$3.600,00		R\$2.400,00	
Sistemas de Software	R\$6.000,00		R\$6.000,00		R\$6.000,00	
(-) Amortização Acumulada	R\$1.200,00		R\$2.400,00		R\$3.600,00	
TOTAL DO ATIVO	R\$1.042.145,61	100,00	R\$1.606.172,78	100,00	R\$2.255.997,94	100,00

BALANÇO PATRIMONIAL – CENÁRIO PESSIMISTA						
PASSIVO	Ano 1	AV %	Ano 2	AV %	Ano 3	AV %
PASSIVO CIRCULANTE	R\$120.793,27	11,59	R\$152.721,25	9,51	R\$175.327,35	7,77
Fornecedores Gerais	R\$4.060,00	0,39	R\$4.770,00	0,30	R\$5.343,00	0,24
Obrigações Sociais e Trabalhistas	R\$32.610,26	3,13	R\$34.137,23	2,13	R\$35.732,90	1,58
Folha de Pagamento de Empregados	R\$13.221,49		R\$13.810,03		R\$14.425,06	
Provisão de Férias	R\$7.866,67		R\$8.220,67		R\$8.590,60	
Salários a Pagar	R\$5.354,83		R\$5.589,37		R\$5.834,46	
Encargos Sociais a Pagar	R\$11.710,53		R\$12.322,70		R\$12.962,43	
FGTS a Recolher	R\$472,00		R\$493,24		R\$515,44	
FGTS s/ Provisão de Férias	R\$629,33		R\$657,65		R\$687,25	
INSS – Outras Entidades a Recolher	R\$4.853,98		R\$5.045,03		R\$5.244,68	
INSS s/ Provisão de Férias	R\$2.286,05		R\$2.388,93		R\$2.496,43	
IRF a Recolher	R\$3.469,16		R\$3.737,85		R\$4.018,64	
Folha de Pagamento de Dirigentes	R\$7.678,24		R\$8.004,49		R\$8.345,42	
Pró-Labore a Pagar	R\$7.678,24		R\$8.004,49		R\$8.345,42	
Obrigações Tributárias e Fiscais	R\$79.389,34	7,62	R\$108.442,79	6,75	R\$128.163,12	5,68
Impostos a Recolher	R\$79.389,34		R\$108.442,79		R\$128.163,12	
PIS a Recolher	R\$2.006,82		R\$2.563,21		R\$2.929,39	
Cofins a Recolher	R\$9.243,53		R\$11.806,31		R\$13.492,93	
ICMS a Recolher	R\$16.357,46		R\$20.995,21		R\$23.994,52	
IRPJ a Recolher	R\$36.486,42		R\$52.145,63		R\$62.931,09	
CSLL a Recolher	R\$15.295,11		R\$20.932,43		R\$24.815,19	
Contas a Pagar	R\$4.733,67	0,45	R\$5.371,23	0,33	R\$6.088,32	0,27
Telefone	R\$1.200,00		R\$1.320,00		R\$1.452,00	
Luz	R\$180,00		R\$198,00		R\$217,80	
Água	R\$70,00		R\$77,00		R\$84,70	
Aluguel	R\$1.500,00		R\$1.650,00		R\$1.815,00	
Honorários Contador	R\$1.500,00		R\$1.800,00		R\$2.160,00	
Mensalidade Software	R\$169,00		R\$185,90		R\$204,49	
Despesas Financeiras	R\$114,67		R\$140,33		R\$154,33	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$921.352,34	88,41	R\$1.453.451,53	90,49	R\$2.080.670,59	92,23
CAPITAL SOCIAL	R\$921.352,34		R\$1.453.451,53		R\$2.080.670,59	
Capital Social	R\$600.000,00	57,57	R\$600.000,00	37,36	R\$600.000,00	26,60
Capital Social Subscrito	R\$600.000,00		R\$600.000,00		R\$600.000,00	
Lucros Acumulados	R\$321.352,34	30,84	R\$853.451,53	53,14	R\$1.480.670,59	65,63
Lucro do Exercício	R\$321.352,34		R\$532.099,20		R\$627.219,06	
Lucro de Exercícios Anteriores	R\$-		R\$321.352,34		R\$853.451,53	
TOTAL DO PASSIVO	R\$1.042.145,61	100,00	R\$1.606.172,78	100,00	R\$2.255.997,94	100,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).