

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANDRÉ SILVA VAREJÃO NASCIMENTO

**PROPOSTA DE MODELO DE CONTROLE FINANCEIRO EM UMA REVENDA DE
AUTOMOVEIS USADOS**

CARIACICA

2021

ANDRÉ SILVA VAREJÃO NASCIMENTO

**PROPOSTA DE MODELO DE CONTROLE FINANCEIRO EM UMA REVENDA DE
AUTOMOVEIS USADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenadoria do Curso de Engenharia de Produção do Instituto Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Dr^a Cintia Tavares do Carmo

CARIACICA

2021

(Biblioteca do *Campus* Cariacica do Instituto Federal do Espírito Santo)

N244p Nascimento, André Silva Varejão.

Proposta de modelo de controle financeiro em uma revenda de automóveis usados / André Silva Varejão Nascimento – 2021.

65 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Cintia Tavares do Carmo.

Monografia (graduação) – Instituto Federal do Espírito Santo, Curso Superior em Engenharia de Produção, 2021.

1. Controle financeiro. 2. Empresas. 3. Fluxo de caixa. 4. Margem de lucro. 5. Controle de processo. I. Carmo, Cintia Tavares do. II. Instituto Federal do Espírito Santo. Campus Cariacica. III. Título.

CDD: 658.15

(Bibliotecário/a: Luciana Dumer CRB6-ES nº 662)

ANDRÉ SILVA VAREJÃO NASCIMENTO

**PROPOSTA DE MODELO DE CONTROLE FINANCEIRO EM UMA REVENDA DE
AUTOMOVEIS USADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Co-ordenadoria do Curso de Engenharia de Produção do Instituto Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovado em 03 de dezembro de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Dr^a Cintia Tavares do Carmo
Instituto Federal do Espírito Santo
Orientador

Dr. Tiago José Menezes Gonçalves
Instituto Federal do Espírito Santo

Dr. Pedro Matos da Silva
Instituto Federal do Espírito Santo



Emitido em 16/02/2022

APRESENTAÇÃO Nº 12/2022 - CAR-CCEP (11.02.19.01.08.03.10)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 16/02/2022 17:01)

CINTIA TAVARES DO CARMO

PROFESSOR DO ENSINO BASICO TECNICO E TECNOLOGICO

CAR-CCEP (11.02.19.01.08.03.10)

Matrícula: 1277930

(Assinado digitalmente em 16/02/2022 21:55)

PEDRO MATOS DA SILVA

COORDENADOR DE CURSO - TITULAR

CAR-CCEP (11.02.19.01.08.03.10)

Matrícula: 2460822

(Assinado digitalmente em 17/02/2022 09:25)

TIAGO JOSE MENEZES GONCALVES

PROFESSOR DO ENSINO BASICO TECNICO E TECNOLOGICO

CAR-CCEP (11.02.19.01.08.03.10)

Matrícula: 2073974

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ifes.edu.br/documentos/> informando seu número: **12**, ano: **2022**, tipo: **APRESENTAÇÃO**, data de emissão: **16/02/2022** e o código de verificação: **8716546471**

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado a oportunidade de ingressar na faculdade e finalizar o meu curso.

Agradeço também a minha família por terem acreditado em mim e me dado suporte nos momentos mais difíceis.

Agradeço a minha namorada e meus amigos pelo apoio e por estarem sempre comigo e me incentivarem a não desistir.

Agradeço a Dr^a Cíntia Tavares do Carmo, minha orientadora, por ter confiado e me incentivado, me apoiado e colaborado com tudo que foi necessário para elaboração desse trabalho. Agradeço também a todo corpo docente e coordenação do Instituto Federal do Espírito Santo, pela compreensão e empatia nos momentos em que eu precisei.

A todos vocês, minha sincera gratidão, pela certeza de que todos contribuíram para que eu chegasse até aqui.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo propor um modelo de controle financeiro para uma empresa de vendas de carros usados. Para viabilizar o projeto, em termos metodológicos realizou-se uma pesquisa-ação. A apuração das informações do trabalho foi baseada na coleta de dados de relatórios gerenciais da empresa Carros Usados, nome fictício para uma empresa real, localizada em Cariacica-ES. Inicialmente foi contextualizado o cenário atual da organização bem como seu modelo de controle financeiro, e identificados os erros e falhas no processo. Em seguida, foi desenvolvido e implantado um novo processo de controle financeiro que objetiva a melhoria dos resultados financeiros e um controle mais assertivo do fluxo de caixa. Após a implantação do novo processo, foram analisados os resultados e registradas melhorias expressivas no resultado financeiro da empresa. Os resultados obtidos demonstraram que o modelo proposto se mostrou eficaz uma vez que houve melhoria em todos os indicadores financeiros que dependiam exclusivamente do novo processo, que obtiveram um aumento do lucro líquido mensal de 557%, e o aumento da margem de lucro bruto por produto de 75%.

Palavras Chave: Gestão Financeira. Fluxo de Caixa. Margem de Lucro.

ABSTRACT

The current completion of course work has as objective to propose a financial control model for a company of resale of second hand cars. To enable the project, an action-research was performed in methodological terms. The determination of the work information was based on the collection of data from the Carros Usados company's management reports, a fictional name for a real company located in Cariacica – ES. Initially, the current scenario of the enterprise was contextualised as was its financial control model and it was possible to identify the errors and failures on the process. Thenceforth, a new control process that aims the improvement of financial results and a more assertive control over the cash flow was developed and applied. After the implantation of the new process, the results and significant improvements registered on the company's financial results were analysed. Said obtained results showed that the proposed model proved to be effective since there was an improvement in all financial indicators that depended exclusively on the new process, which obtained an increase in monthly net profit of 557%, and an increase in the gross profit margin per product of 75%.

Keywords: Financial management; cash flow; profit margin.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Média de lucro bruto por carro mensal.....	33
Gráfico 2 – Média de lucro líquido por carro.....	34
Gráfico 3 – Quantidade de carros vendidos por mês.....	35
Gráfico 4 – Lucro líquido total.....	36
Gráfico 5 – Quantidade de carros próprios da loja.....	37
Gráfico 6 – Evolução do patrimônio aproximado da loja.....	37
Gráfico 7 – Média de lucro bruto por carro mensal após melhoria.....	51
Gráfico 8 – Média de lucro líquido por carro mensal após melhoria.....	52
Gráfico 9 – Quantidade de carros vendidos por mês após processo de melhoria.....	52
Gráfico 10 - Lucro líquido total após melhorias.....	53
Gráfico 11 – Quantidade de carros próprios da loja após melhorias.....	54
Gráfico 12 – Evolução do patrimônio aproximado da loja após melhorias.....	55

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma do processo precificação.....	38
Figura 2 – Fluxograma do processo de registro de entradas.....	39
Figura 3 – Fluxograma do processo de registro de saída.....	39
Figura 4 – Fluxograma do processo de elaboração de relatório gerencial mensal.....	42
Figura 5 – Fluxograma do processo de precificação após melhorias.....	46
Figura 6 – Fluxograma do processo de registro de fluxo de caixa após melhorias.....	46
Figura 7 – Planilha de registro de fluxo de caixa após melhorias.....	47
Figura 8 – <i>Template</i> de relatório gerencial mensal.....	50
Figura 9 – <i>Template</i> para visualização de resultados por carro vendido.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação entre quantidade de veículos usados vendidos no Brasil de setembro a dezembro antes e durante a pandemia.....	13
Tabela 2 – Comparativo da quantidade mensal de vendas de veículos novos no Brasil nos períodos anterior e durante a pandemia do COVID 19.....	13
Tabela 3 – Comparativo de preços dos 5 carros mais vendidos de 2020 no mês que antecedeu o início da pandemia da COVID 2019 e agosto de 2021.....	14
Tabela 4 – Tabela fluxo de entrada antes do processo de melhoria	40
Tabela 5 – Tabela de despesas antes do processo de melhoria.....	41
Tabela 6 – Relatório gerencial antes do processo de melhoria.....	42
Tabela 7 – Comparativo dos indicadores antes e depois do processo de melhoria.....	55

LISTA DE SIGLAS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção
ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
CNC – Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
CONFEA – Conselho Federal de Engenharia e Agronomia
CVL – Custo Volume e Lucro
FASB - *Financial Accounting Standards Board*
FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
IASB - *International Accounting Standards Board*
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PME – Pequenas e Médias Empresas
PVU – Performance de Veículos Usados
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2	JUSTIFICATIVA.....	9
1.3	OBJETIVOS.....	10
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	IMPACTOS DA PANDEMIA NA PRODUÇÃO E VENDAS DE AUTOMÓVEIS NO BRASIL.....	12
2.2	GESTÃO FINANCEIRA.....	15
2.2.1	Fluxo de caixa	16
2.2.2	Formação de preço	19
2.2.2.1	Formação de preços com base no custo.....	21
2.2.2.2	Formação de preços com base na concorrência.....	22
2.3	MÉTODOS DE CUSTEIO.....	23
2.3.1	Método de custeio direto	25
2.3.2	Método de custeio por absorção	26
2.4	RELAÇÃO CUSTO VOLUME LUCRO.....	27
3	MÉTODOS E RECURSOS	29
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	32
4.1	CENÁRIO FINANCEIRO DA EMPRESA.....	32
4.2	O DESENHO DO PROCESSO.....	38
4.2.1	Precificação	38
4.2.2	Registro Fluxo de caixa	39
4.2.3	Análise de custos e elaboração de relatório gerencial mensal	41
4.3	ERROS E FALHAS NO PROCESSO.....	42
4.3.1	Falhas no processo de precificação	42
4.3.2	Falhas no processo de registro fluxo de caixa	43
4.3.3	Falhas no processo de análise de custos e elaboração do relatório gerencial	44
4.4	NOVO DESENHO DO PROCESSO	45

4.4.1	Melhorias no processo de precificação.....	45
4.4.2	Melhorias no processo de registro de fluxo de caixa.....	46
4.4.3	Melhorias no processo de análise de custos e elaboração dos relatórios gerenciais.....	49
4.5	ANÁLISE DO PROCESSO PROPOSTO.....	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

O capítulo apresenta o problema de pesquisa, justificativa, objetivos e organização do trabalho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho visa propor um modelo de controle financeiro para a Empresa Carros Usados, nome fictício para uma empresa real. A oportunidade de realizá-lo adveio da necessidade da mesma de adequar o seu controle financeiro em um período de crise sanitária que teve um impacto relevante e direto em seu mercado.

As dificuldades financeiras provenientes dos então recentes resultados da Empresa Carros Usados despertaram em seu proprietário dúvidas a respeito de seu controle e análise de custos, que solicitou uma consultoria e auditoria em seus registros financeiros, onde foram constatadas falhas em seus processos, e prejuízos provenientes da subjetividade e negligência dos mesmos. Além de um sistema de controle que não atendia as suas necessidades, foi possível constatar prejuízos mensais e margens de lucro insuficientes para cobrir os custos fixos da empresa.

Ao entender a necessidade de processos mais adequados e a urgência de melhorias em seu desempenho financeiro, foram feitas mudanças na gerência, e solicitadas mudanças também nos processos atribuídos a gerência anterior. Entre os processos estão os registros de gastos, análise de custos, precificação e organização de relatórios mensais.

Visto isso, esse projeto visa responder à seguinte pergunta: Como desenvolver um modelo de controle financeiro eficaz e aumentar a lucratividade em uma empresa do segmento de revenda de automóveis usados?

1.2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se esse trabalho pela necessidade da melhora do desempenho financeiro da Empresa Carros Usados que segundo análise prévia obteve prejuízo em cinco dos

onze meses analisados, a qual o presente autor atuou como gerente e foi o agente de mudança que realizou as melhorias e análise aqui apresentadas. Uma oportunidade de implementação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção em uma empresa de pequeno porte, através da autonomia concedida pelo cargo de gestão.

Segundo Sebrae, FGV, e Pesquisa Pulso Empresa (2020), 65% das empresas tiveram faturamento anual em 2020 pior do que em 2019, e 40% das empresas que encerraram suas atividades o fizeram por advento da pandemia. Ainda de acordo com a Sebrae (2020), 42% das empresas que fecham as portas tem em comum a ausência de cálculo da quantidade de vendas necessárias para cobrir seus custos e gerar lucro. No que tange ao mercado de carros seminovos, segundo dados da FENABRAVE (2020), a cada veículo novo vendido no Brasil em 2020, foram vendidos 5,1 veículos usados, e apesar da importância do segmento para a formação de lucro do mercado automotivo, segundo pesquisa de Ribeiro Neto (2017), há uma escassez de artigos e produções científicas brasileiras no assunto.

O modelo proposto nesse projeto auxiliará os empresários e proprietários de vendas de veículos nas tomadas de decisões referentes a precificação, análise custos e registros financeiros, de modo a minimizar os riscos causados pela subjetividade e não aderência dos princípios contabilidade de custos para gestão.

A proposta de melhoria deste trabalho se enquadra nas áreas de conhecimento da Engenharia Econômica e Engenharia Organizacional que são áreas da Engenharia de Produção definida pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEBRO) e atende a resolução 235/75 do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (CONFEA) por ser um projeto de melhoria em um empreendimento.

1.3 OBJETIVOS

Esta seção do trabalho apresenta os objetivos gerais e específicos que norteiam a pesquisa para resposta à formulação do problema.

Objetivo geral é propor a melhoria do modelo de controle financeiro de uma revenda de automóveis usados.

Objetivos específicos são:

- Apresentar o cenário financeiro da empresa
- Mapear o processo existente
- Identificar possíveis erros e perdas no processo
- Desenhar o novo processo de controle financeiro
- Implantar processo proposto de controle financeiro
- Analisar processo proposto de controle financeiro

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Todos os capítulos apresentados são de extrema importância para a compreensão e finalidade deste estudo, por isso, são descritos nos parágrafos abaixo.

Na introdução, capítulo atual, é realizada a apresentação do escopo do trabalho, objetivos, justificativas para a realização deste estudo e sua organização.

O segundo capítulo corresponde ao referencial teórico e compreende estudos posteriores de autores que teorizaram temas fundamentais para o desenvolvimento deste projeto. Todo projeto foi desenvolvido com base na teoria estudada e citada.

O terceiro capítulo apresenta o método e recursos da pesquisa, juntamente com as etapas e atividades realizadas neste estudo.

O quarto capítulo traz uma apresentação dos dados coletados, e as nuances da aplicação das ferramentas e métodos utilizados, além da elaboração da análise destes dados.

No quinto e último capítulo são feitas a conclusão e as recomendações finais, que trazem uma reflexão sobre este estudo visam a contribuição para o processo de controle financeiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é feito um levantamento da literatura já publicada sobre o objeto de estudo e métodos da pesquisa, que servirá de embasamento teórico para o desenvolvimento do projeto.

2.1 IMPACTOS DA PANDEMIA NA PRODUÇÃO E VENDA DE AUTOMÓVEIS NO BRASIL

A pandemia do Covid 19 teve um impacto econômico muito grande principalmente no ano de 2019, e no mercado de automóveis não foi diferente. Houve uma drástica diminuição da produção de automóveis e conseqüentemente da venda de veículos novos.

Devido à baixa produção de automóveis, o mercado de carros usados entrou em evidência e houve um aumento de demanda significativo que resultou em diminuição da oferta e aumento dos preços.

Segundo série histórica divulgada pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2020), conforme mostra a tabela abaixo, no Brasil, em março de 2019 foram produzidos 225.330 automóveis, e vendidos 189.097, enquanto no mesmo mês do ano seguinte esse número caiu para 946 e 39.501 respectivamente.

A baixa produtividade de carros novos gerou uma procura maior por carros usados. De acordo com a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE, 2020), o índice que mede a relação de compra entre veículos novos e usados no ano de 2020 no Sudeste aumentou para 5,0. 0,9 a mais que no anterior, quando era 4,1. Ou seja, em 2020, a cada 6 veículos comprados, 5 são usados.

Segundo a FENABRAVE (2020), mesmo durante a pandemia, a venda de veículos usados a partir de setembro de 2020 aumentou gradativamente em relação ao número de vendas do mês correspondente do ano anterior, o que demonstra além da alta do mercado do nicho, uma leve recuperação da economia, conforme mostra tabela 1.

Tabela 1 – Comparação entre quantidade de veículos usados vendidos no Brasil de setembro a dezembro antes e durante a pandemia.

Mês correspondente	2019	2020
Setembro	809.936	869.551
Outubro	877.395	929.740
Novembro	794.782	903.765
Dezembro	859.377	104.262

Fonte: Anuário FENABRAVE 2020.

No que diz respeito emplacamento de veículos (que corresponde a venda de veículos novos), ainda de acordo com o relatório anual da FENABRAVE (2020), houve uma queda da quantidade de veículos novos vendidos em todos os meses que sucederam a pandemia em relação aos mesmos meses dos anos anteriores, conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2 – Comparativo da quantidade mensal de vendas de veículos novos no Brasil nos períodos anterior e durante a pandemia do COVID 19.

Mês correspondente	Antes da Pandemia	Período Pandêmico
Abril	189.076	39.498
Maio	198.756	44.139
Junho	181.272	102.400
Julho	195.828	134.944
Agosto	195.905	142.046
Setembro	187.748	161.086
Outubro	204.500	168.464
Novembro	197.737	177.565
Dezembro	215.154	194.679
Janeiro	154.556	130.800
Fevereiro	165.109	128.099

Fonte: Anuário FENABRAVE 2020.

Como sugere a lei da oferta e procura, quanto menor a oferta e maior a procura, maior será o preço do produto. É o que mostram os dados da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE, 2020) em sua tabela de preço médio de veículos negociados no país, com os 5 carros mais vendidos no ano de 2020, mostrado na tabela 3.

Tabela 3 – Comparativo de preços dos 5 carros mais vendidos de 2020 no mês que antecedeu o início da pandemia da COVID 2019 e agosto de 2021.

Modelo Carro	fev/20	ago/21
Onix LT 1.0 Mecânico 2019	R\$ 41.303,00	R\$ 50.674,00
HB20 Comfort 1.0 Mecânico 2019	R\$ 43.669,00	R\$ 54.270,00
Onix Plus LT 1.0 2020	R\$ 50.246,00	R\$ 65.330,00
Strada Adventure Locker 1.8 CD 2019	R\$ 66.144,00	R\$ 76.028,00
Gol Trendline 1.0 5p 2018	R\$ 34.362,00	R\$ 41.721,00

Fonte: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas 2021.

De acordo com MegaDealer (2020) em um estudo denominado Performance de Veículos Usados (PVU), o consumidor que comprou um carro usado em janeiro deste ano desembolsou 20% a mais em comparação com o mesmo mês no ano passado. De acordo com a mesma pesquisa, o preço médio registrado na aquisição de usados registrou um novo recorde, e passou de R\$ 41.090 para R\$ 49.278 em apenas um ano.

A Tabela FIPE é o principal indicador para compra e venda de automóveis no país, onde os bancos e financeiras também baseiam preço dos carros para financiamento. Os valores liberados para financiamento variam de acordo com o *score* (*rating* que classifica o consumidor de acordo com o seu histórico financeiro), e tem como valor máximo nos principais bancos do país, 80% do valor da tabela FIPE do veículo.

Um levantamento feito pela plataforma de intermediação de vendas de veículos, InstaCarro (2020), diversos seminovos são negociados atualmente acima da Tabela FIPE em até 33%. A consequência dessa supervalorização é o aumento da dificuldade de conseguir o financiamento do veículo. Quanto mais acima do preço da Tabela, maior o valor necessário de entrada.

Paralelo ao aumento da taxa de desemprego em 33%, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), e o maior índice de endividamento das famílias segundo levantamento da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2020), de 67,9%, temos segundo relatório da B3 (2020), maior empresa de infraestrutura de mercado financeiro do país, uma diminuição de

9,6% dos números de financiamentos de veículos feitos em 2020, em relação ao ano de 2019.

Dada a crise no setor de automóveis causada pela pandemia do Covid-19, a diminuição da produção, das vendas e o aumento dos custos, aliado à importância do setor na economia do país, é imprescindível que se desenvolvam práticas de gestão e controle adequadas que facilite as tomadas de decisão e auxilie a operacionalização diária dos componentes do mesmo.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

Para Ross, Westerfield e Jordan (2008), a gestão financeira tem como principais objetivos gerar valor e aumentar o patrimônio dos proprietários da empresa. Segundo Gitman (2002), diz respeito ao conjunto de atividades que visam a melhoria do desempenho financeiro da organização.

A gestão financeira visa gerir os recursos da organização, de modo a criar métricas que ajudem a controlar seus custos e gastos, acompanhar seu crescimento, planejar seus investimentos e definir quais objetivos financeiros podem ser alcançados.

Para atingir os objetivos da gestão financeira é preciso um controle financeiro adequado e eficiente que permita a visualização dos resultados financeiros da organização, e possibilite tomadas de decisões assertivas que visem a otimização de seus recursos.

É essencial entender a realidade da organização gerida para definir os métodos de controle e gestão adequados. Quanto maior a empresa e mais recursos financeiros estiverem envolvidos, mais indicadores serão necessários para medir o seu desempenho, e conseqüentemente mais variáveis estarão envolvidas no seu processo de controle, que necessitará assim de mais ferramentas para sua metodologia.

Vale ressaltar que o processo de controle financeiro demanda tempo e recursos, então é essencial que se obtenha o nível de serviço que equacione a necessidade real da empresa e o custo das suas ferramentas de gestão. Para a Empresa Carros Usados

os componentes da gestão financeira utilizados foram o fluxo de caixa, formação de preço, métodos de custeio e a relação custo, volume e lucro.

2.2.1 Fluxo de caixa

Fluxo significa movimento, logo, fluxo de caixa é a movimentação do caixa da sua empresa. De acordo com Matarazzo (2010), muitas empresas vão a falência por não saberem administrá-lo. Para Myeni (2018), para as empresas serem sustentáveis e competitivas, é importante que os empreendedores tomem decisões sólidas de investimento e financiamento. Informações de fluxo de caixa e gestão de fluxo de caixa têm um grande impacto sobre as decisões de investimento e financiamento. Por exemplo, a extensão das informações de fluxo de caixa, declarações de fluxo de caixa, relação de caixa, estoque, orçamento de caixa e saldo bancário são cruciais para a tomada de decisão de financiamento e investimento e para explicar a lucratividade de uma empresa.

A gestão do fluxo de caixa tem um papel importante e estratégico na vida de uma organização. Os benefícios da gestão de caixa incluem o fortalecimento da eficiência empresarial, a melhora do desempenho e aumento da sobrevivência a longo prazo das pequenas e médias empresas (PME's) (AHMAD, 2016).

É, portanto, importante que os empresários sejam educados sobre as melhores formas de gerenciar o caixa, e para a inclusão do planejamento de fluxos de caixa, monitoramento de fluxos de caixa e controle de fluxos de caixa para apoiar a gestão financeira. De acordo com Ahmad e Abdullah (2015), um processo de gestão de caixa eficaz é importante no processo de facilitação do negócio para atingir seus objetivos principais e traçar estratégias para sua sobrevivência a longo prazo.

A sobrevivência e o crescimento das empresas podem depender do fluxo de caixa e práticas de gestão dos líderes. Aren e Sibindi (2014) investigaram a influência de práticas de gestão de fluxo de caixa na sobrevivência ou crescimento das PMEs ao realizarem uma pesquisa entre empresas do setor de varejo de Pretória na África do Sul. Em sua pesquisa constataram que a gestão do fluxo de caixa foi extremamente importante para a sobrevivência das empresas, em particular das pequenas empresas,

e ainda que a má gestão do fluxo de caixa também pode levá-las ao fracasso empresarial.

Nem todos os líderes de PMEs gerenciam o fluxo de caixa em benefício do crescimento e sobrevivência do negócio. Attom (2013) descobriu que havia um estado precário das práticas de gestão de caixa por micro e pequenas empresas em 305 micro e pequenas empresas dentro do município de Efutu-Senya na região central de Gana. Attom descobriu que o componente crítico da gestão financeira (gestão de caixa e controles) foi evitado pela maioria dos gestores das micro e pequenas empresas, e concluiu que a maioria dessas empresas teve sérios problemas com liquidez e, portanto, desafios intermináveis de fluxo de caixa.

Shamsudin e Kamaluddin (2015) descobriram que a gestão do fluxo de caixa foi um diferenciador entre empresas em dificuldades e saudáveis. Enqvist, Graham e Nikkinen (2014) descobriram que a gestão do capital de giro é crítica para boa gestão empresarial. A gestão do fluxo de caixa é um aspecto fundamental da gestão do capital de giro.

Dentre os diversos tipos de fluxo de caixa, o mais adequado para a empresa estudada foi o fluxo de caixa direto, nele, são registrados os recebimentos e pagamentos brutos, que são aqueles antes dos descontos.

Sua principal vantagem consiste no fato de que as movimentações são registradas em diferentes categorias, definidas de acordo com a natureza contábil, como tributos, recebimentos de clientes, contas a receber, encargos sobre empréstimos, duplicatas descontadas etc.

Embora o *International Accounting Standards Board* (IASB) e o *Financial Accounting Standards Board* (FASB) defendam atualmente demonstrações diretas de fluxo de caixa, poucos países o fizeram anteriormente, e os críticos do método direto questionam se os benefícios teóricos do relatório superam o custo de mudar os sistemas de contabilidade para capturar as informações necessárias. Há, no entanto, um corpo crescente de evidências que mostra que a inclusão de componentes da demonstração do fluxo de caixa direto estimado ou real aumenta significativamente o

poder explicativo e a precisão dos modelos de previsão de fluxo de caixa e lucro, por exemplo (ARTHUR e CHUANG, 2008).

Finalmente, Orpurt e Zang (2009) descobriram que as empresas americanas que relatam voluntariamente fluxos de caixa diretos têm uma correlação maior entre os preços de suas ações e os lucros futuros do que as empresas que usam o método indireto.

De acordo com Albino (2003), devido à alta competitividade, as micro e pequenas empresas no Brasil necessitam de liquidez para saudar suas obrigações. O fluxo de caixa como ferramenta estratégica permite o entendimento da sua verdadeira situação econômica e avaliação dos seus investimentos a curto e longo prazo.

Dentre os diferentes tipos fluxos de caixa, o escolhido para a empresa estudada foi o fluxo de caixa prospectivo que segundo Zdanowicz (2000) pode ser representado pela seguinte equação:

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} + \text{D} \quad (1)$$

SFC = Saldo Final de Caixa

SIC = Saldo Inicial de Caixa

I = Ingressos (entradas)

D = Despesas (saídas)

Então, no modelo de fluxo de caixa prospectivo deve se registrar todos os valores a serem pagos e recebidos em um determinado período, de modo a possibilitar a programação de prazos de pagamento e recebimentos conforme a necessidade da empresa.

Ainda no fluxo de caixa prospectivo é possível categorizar e subcategorizar os ingressos e as despesas para facilitar a análise dos dados financeiros e tomar decisões estratégicas baseado nas categorias definidas e criação de indicadores específicos que mensurem o desempenho de cada uma delas. Na empresa estudada

as despesas eram divididas em: funcionários, manutenção, fixos, publicidade, comissão, fiscais e gerais, enquanto os ingressos eram divididos em: vendas e retornos.

2.2.2 Formação de preço

O preço é um dos elementos mais flexíveis do marketing, que interfere diretamente e em curto prazo na lucratividade e eficácia de custos de uma empresa (SIMON, BILSTEIN, e LUBY, 2008).

Apesar da importância que o preço tem no desempenho das empresas, parece que tal elemento não recebeu a devida atenção por muitos acadêmicos e profissionais de marketing (AVLONITIS e INDOUNAS, 2006). Normalmente, em marketing, o foco principal é colocado no desenvolvimento de novos produtos, canais de distribuição e estratégias de comunicação, e de acordo com Lancioni (2005) isso pode levar a preços precipitados e decisões sem avaliar adequadamente o mercado e os fatores de custo.

Assim, o preço é tratado como uma estratégia simples dentro do marketing, talvez porque muitas empresas determinam seus preços com base na intuição e na experiência de mercado do gerente (SIMON,1992). Além disso, apenas alguns gerentes pensam estrategicamente sobre, ao mesmo tempo em que administra de forma proativa seus preços, a fim de criarem condições favoráveis que levem a lucros (NAGLE e HOLDEN, 2003).

De acordo com Monroe (2003), as decisões de preço são uma das decisões mais importantes da gestão, porque afeta lucratividade e retorno das empresas junto com sua competitividade no mercado. Assim, a tarefa de desenvolver e definir os preços é complexa e desafiadora, porque os gerentes envolvidos neste processo devem compreender como seus clientes percebem os preços, como desenvolver o valor percebido, o que são os custos intrínsecos e relevantes para atender a essa necessidade, bem como considerar os objetivos de preços da empresa e sua posição competitiva no mercado (HINTERHUBER E LIOZU, 2014, MONROE, 2003).

Desse modo, Nagle e Holden (2003) argumentam que as empresas que não gerenciam seus preços perdem o controle sobre eles, e prejudicam sua lucratividade e eficácia de custos, principalmente devido aos clientes pagarem um preço determinado, que não só depende do valor percebido, mas também depende dos preços definidos pelos principais concorrentes.

Conseqüentemente, políticas de preços equivocadas ou inexistentes podem levar compradores a aumentarem o volume de informações, permitir o aumento do seu poder de barganha, e provocar reduções de preços e descontos. A diferença entre o preço convencional e precificação estratégica consiste em definir preços ao reagir às condições de mercado ou geri-las de forma proativa, com o único propósito de exercer o preço mais lucrativo e gerar mais valor para os clientes sem a obrigação de aumentar o volume de vendas do negócio (NAGLE e HOLDEN, 2003).

Logicamente, não existe uma maneira única de definir preços. Para estabelecer um preço, a empresa deve decidir qual será a estratégia para o produto, pois quanto mais claras forem essas decisões, mais fácil será para estabelecer preços (HINTERHUBER e LIOZU, 2013).

Segundo Hinterhuber (2008), os preços têm um alto impacto sobre a lucratividade das empresas e as estratégias de preços variam consideravelmente entre os setores e as situações de mercado. Não obstante, a maioria dos pesquisadores concorda que as estratégias de preços podem ser categorizadas em três grandes grupos: preços com base no custo, com base na concorrência e preços baseados na percepção de valor (NAGLE & HOLDEN, 2003).

Nagle e Holden (2003) argumentam que deve haver um equilíbrio entre a consideração de informações, percepção e comportamento intrínseco dos 3C's deste processo (Custo, Concorrência e Clientes) como uma forma de alcançar o preço ideal. A gestão dessas informações é um fator crucial para o sucesso da definição de preços estratégica e o ajuste do preço. Essas práticas foram designadas como métodos de precificação (AVLONITIS, INDOUNAS, E GOUNARIS, 2005).

De acordo com Ribeiro Neto (2017), apesar da escassez de artigos da área no segmento da empresa estudada no Brasil, a metodologia de formação de preço

adequado ao segmento em que a organização está inserida pode ser determinante para o seu sucesso ou fracasso. Em seu estudo sobre a formação de preços da energia eólica no Nordeste do país, Souza et al., (2014) destaca que a complexidade da formação de preços se dá devido a influência de incontáveis fatores externos e internos à organização.

Segundo Pinto et al. (2008) Há na literatura três principais mecanismos de formação de preço: i) custo; ii) concorrência e iii) percepção de valor.

Na empresa estudada eram utilizados dois métodos para a formação de preço, o método com base no custo e com base na concorrência. Posterior à análise o método escolhido foi a formação de preço com base no custo por se mostrar mais adequado a realidade da mesma.

2.2.2.1 Formação de preços com base no custo

O preço com base no custo é o método mais simples e popular para definir preços. Historicamente, é a precificação estratégica mais comum porque carrega um senso de prudência financeira (SIMON, BILSTEIN e LUBY, 2008). Isso envolve a adição de uma margem de lucro sobre os custos, como adição de uma margem de contribuição percentual padrão aos produtos e serviços.

Primeiro, o nível de vendas (receita) é determinado, e então os custos unitários e totais são calculados, seguidos por verificar os objetivos de lucro da empresa e, finalmente, estabelecer os preços. Assim, para os profissionais envolvidos neste processo, é necessário mostrar aos clientes valor suficiente nos produtos e serviços comercializados para justificar os preços cobrados pela empresa (URDAN, 2005).

De acordo com um estudo de Guilding, Drury e Tayles (2005) em 187 empresas no Reino Unido e em 90 empresas na Austrália, foram identificados que três fatores podem interferir em uma abordagem estratégica baseada em custos:

- (i) intensidade da competição: em um mercado competitivo, a intensidade da competição pode resultar em uma perda de contribuição e margens de lucro devido à pressão de igualar seus preços aos da concorrência, o que

transforma os custos em um elemento altamente relevante, uma vez que fornece os limites de preços para serem cobrados;

- (ii) tamanho da empresa: empresas maiores têm uma maior capacidade de influenciar os preços, porque eles têm a propensão para atuar como um guia para as faixas de preços prevalecentes no mercado, até porque frequentemente apresentam ganhos de escala; e
- (iii) tipo de indústrias: indústrias manufatureiras têm despesas maiores devido aos seus altos investimentos em instalações físicas e recursos usados em processos de fabricação, o que torna difícil definir com precisão os custos individuais dos produtos e potencialmente forçar um aumento no custo total.

A análise dos custos é fundamental para qualquer forma de precificação e é assim como o preço, determinante para o lucro. A formação de preço baseada no custo contrasta com a formação de preços baseada na concorrência principalmente na mitigação da subjetividade dos métodos, e é mais precisa e eficiente na empresa estuda.

2.2.2.2 Formação de preços com base na concorrência

A precificação baseada na concorrência usa como informação chave os níveis de preços dos concorrentes, bem como as expectativas de comportamento, observadas em concorrentes reais e/ou fontes primárias potenciais, para determinar níveis de preços adequados a serem praticados pela empresa (LIOZU e HINTERHUBER, 2012).

A principal vantagem desta abordagem é o fato de considerar a situação real de preços dos concorrentes, e sua principal desvantagem é que os aspectos relacionados à demanda não são considerados. Além disso, um forte foco competitivo entre os concorrentes pode aumentar o risco de iniciar uma guerra de preços entre concorrentes no mercado (HEIL e HELSEN, 2001).

Liozu et al., (2011) conduziram uma pesquisa que mapeou os processos de precificação de empresas que basearam seus preços nos concorrentes e descobriram que os gerentes usam seus conhecimentos e experiências para definir os preços. Além disso, essas empresas consideravam fortemente os preços de seus principais

concorrentes, e adicionavam uma recompensa de preço, sempre com a decisão baseada na intuição do gerente, que não é um método científico para definir preços.

Nesse sentido, as estratégias de preços baseadas na concorrência são muito perigosas porque a empresa não tem efetivamente informações de custo ou lucro de seu concorrente que, em alguns casos, pode trabalhar com margens muito baixas (NAGLE e HOLDEN, 2003). Em algumas situações, o concorrente desenvolveu um processo de produção mais eficiente, portanto os custos não seriam equivalentes, até pelos ganhos de escala.

Portanto, ao seguir essa estratégia, a empresa corre o risco de operar com margens mínimas ou mesmo ter prejuízos. Estratégias de redução de preços baseadas na competição, nas quais as empresas buscam aumentar o volume de vendas, também podem estimular os concorrentes a baixarem seus preços ao mesmo tempo em que contribuem para uma predatória competição e uma guerra de preços, que resulta em margens de lucro reduzidas e a lucratividade menor. (DIAMANTOPOULOS, 2005).

Além disso, em mercados altamente competitivos, as informações de preços dos concorrentes tornam-se obsoletas muito rapidamente (INGENBLEEK, FRAMBACH, e VERHALLEN, 2010). Neste caso, é necessário gerenciar a capacidade que os concorrentes têm de reagir à estratégia de preços definida pela empresa, embora em mercados competitivos isso pode aumentar o risco de iniciar uma guerra de preços e diminuir as margens de lucro (SIMON, BILSTEIN, e LUBY, 2008).

A formação de preço baseada na concorrência, apesar da ilusão de tornar a organização mais competitiva no mercado, aumenta significativamente os riscos da não lucratividade por negligenciar a gestão e análise de custos. Para uma boa gestão dos mesmos deve ser definidos métodos de custeio adequados a realidade e segmento da empresa.

2.3 MÉTODOS DE CUSTEIO

Nesse tópico serão apresentadas as terminologias contábeis mais utilizados na gestão financeira, as classificações de custos, e os 2 principais métodos de custeio, segundo Martins (2010): custeio variável e por absorção.

As terminologias mais utilizadas na contabilidade geral são: gasto, desembolso, investimento, custo, despesa e perda. Neste estudo serão utilizados os conceitos citados por Martins (2010) em sua obra 'Contabilidade de Custos'.

Compreende-se por gasto a compra de um produto ou serviço que gera sacrifício para a entidade. Os gastos podem ser classificados como investimento, custo, despesa ou perda, de acordo com a sua relação com produto ou serviço oferecidos pela empresa, e da entrega ou promessa do sacrifício.

Já desembolso é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço e pode ocorrer antes, durante ou após a entrada da utilidade comprada, portanto defasada ou não no momento do gasto.

Investimento é o gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s). Todos os sacrifícios havidos pela aquisição de bens ou serviços (gastos) que são "estocados" nos ativos da empresa para baixa ou amortização quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização são especificamente chamados de investimentos.

Entende-se por custo os gastos relativos a bem ou serviço utilizados na produção de outros bens ou serviços. O custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

As despesas são bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas. A comissão do vendedor, por exemplo, é um gasto que se torna imediatamente uma despesa.

Por fim, as perdas são bens ou serviços consumidos de forma anormal ou involuntária. São itens que vão diretamente à conta de resultado assim como as despesas, mas não representam sacrifícios normais ou derivados de forma voluntária das atividades destinadas à obtenção de receita.

Os termos supracitados são extremamente importantes para compreensão da metodologia utilizada para o controle financeiro proposto e analisado no trabalho. O

custo foi o componente principal do objeto de estudo, tanto para o fluxo de caixa, quanto para a formação de preços.

Ainda de acordo com Martins (2010) os custos podem ser classificados em relação à sua atuação atribuição à produção como custos diretos ou indiretos, e também ao considerar a relação ao valor total de um custo e o volume de atividade em uma unidade de tempo, como custos fixos ou variáveis.

- Custos diretos: Custos que podem ser diretamente apropriados ao produto, os quais tem uma medida de consumo.
- Custos indiretos: não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária
- Custos fixos: Gastos que não variam em função dos volumes produzidos
- Custos variáveis: Gastos que variam diretamente em função dos volumes produzidos

Para facilitar a compreensão dessa classificação faz-se necessário explanação detalhada de cada método de custeio.

2.3.1 Método de custeio direto

O método de custeio direto é um método de cálculo subdiretório que leva em consideração o custo unitário apenas como os custos variáveis. Segundo Bebeșelea (2014), a essência do método consiste na separação da produção e distribuição.

As despesas fixas são tratadas como despesa do período e devem ser deduzidas do resultado financeiro bruto da entidade econômica. O método foca no aumento das vendas na medida em que os custos fixos não são alocados nos estoques (de execução, em progresso, produtos acabados, mercadorias enviadas), mas devem ser cobertos pelo período de vendas.

O método de custeio direto é tanto um método de cálculo quanto um método de análise em relação à adoção de algumas decisões relativas à fabricação ou produção de um produto. Com referência a uma empresa, o volume de atividade está em plena

correlação com o preço e as despesas variáveis e, por outro lado, as cargas de trabalho com a capacidade de produção e implicitamente com as despesas fixas. Estes estão em correlação com os custos de produto que, por um lado, gera custos dependentes deles e, por outro lado, gera a necessidade da existência de certas capacidades de produção. Esta correlação é expressa por meio dos seguintes indicadores do método de Custeio Direto: o ponto de equilíbrio, o fator de cobertura, o fator de segurança e a faixa de segurança (BEBEŞELEA, 2009).

Com o método de custeio direto foi possível analisar o desempenho individual de cada carro vendido na Empresa Carros Usados, e criar o indicador de lucro bruto por carro, onde no custo individual era alocado apenas os gastos diretos relacionados ao veículo em questão, e se mostrou uma ferramenta de análise e demonstração importante para a gestão, tal qual o método de custeio por absorção.

2.3.2 Método de custeio por absorção

Segundo Martins (2010) o método de custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos.

Ao usar uma configuração matemática não estocástica, Winsen e Di Stefano (1979) mostram que em um sistema de custeio por absorção, a manipulação de custo de manufatura fixo orçado pode ser usada para gerenciamento de resultados.

Se as taxas de alocação de custos indiretos pudessem ser ajustadas frequentemente com mudanças na produção, os gerentes poderiam manipular o custo das mercadorias vendidas e os números do estoque (HORNGREN, DATAR e FOSTER, 2004). O método de custeio usado para relatórios externos (ou seja, custeio por absorção) cria oportunidades para os gerentes manipularem alocações de despesas gerais fixas e gerenciar lucros (HORNGREN, DATAR e FOSTER, 2004, WINSEN e DI STEFANO, 1979). Isso é conhecido como gerenciamento de resultados reais (GUPTA, PEVZNER e SEETHAMRAJU, 2010).

O gerenciamento de ganhos reais consiste em escolhas como superprodução, redução nos gastos com pesquisa e desenvolvimento, reduções nos preços dos produtos para aumentar as vendas e redução nos gastos discricionários, e envolve a alocação de recursos (GUPTA, PEVZNER e SEETHAMRAJU, 2010).

Tal qual o método citado anteriormente, o método de custeio por absorção possibilitou a criação do indicador lucro líquido por carro, onde além dos custos diretos relacionados ao veículo, também são alocados ao produto os custos fixos e indiretos mediante critério de rateio, onde são somados e divididos igualmente pela quantidade de produtos vendidos no mês.

O acompanhamento dos indicadores financeiros viabiliza a validação do método de gestão, e assim como a análise de custo, volume e lucro, se torna uma ferramenta de visualização essencial para o controle financeiro da organização.

2.4 RELAÇÃO CUSTO/VOLUME/LUCRO

A análise de custo, volume e lucros (CVL) é um modelo que se difundiu no estudo comparativo da relação de uma empresa e seu ambiente (RAVICHANDRAN, 1993).

Para HORNGREN, DATAR e FOSTER (2004) a análise do CVL fornece uma visão financeira ampla de um determinado cenário e auxilia no exame do comportamento das receitas, custos e lucros, havendo uma alteração no nível de atividade de um negócio, o preço de venda de produtos ou custo fixo vinculado à sua comercialização. Portanto, apresenta um uso comum para visualizar o ponto de equilíbrio de uma operação, ou seja, o volume que amortiza as despesas financeiras da empresa.

Para realizar este tipo de análise é necessário compreender o funcionamento da função CVL. A composição da função CVL tem como variáveis básicas custos fixos e margem de contribuição. O ponto de equilíbrio é dado pela razão dos custos fixos e sua margem de contribuição. Dentre os benefícios proporcionados pelo uso do CVL, Moraes e Wernke (2006) elencam o auxílio na tomada de decisão sobre quais itens devem estar à venda em geral e se algum segmento de produção poderia ser abandonado com o objetivo de promover outro pela alteração da contribuição margem.

A análise do CVL também permite o entendimento das margens de segurança, que podem ser representadas por um excesso das vendas da empresa em seu ponto de equilíbrio. Conseqüentemente, a análise informa, como as vendas podem cair sem prejuízo para a empresa. Outro benefício da análise CVL está relacionado ao *shut-down point*.

De acordo com Bornia (2010), o conceito de *shut-down point* é especialmente verdadeiro para a análise da decisão de remover ou não um produto ou linha de produtos. É realizado principalmente em razão dos custos compensáveis na margem de contribuição da unidade. Os custos fixos compensáveis serão específicos para o produto (ou linha de produtos), enquanto os custos fixos não compensáveis correspondem à parcela dos custos fixos comuns da empresa que são alocados (ou absorvidos) a este produto (ou esta linha de produtos). Se o produto cobrir seus custos fixos específicos e der uma contribuição para o custo fixo comum onde é alocado, ele não será desativado no curto prazo (no longo prazo, a empresa poderia reduzir seus custos fixos totais e reduzir a parcela dos custos que se impõem ao produto analisado).

3 MÉTODOS E RECURSOS

Este capítulo é reservado ao método utilizado na aplicação deste trabalho com o intuito de atender aos objetivos propostos.

O trabalho aqui exposto, de acordo com a metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção proposto por Miguel (2012), é classificado como natureza aplicada devido ao interesse prático e por ser orientada à aplicação dos resultados na solução do problema.

O estudo proposto é quantitativo uma vez que foram necessários traduzir resultados em números para serem analisados. Foi necessário que se estabelecessem ações por parte do indivíduo envolvido no problema sob observação para propor ou implementar as melhorias no processo. Neste sentido, o ambiente de pesquisa é o próprio ambiente de trabalho do pesquisador, que atuou na empresa no cargo de gerente. O quadro 1 detalha todas as etapas e atividades para a condução da pesquisa-ação.

Quadro 1 - Planejamento da Pesquisa-ação

Etapa	Atividade Realizada
Definir contexto e propósito	Diagnosticar a situação, definir tema e interessados, delimitar o problema e definir critérios de avaliação para a pesquisa-ação
Definir estrutura conceitual	Mapear a literatura, delinear ideias e proposições, determinar questão e definir objetivos da pesquisa
Selecionar unidade de análise e técnicas de coletas de dados	Selecionar unidades de análise, definir técnicas de coleta de dados; elaborar protocolo da pesquisa-ação
Coletar dados	Registrar dados; realimentar dados
Analisar dados e planejar ações	Tabular dados; comparar dados empíricos com a teoria; elaborar plano de ações
Propor sugestões	Propor plano de ações
Avaliar sugestões e gerar relatório	Avaliar resultados; prover estrutura para replicação; desenhar implicações teóricas e práticas; redigir relatórios.

Fonte: Adaptado de Miguel (2012).

Deste modo, com o modelo de planejamento de pesquisa ação apresentado por Miguel (2012) o estudo envolveu as seguintes etapas:

1ª etapa: Definir o contexto e o propósito da pesquisa: o desenvolvimento do trabalho foi no setor administrativo/financeiro de uma revenda de automóveis usados, onde são feitos os processos relacionados a controle financeiro tal qual registro de fluxo de caixa, gestão de custos, precificação e análise de indicadores. O conjunto desses processos aliado a decisões estratégicas forma a gestão financeira, o objeto de estudo. No que tange o desempenho financeiro, esses processos envolviam falhas no controle e registros que inferiam um nível extremamente relevante de subjetividade nas tomadas de decisões relacionadas a precificação e investimentos. Logo, a proposta de melhoria e validação de um novo modelo visa mitigar os erros relacionados a subjetividade através do controle e análise de indicadores gerados pelas práticas de gestão propostas.

2ª etapa: A estrutura conceitual teórica foi abordada através de levantamento bibliográfico para identificação das abordagens das práticas de Gestão Financeira, juntamente com ela as ferramentas da qualidade e os dados coletados no setor financeiro. A base de dados utilizada foram livros de autores referências no tema, e artigos presentes na bases disponíveis no Periódico CAPES através do acesso café, dividida em dois momentos, o primeiro momento de pesquisas iniciais em agosto de 2021, e refinamento das buscas em setembro de 2021. As principais palavras chaves de pesquisa foram: Gestão financeira, fluxo de caixa, métodos de custeio, análise CVL, *cash flow*, *cash flow management*, *costing method* e *cost profit volume analysis*.

3ª etapa: A unidade que foi analisada foi o setor financeiro da empresa, que por ser de pequeno porte, é composto apenas pelo gerente que concentra toda responsabilidade de controle e tomadas de decisão relacionadas a área. A coleta dos dados ocorreu de Agosto/2019 a Abril/2021 através de observação cooperativa e da obtenção de relatórios gerenciais.

4ª etapa: Relata a situação financeira da empresa através da análise dos relatórios do processo de controle financeiro, e também dos dados por eles obtidos.

5ª etapa: Foi feita uma análise do processo de controle financeiro e utilizado as o conhecimento teórico das práticas de gestão financeira foi possível identificar possibilidades de melhorias no processo relacionado ao registro de fluxo de caixa que possibilitaria a criação de indicadores que viriam a facilitar as tomadas de decisão.

6ª etapa: Identificadas as falhas e possibilidades de melhorias no processo, foi proposta a criação de uma planilha de fluxo de caixa que categorizasse os gastos e os ingressos, facilitasse a visualização do desempenho financeiro de cada categoria e possibilitasse ações financeiras assertivas relacionadas aos mesmos sempre baseadas em dados reais. A criação da nova planilha também possibilitou um novo padrão de relatório de desempenho financeiro mensal e o controle novos indicadores.

7ª etapa: Implantadas as melhorias propostas no processo, foram feitas as avaliações das mesmas através da medição dos indicadores e gráficos comparativos que facilitam a compreensão dos dados. Sendo positivo o saldo do projeto realizado e avaliado através dos indicadores propostos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados do estudo realizado na Empresa Carros Usados, assim mencionada para manter o sigilo de informações aqui expostas, e explicitados os desafios encontrados e a estrutura criada para utilização da sistemática sugerida e baseada nos conceitos de Gestão Financeira supracitados. Assim, serão apresentadas as situações específicas encontradas antes da implantação e as ações tomadas para melhoria. As informações foram obtidas pelo pesquisador com o aceite e liberação dos dados pela empresa.

4.1 CENÁRIO FINANCEIRO DA EMPRESA

A Empresa Carros Usados passava por um momento de instabilidade financeira, decorrente tanto pela ausência de ferramentas de controle financeiro, bem como, devido ao período de crise sanitária (covid 19) que gerou um impacto no mercado de compra e venda de veículos.

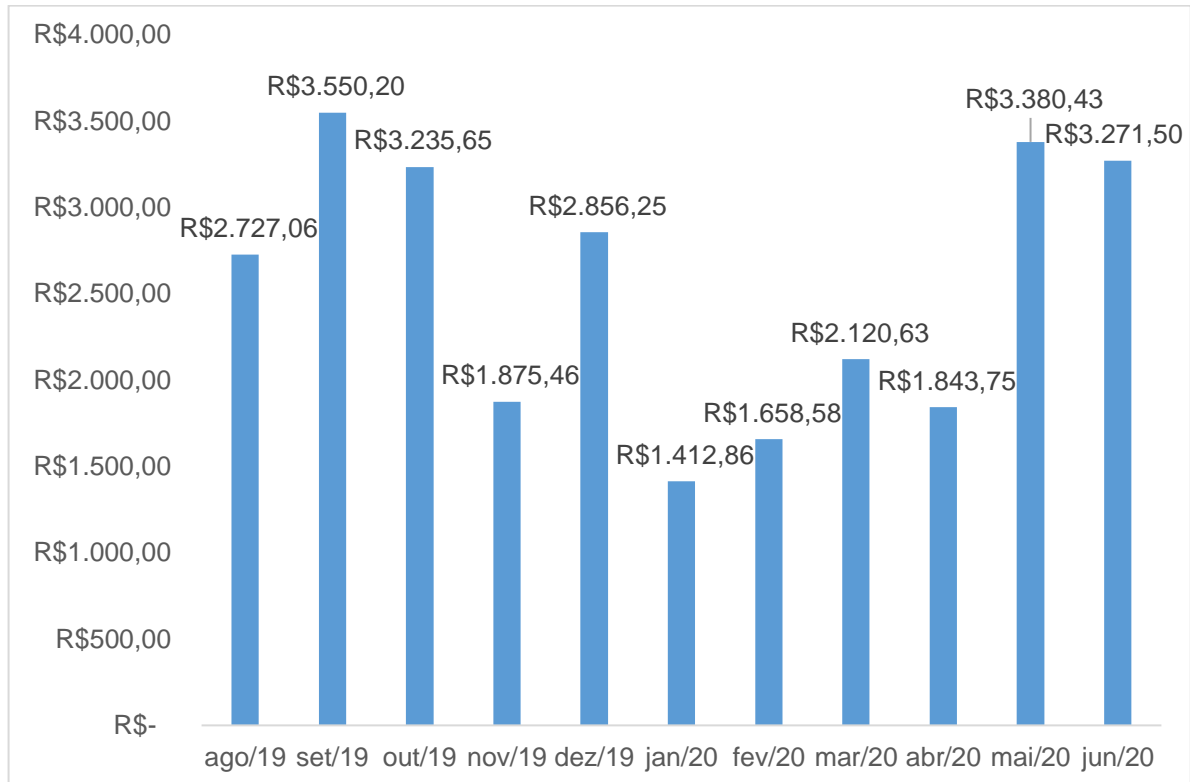
De acordo com os relatórios gerenciais disponíveis no período de agosto de 2019 a junho de 2020, houve prejuízo em 5 dos 11 meses analisados: setembro de 2019; novembro de 2019; fevereiro de 2020; abril de 2020; e junho de 2020. O lucro acumulado desse período foi de R\$ 40.250,83, com uma média de lucro de R\$ 3.655,06 e 143 automóveis vendidos nesse período.

Os carros vendidos nesse período seguiam majoritariamente o modelo de consignação, onde é pré-definido um valor de custo a ser pago pelo fornecedor após a venda do produto ao consumidor final.

Os indicadores financeiros utilizados na análise são: (1) o lucro bruto por carro, medido através da média do valor de carros vendidos através do custeio direto; (2) o lucro líquido por carro medido através da média do valor de carros vendidos através do custeio variável por absorção; (3) lucro líquido total medido através do fluxo de caixa prospectivo; (4) quantidade de carros vendidos por mês; (5) quantidade de carros próprios da loja medidos através de contagem; e (6) o patrimônio total através da soma dos valores dos carros próprios da loja. Tais indicadores são apresentados e discutidos nos gráficos 1 a 6.

O gráfico 1 apresenta a média de lucro bruto por carro no período analisado, a média de lucro bruto foi de R\$2.539,61. A análise leva em conta o custo do carro pago ao fornecedor, e os gastos referentes ao produto, e desconsidera os custos indiretos.

Gráfico 1 – Média de lucro bruto por carro mensal



Fonte: Elaborado pelo autor.

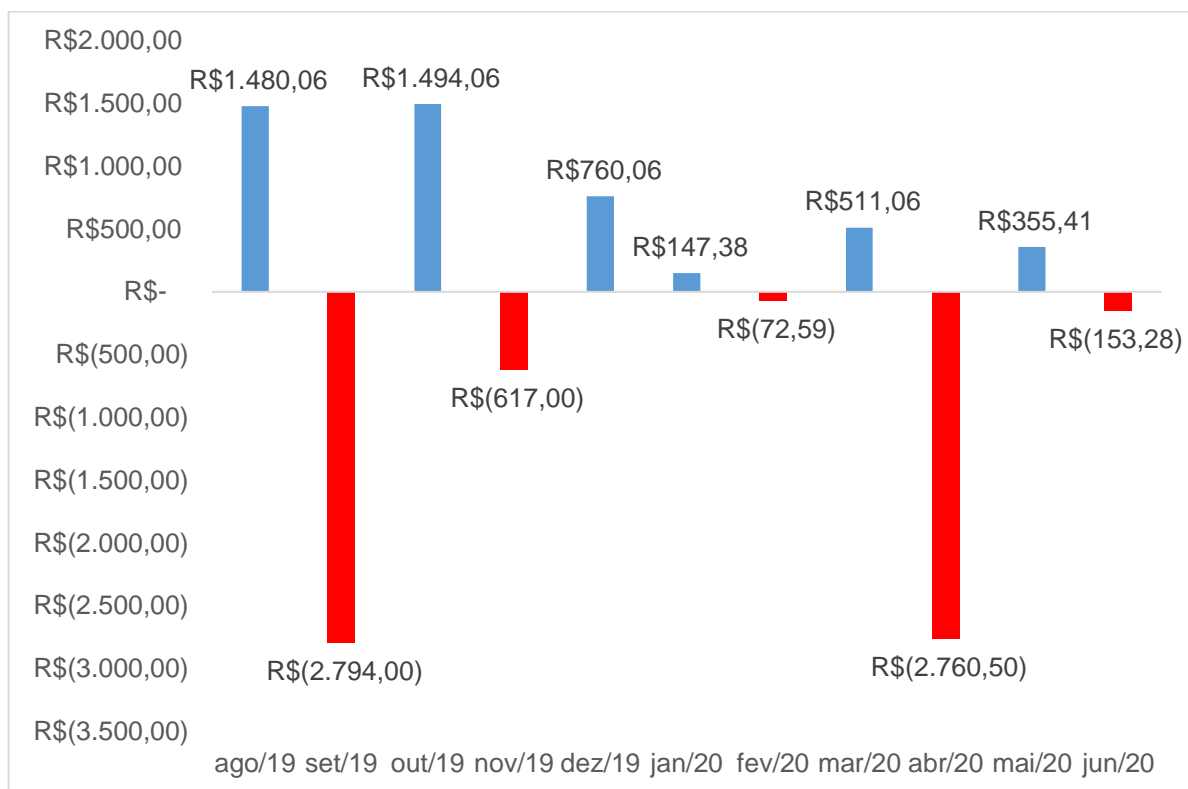
No início de 2020, nos meses de fevereiro, março e abril, em uma tentativa de minimizar os danos causados pela pandemia do Covid 19, houve um acordo entre o principal fornecedor de carros da loja e a loja, para que houvesse uma mudança na precificação e ambos ganhassem apenas R\$1.000,00 de lucro bruto por carro vendido. Então o fornecedor em teoria compraria o carro, passaria para loja por R\$1.000,00 acima do seu custo, e a loja repassaria por R\$1.300,00 acima do custo do fornecedor (R\$1.000,00 de lucro e R\$300,00 para comissão do vendedor), com a previsão de que a demanda diminuiria e essa ação ajudaria a manter o giro de carros.

Essa previsão não se concretizou, a demanda por carros aumentou, a oferta diminuiu, os custos aumentaram muito, então apesar da ação ter promovido algumas vendas, a ação não foi benéfica para empresa, que diminuiu muito seu estoque por um preço

completamente abaixo do mercado, e teve muita dificuldade de o repor devido à escassez de oferta.

O gráfico 2 apresenta a média de lucro líquido por carro, e adiciona os custos indiretos aos carros mediante rateio. Nota-se a apesar de não haver uma queda brusca no número de vendas dos meses de fevereiro a abril, conforme veremos posteriormente no gráfico de quantidade de vendas, os resultados foram ruins devido a política de preços adotada.

Gráfico 2 – Média de lucro líquido por carro



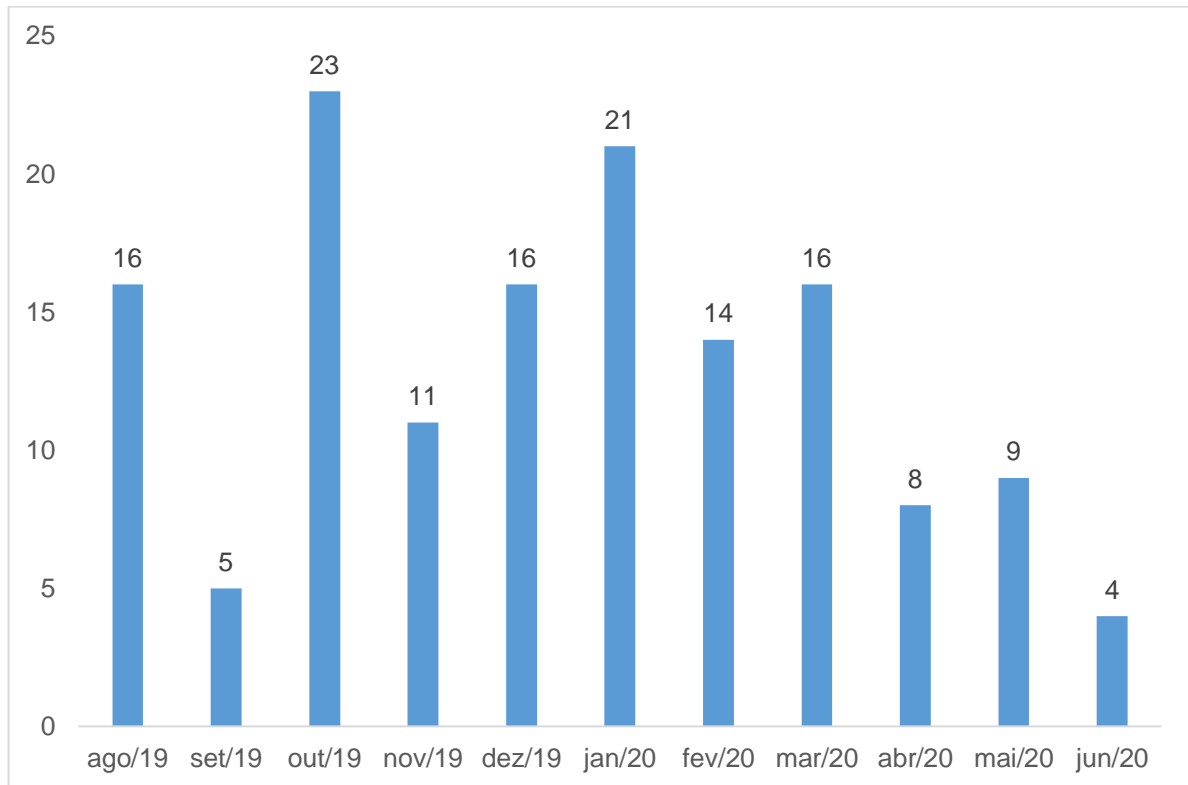
Fonte: Elaborado pelo autor.

A média de lucro líquido no período analisado foi deficitária de R\$149,94. Os carros variam na faixa de R\$ 25.000,00 em média, o lucro líquido nos meses que não deram prejuízo varia na faixa de 4% do valor do carro, o que é uma margem extremamente baixa se comparada ao mercado.

O gráfico 3 apresenta a quantidade de veículos vendidos no mês. Quando se compara com o gráfico de lucro líquido mensal é possível notar que apesar de abril de 2020 ter vendido 3 carros a mais que setembro de 2019, o prejuízo financeiro foi basicamente

o mesmo, logo, a ação referente a mitigação de danos causados pela pandemia não funcionou.

Gráfico 3 – Quantidade de carros vendidos por mês

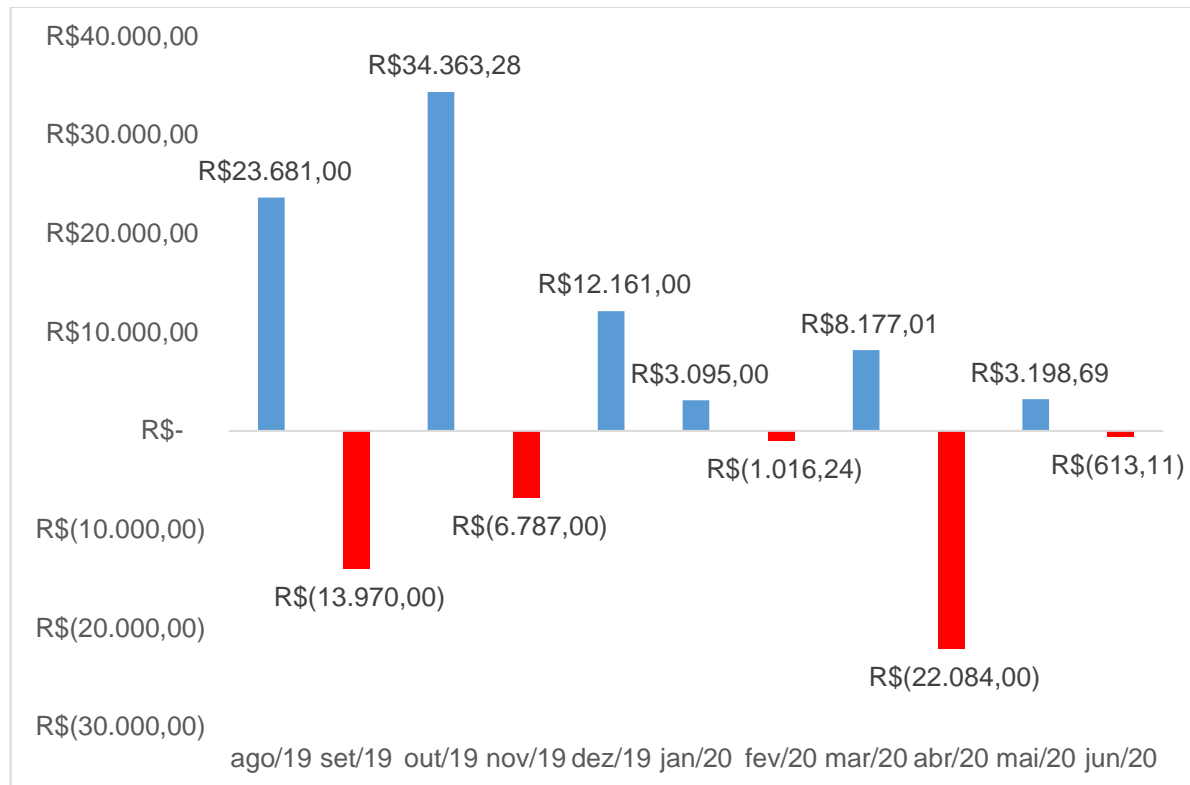


Fonte: Elaborado pelo autor.

Os carros vendidos eram majoritariamente consignados, e majoritariamente de um mesmo fornecedor, salvo alguns carros de pessoas conhecidas do proprietário da loja que deixavam os carros em consignação. Nos carros consignados de terceiros era possível obter uma margem de lucro maior, já nos carros do principal fornecedor da loja o preço de venda seguia sempre o mesmo padrão. A média de carros vendidos por mês no período é de 13 carros.

O gráfico 4 apresenta o lucro líquido total apurado mensalmente obtido pela multiplicação da média de lucro líquido por carro pela quantidade de carros vendido no mês indicado.

Gráfico 4 – Lucro líquido total

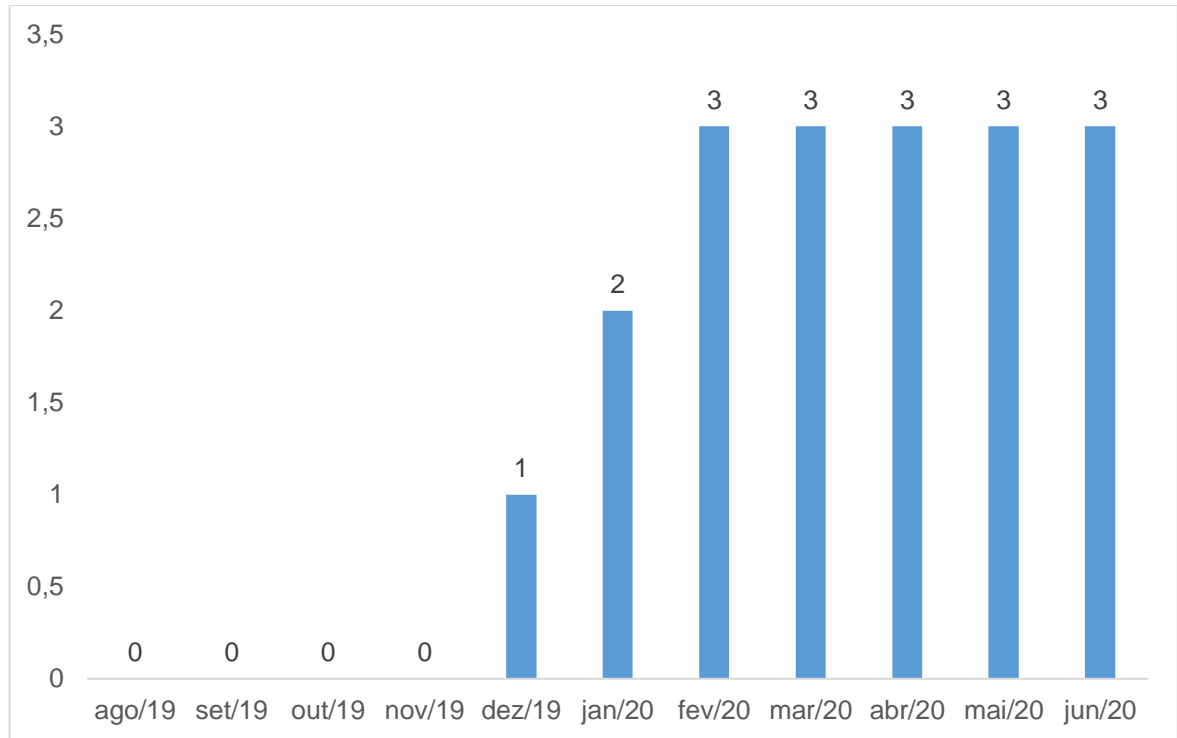


Fonte: Elaborado pelo autor.

A média de lucro líquido no período analisado é de R\$3655,06. É importante ressaltar que os custos fixos e variáveis indiretos, apesar de não haver um registro organizado e eficiente para os mesmos nesse período, se mantém relativamente iguais em média, com pouquíssima variação relacionadas a gastos emergenciais, logo a variação maior do lucro é devida a margem de lucro dos carros, quantidade de carros vendidos e retiradas de caixa feitas pelo sócio majoritário (proprietário) e sócio minoritário (gerente).

Os gráficos 5 e 6 são diretamente proporcionais. O gráfico 5 mostra a quantidade de carros próprios da loja. A quantidade de carros no pátio da loja é padrão, 22 carros, e assim que um carro é vendido, é dada a entrada de outro carro no pátio, ou mediante compra, mediante consignação, ou simplesmente carros que foram dados como entrada na compra dos carros vendidos.

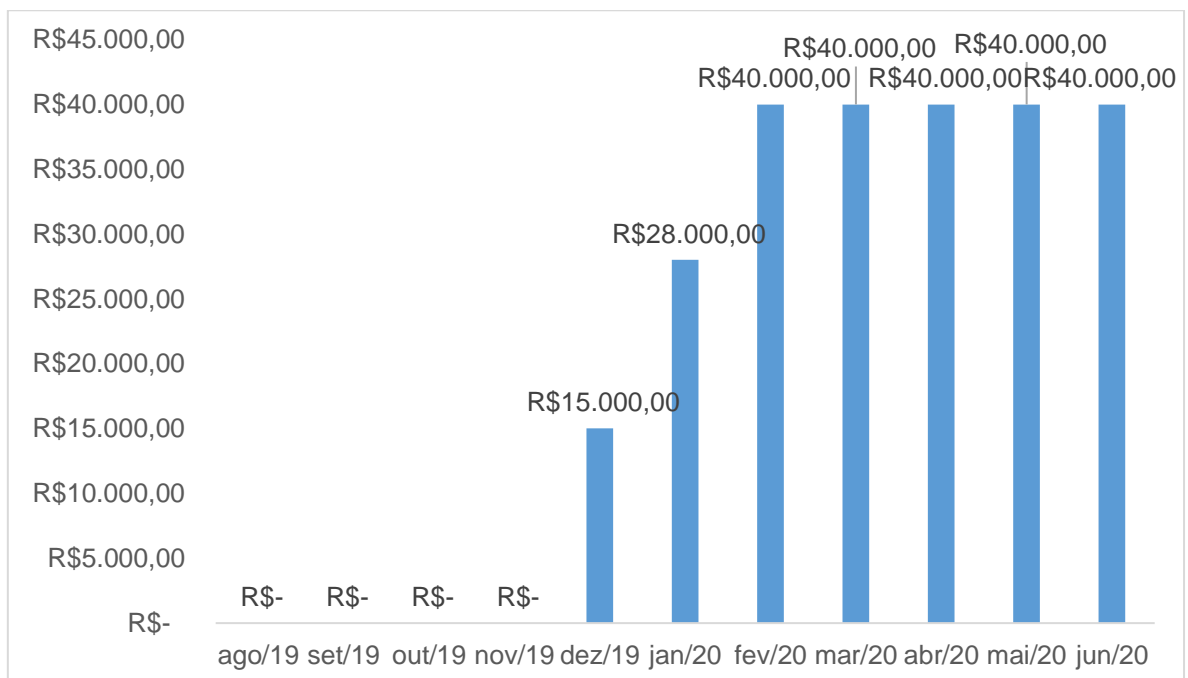
Gráfico 5 – Quantidade de carros próprios da loja



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 6 mostra a evolução do patrimônio aproximado da loja, que é a soma dos preços dos carros próprios da loja.

Gráfico 6 – Evolução do patrimônio aproximado da loja



Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe destacar que a empresa Carros Usados durante o período analisado, era composta além do proprietário, por 1 gerente, responsável pela precificação dos veículos, e por fornecer os dados financeiros para a elaboração do relatório gerencial mensal, 1 auxiliar administrativo responsável pela manutenção e manipulação dos dados financeiros para elaboração do relatório gerencial mensal, e 2 ou 3 vendedores.

O salário do auxiliar administrativo era um salário fixo, os vendedores também possuíam um salário fixo mensal e recebiam comissão por carro vendido, e o gerente e o dono da empresa faziam retiradas do caixa arbitrárias e variáveis independentemente dos resultados financeiros mensais.

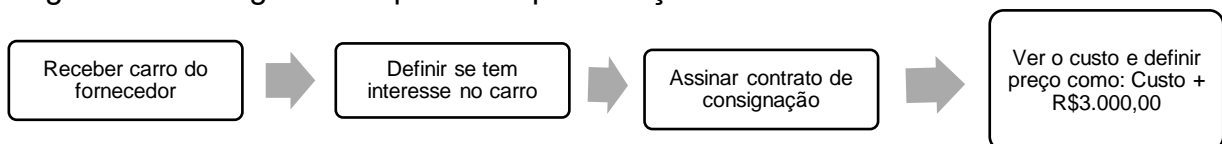
4.2 O DESENHO DO PROCESSO

O controle financeiro da Empresa Carros Usados é dividida em 3 principais processos, a precificação, o registro de fluxo de caixa e a análise de custos e elaboração do relatório gerencial mensal. Cada um desses processos tem um conjunto de ações que pode ser expressa em um fluxograma conforme será mostrado abaixo.

4.2.1 Precificação

O processo de precificação dos carros do principal fornecedor da loja é o processo de precificação com maior relevância e impacto, visto que era a maioria dos carros no pátio. A figura 1 apresenta o processo.

Figura 1 – Fluxograma do processo precificação



Fonte: Elaborado pelo autor

O processo era padronizado e consistia em definir se havia interesse da loja em ficar com o carro e caso houvesse, adicionar R\$3.000,00 reais ao custo do carro no contrato de consignação, que de imediato virariam de lucro presumido R\$2.700,00 devido a comissão de vendedor de R\$300,00 que era paga em todas as vendas.

Tal método desconsiderava os gastos relacionados ao carro que poderiam ocorrer durante o período do carro na loja, custos relacionados a manutenção, gasolina, incentivos para venda e também desconsiderava todos os custos indiretos gerados pelo carro à medida que os mesmos ficavam no pátio, como custo para lavá-los, custos de publicidade, custo de oportunidade etc.

Durante os primeiros meses de pandemia (de fevereiro de 2020 a maio de 2020), conforme citado anteriormente, o padrão de precificação mudou, e ao invés de adicionar R\$3.000,00 ao preço de custo do carro, passou a se adicionar R\$1.300,00 conforme combinado com o principal fornecedor de carros da loja. Tal ação gerou um desequilíbrio muito grande e dificultou a passagem pelo período pandêmico nos meses posteriores devido a escassez de carro no mercado e dificuldade de reposição de estoque.

4.2.2 Registro Fluxo de caixa

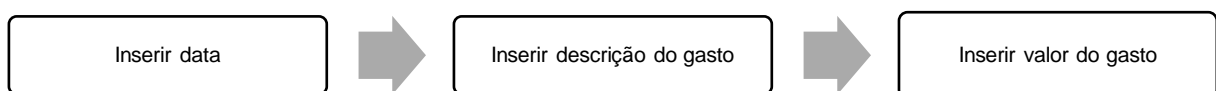
O registro de fluxo de caixa era dividido em 2 processos pois era feito em duas tabelas de texto diferentes, tabela de “fluxo de entrada” e tabela de “despesas”, conforme apresentados nas figuras 2 e 3.

Figura 2 - Fluxograma do processo de registro de entradas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 3 - Fluxograma do processo de registro de saída



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os registros de fluxo de caixa eram feitos em duas tabelas no Word, onde na tabela de entrada era inserida manualmente o nome do carro, a data em que foi vendido, apenas o lucro bruto (desconsiderava inclusive os custos variáveis diretos), o valor que foi financiado caso tenha sido, e o valor da comissão paga pelo banco que financiou o veículo caso tenha. A tabela 4 apresenta as descrições citadas.

Tabela 4 – Tabela fluxo de entrada antes do processo de melhoria

Entrada	Obs	Valor financiado	Data	Margem
Polo sedan		17.300,00	23/abr	1.300,00
Retorno polo sedan				498,00
Hb20 hatch 15/16 - branco		23.900,00	10/abr	1.300,00
Retorno hb20 hatch 15/16 - branco				688,00
Hb20 sedan 13/14 branco			14/abr	1.300,00
Fox branco 2017		32.000,00	22/abr	1.300,00
Retorno - fox branco 2017				256,00
Sentra		20.470,00	11/abr	1.300,00
Retorno- sentra				588,00
Fan 160			13/abr	1.000,00
208 allure		32.650,00	17/abr	3.450,00
Retorno				940,00
Corsa sedan			01/abr	2.800,00
Pagamento pendente gol vermelho				2.630,00
Pagamento pendente kia soul				1.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela de despesas não havia nenhuma categorização de gastos, nenhum tipo de divisão, nenhum padrão para lançamento, nenhuma garantia de registro e nenhuma possibilidade de verificação da veracidade dos dados. Apenas era registrado o valor do gasto com uma descrição simples e genérica do gasto (Exemplo: “Manutenção Sandero”). Era desconsiderada a possibilidade de haver 2 Sandero’s na loja, ignorado qual tipo de manutenção, se foi mão de obra, se foi compra de peça, o que impossibilitava a conferência do gasto no futuro caso houvesse necessidade. A tabela 5 apresenta como os dados eram registrados.

Tabela 5 – Tabela de despesas antes do processo de melhoria

Custos	Obs	Valor R\$	Data
Gasolina clio Rio de Janeiro	-	160,00	-
Compra Melques	-	250,00	20/abr
Almoço (pago cartão do Judson)	-	149,00	20/abr
Internet	-	130,00	22/abr
Café	-	27,00	22/abr
Almoço Léo	-	144,00	22/abr
Almoço Gilberto	-	144,00	22/abr
Pagamento Alisson	-	120,00	23/abr
Sage one	-	64,00	23/jul
Ar condicionado Celta 2010 - Consignado	-	650,00	24/abr
Gasolina Polo Santa Maria	-	50,00	24/abr
Cartão de Credito	-	1.674,00	-
Gasolina Palio Weekend	-	50,00	24/abr
1 Conta Do IPVA duster	-	168,00	24/abr
Carga de gás peugeot 207	-	120,00	27/abr
Almoço	-	134,00	27/abr
Pagamento consignado Delpupo	-	1.770,00	27/abr

Fonte: Elaborado pelo autor.

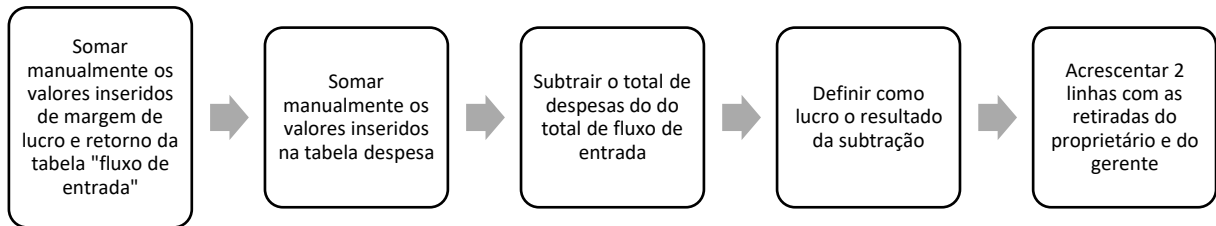
Em nenhum lugar da planilha de entrada era descrito o valor que o carro foi vendido, e nem exposto o cálculo feito para se encontrar o lucro escrito, assim como em nenhum lugar da planilha de despesa era descrito o preço de custo do carro pago ao fornecedor.

Além disso, a tabela possuía diversos erros ortográficos e era de difícil compreensão.

4.2.3 Análise de custos e elaboração de relatório gerencial mensal

A análise de custos e elaboração de relatório gerencial era feita em uma terceira tabela no Word onde se era somado manualmente com o auxílio da calculadora pelo gerente e que ditava os valores para o auxiliar administrativo, gasto por gasto da tabela de despesas, e depois “lucro” por “lucro” na tabela de entrada, e no final feito a subtração de da soma da tabela de entrada pela soma da tabela de despesas. A figura 4 apresenta o fluxograma desse processo.

Figura 4 – Fluxograma do processo de elaboração de relatório gerencial mensal



Fonte: Elaborado pelo autor.

No final da tabela era adicionada 2 linhas com as retiradas feitas pelo proprietário e pelo gerente que sequer eram consideradas como despesas para avaliação dos resultados. Tais retiradas eram feitas de forma arbitrária, sem nenhuma programação e sem nenhum padrão, independentemente dos resultados financeiros do mês, em uma categoria completamente separada denominada “retiradas”. A tabela 6 resume os dados citados.

Tabela 6 – Relatório gerencial antes do processo de melhoria

Faturamento	Despesas	Retiradas
R\$ 46.617,00	R\$ 19.464,00	R\$ 3.472,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 ERROS E FALHAS NO PROCESSO

Para identificar os possíveis erros e falhas nos processos é importante analisá-los separadamente, e entender também como um erro em um processo específico influencia outros erros nos demais processos. Conforme feito anteriormente, serão analisados os erros e perdas nos processos de precificação, registro de fluxo de caixa e análise de custos e elaboração de relatório gerencial.

4.3.1 Falhas no processo de precificação

No processo de precificação a primeira falha grave é desconsiderar todos os custos posteriores à assinatura do contrato de consignação para a precificação. A precificação era feita antes de o carro estar pronto para venda, logo diversos custos

diretos não eram imputados ao carro em sua precificação, sem nenhuma certeza de lucro após a venda pelo valor determinado.

A segunda falha no processo está no fato de desconsiderar os custos indiretos relacionados aos carros para precificação, então mesmo que se tenha lucro bruto por carro (ao considerar todos os custos diretos), era possível que não houvesse lucro líquido, pois, custos fixos da empresa e custos variáveis indiretos não eram levados em conta.

4.3.2 Falhas no processo de registro fluxo de caixa

No processo de registro de fluxo estão as principais falhas e perdas da empresa. A primeira diz respeito a não categorização de custos. Os gastos eram todos agrupados na mesma tabela, sem nenhuma divisão, somados no final, o que impossibilitava o conhecimento financeiro da empresa em relação aos seus maiores custos, seus maiores gastos e quaisquer possibilidades de planejamento e otimização da sua saúde financeira.

Essa falha está completamente relacionada a segunda falha do processo de precificação, pois sem entender os seus custos por categorias é impossível fazer uma projeção de quantas vendas em média é preciso fazer para que se tenha lucro.

A segunda falha nesse processo diz respeito ao não registro dos gastos relacionados aos carros separadamente, tal qual o não registro do custo do fornecedor e do valor de venda. Isso inviabiliza o conhecimento do custo real do carro e se de fato o mesmo deu lucro após a venda. Essa falha está diretamente ligada a primeira falha do processo de precificação.

A terceira falha do processo de registro é a organização dos registros em 2 tabelas separadas de word, uma para entrada, e uma para saída. O objetivo do fluxo de caixa é fornecer informações reais e assertivas em tempo hábil para que os seus gestores tomem as melhores decisões para sua empresa baseado no seu cenário atual. Com os registros em tabelas separadas a visualização das informações necessárias em tempo real é inviável.

A quarta falha no processo de registro diz respeito ao registro em tabelas do Word. O Microsoft Word ® é um programa de produção e edição de textos, impróprio e

ineficiente para criação de planilhas de controle financeiro por não oferecer funções de formatação como tabela e a possibilidade de inserir dados com apenas cliques.

A quinta falha no processo diz respeito a impossibilidade de verificação da veracidade dos registros. Não eram guardadas notas fiscais dos gastos expressos nas tabelas, o que deixava o sistema mais vulnerável à possíveis fraudes.

A sexta falha diz respeito a não descrição específica dos carros, que impossibilitava as análises de gastos posteriores caso haja mais de um carro do mesmo modelo na loja.

A sétima falha diz respeito a não padronização dos registros, por não haver possibilidade de verificação, não havia também um padrão para o ato de registrar os gastos. Os registros eram feitos quando os valores chegavam ao auxiliar administrativo através do gerente, porém gastos feitos por outros colaboradores da empresa nem sempre chegavam a ser registrados devido a não padronização da coleta de informações.

4.3.3 Falhas no processo de análise de custos e elaboração do relatório gerencial

A primeira falha na análise de custos e elaboração do relatório gerencial diz respeito às somas dos valores da tabela serem feitas manualmente e por duas pessoas, o que aumentava muito a possibilidade de erros humanos no processo, seja na hora de fazer a conta, ou na hora de “ditar” os valores.

A segunda falha diz respeito a demonstração de resultados. O relatório gerencial deve ser visual e fornecer informações a respeito do desempenho financeiro da empresa durante o mês, e proporcionar a possibilidade da identificação de pontos de melhoria para a empresa. No relatório utilizado era colocado apenas a soma do que foi registrado em duas linhas.

A terceira falha diz respeito a não considerar as retiradas dos sócios como custo, e sim em uma categoria separada que sequer entra no fluxo de caixa. A inexistência de um pro labore e as retiradas aleatórias impedem o planejamento financeiro da empresa. E a não consideração das retiradas como custo impede o entendimento do cenário financeiro real da mesma.

4.4 NOVO DESENHO DO PROCESSO

Para a modelagem do novo processo de controle financeiro foram analisadas as principais falhas e perdas identificadas nos 3 principais processos de gestão, e assim foi criado um modelo de gestão otimizado adequado a realidade da empresa. O modelo proposto é mutável e otimizável, e segue os princípios da melhoria contínua.

No que tange o cenário da empresa além do modelo de controle financeiro, houve a troca do fornecedor principal de carros após análise das perdas, com o objetivo de diminuir custos para além de melhorar a situação financeira, se mostrar mais competitivo no mercado. Houve também a demissão do auxiliar administrativo e do gerente da empresa, de modo a centralizar todos os processos do controle financeiro no novo gerente.

Em relação às retiradas que eram feitas pelos sócios, foi determinado que as mesmas seriam feitas de forma planejada, após o cumprimento de todos os compromissos financeiros da empresa, caso houvesse caixa o suficiente após um resultado positivo no mês.

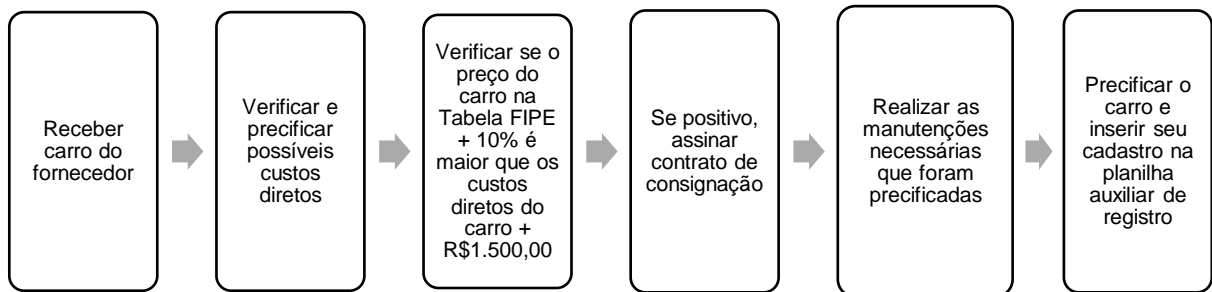
4.4.1 Melhorias no processo de precificação

No processo de precificação, a primeira melhoria foi feita na determinação de parâmetros para a precificação. A partir da entrada de um novo veículo na loja seriam identificados os possíveis gastos de comissão e de manutenção precificados com as mecânicas prestadoras de serviço, assim, os custos diretos seriam atribuídos ao custo final do veículo, para uma precificação mais adequada.

O segundo parâmetro criado foi a utilização da Tabela FIPE para a precificação, foi criado um limite de preço de até 10% acima da Tabela FIPE. Analisados os custos fixos da loja que giravam em torno de R\$12.000,00, e a média de carros vendidos de 10 carros por mês, foi determinado que o lucro líquido mínimo por carro para que as necessidades financeiras fossem supridas seria de R\$1.500,00. Assim, quaisquer carros que após análise de possíveis gastos, e custos fixos atribuídos por critério de rateio após precificados com o valor de 10% acima da tabela FIPE não proporcionasse um lucro de no mínimo R\$1.500,00 não seria aceito pela loja.

Dessa maneira, todos os custos, diretos e indiretos, fixos e variáveis passaram a serem atribuídos e levados em conta no processo de precificação, para assim mitigar os possíveis erros e diminuir as possibilidades de prejuízo ao final de cada mês. A figura 5 expressa o processo acima descrito.

Figura 5 – Fluxograma do processo de precificação após melhorias

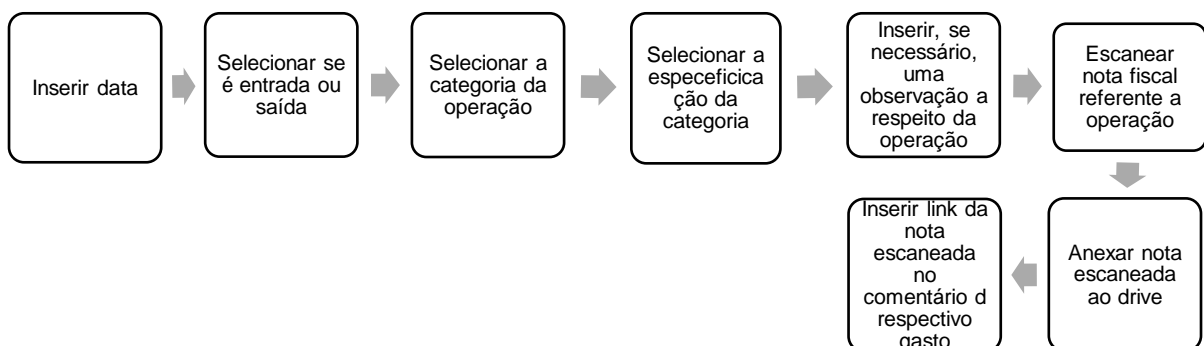


Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.2 Melhorias no processo de registro de fluxo de caixa

No processo de registro de fluxo de caixa a primeira melhoria foi a criação de uma planilha no Excel majoritariamente automatizada para registros de todas as entradas e saídas financeiras da empresa. Conforme é expresso o fluxograma do novo processo na figura 6.

Figura 6 – Fluxograma do processo de registro de fluxo de caixa após melhorias



Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe agora descrever a planilha principal que foi construída para o registro de fluxo de caixa, representada na figura 7.

Figura 7 – Planilha de registro de fluxo de caixa após melhorias

Data	Classificação	Tipo	Responsável	Observação	Valor
30/11/2020	Saída	Manutenção	PPT0121	Placa	-R\$ 230,00
30/11/2020	Saída	Manutenção	FAT5390	Trasferência dada para cliente	-R\$ 610,00
30/11/2020	Saída	Manutenção	PPT5623	Trasferência dada para cliente	-R\$ 840,00
30/11/2020	Saída	Manutenção	MQN0201	Trasferência dada para cliente	-R\$ 735,00
30/11/2020	Saída	Comissão	FAT5390	Comissão Jhoni	-R\$ 500,00
30/11/2020	Saída	Gerais	Material de Escritório	Tablet	-R\$ 776,45
30/11/2020	Saída	Gerais	Material de Escritório	Aspirador de Pó	-R\$ 349,90
30/11/2020	Saída	Gerais	Material de Escritório	Caixa de Ferramenta	-R\$ 512,00
30/11/2020	Saída	Gerais	Material de Escritório	Secador de Cabelo	-R\$ 224,70
30/11/2020	Saída	Manutenção	MTV8767	Faróis	-R\$ 360,00
30/11/2020	Saída	Manutenção	MQN0201	Regravação Chassi	-R\$ 400,00
30/11/2020	Saída	Gerais	Aluguel de Impressora	Mensal	-R\$ 120,00
30/11/2020	Saída	Gerais	Outros	Transferências para loja, segunda via de recibo e indicação de condutor	-R\$ 2.100,00
30/11/2020	Entrada	Retornos	Santander	Seguro e corretagem	R\$ 3.317,64
30/11/2020	Saída	Manutenção	JQ06346	Pintura	-R\$ 1.700,00
30/11/2020	Saída	Manutenção	LBW3658	Pintura	-R\$ 700,00
30/11/2020	Saída	Manutenção	MSW8289	MG Mecânica	-R\$ 50,00
30/11/2020	Saída	Funcionários	André	Comissões	-R\$ 1.800,00
30/11/2020	Saída	Funcionários	Gilberto	Comissões	-R\$ 1.800,00
30/11/2020	Saída	Funcionários	Judson	Retirada	-R\$ 500,00
30/11/2020	Saída	Gerais	Outros	Transporte	-R\$ 887,27
30/11/2020	Saída	Publicidade	Outros	Olx pro	-R\$ 139,00
30/11/2020	Saída	Manutenção	Garantia	Lampada e Insulfilm J5	-R\$ 260,00
30/11/2020	Saída	Gerais	Outros	Repartição lucro parati geraldo	-R\$ 1.500,00
01/12/2020	Saída	Funcionários	Alisson	Diário	-R\$ 72,00
01/12/2020	Saída	Manutenção	OD08B57	Flange Valvula Term	-R\$ 302,00
01/12/2020	Saída	Manutenção	MTA8153	Gasolina	-R\$ 50,00
01/12/2020	Saída	Manutenção	MTG8F18	Borracha porta	-R\$ 100,00
01/12/2020	Saída	Manutenção	MSW8289	Mangueira radiador	-R\$ 25,00
02/12/2020	Saída	Gerais	Outros	Domínio site	-R\$ 40,00
02/12/2020	Saída	Manutenção	MTV8767	itaparica center car	-R\$ 410,00
02/12/2020	Saída	Funcionários	Judson	Reirada	-R\$ 334,00
02/12/2020	Saída	Funcionários	Judson	Reirada	-R\$ 200,00
02/12/2020	Entrada	Carro	JQ06346	Venda	R\$ 15.906,00
02/12/2020	Saída	Carros	JQ06346	Custo do carro	-R\$ 9.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A planilha principal continha 6 colunas onde são inseridos a data, o tipo de operação se é entrada ou saída, e as colunas subsequentes dependeriam uma das outras para validação dos dados através de lista suspensa para mitigar a possibilidade de erros de digitação e automatizar as somas nos relatórios. A terceira coluna é onde é inserida a categoria da operação, a quarta coluna a especificação dentro da categoria, a quinta coluna a observação a respeito da operação, e a sexta coluna o valor movido.

Na segunda planilha, auxiliar à primeira, está presente o registro dos carros que dão entradas na loja, por placa, para especificação dos lançamentos de gastos com manutenção por veículo. Na terceira planilha foi criado um painel de visualização de dos carros por placa, onde é feita a soma automática de todos os custos atribuídos a placa do carro e o seu custo inicial, para a visualização do seu custo bruto total em tempo real. Na quarta planilha foram colocados os dados auxiliares à planilha principal para a validação de dados e criação das colunas, categorias e especificação das categorias.

Como segunda melhoria principal foi feita a categorização das operações de entrada e saída para a melhor visualização dos gastos. As saídas foram divididas em: (1) Manutenção de carros, (2) Funcionários, (3) Publicidade e propaganda, (4) Custos fiscais, e (5) Gastos gerais; e as entradas entre (1) Venda de carros e (2) Retornos comissionados.

Na especificação da categoria de manutenção de carros, onde deve ser inserido todos os custos diretos do veículo, para o preenchimento da quarta coluna da planilha principal é contida uma lista suspensa com as placas de todos os carros que estão no pátio da loja e na quinta coluna de observação é possível inserir a que o gasto foi referente, como por exemplo “troca de pneu” ou “comissão”, o que permite assim, através de pesquisa na planilha pela placa do carro, identificar todos os gastos referentes ao veículo.

Na especificação da categoria de funcionários é contida uma lista suspensa com o nome de todos os funcionários da loja, e na quinta coluna é possível inserir o gasto referente ao funcionário especificado como por exemplo “salário”.

Na especificação da categoria de Publicidade e propaganda são contidas as principais fontes de gastos referentes ao marketing da loja, (1) Anúncios do facebook, (2) Anúncio na OLX, (3) Campanhas de bancos e (4) Outros. Com a possibilidade de assim, na quinta coluna, especificar o gasto caso surja algum outro gasto fora dos gastos principais.

Na categoria de custos fiscais foram especificados os principais impostos pagos pela empresa nas suas operações financeiras.

Na última categoria de custos gerais, são especificados todos os custos indiretos (exceto funcionários e impostos), onde são majoritariamente os custos fixos. Era subdividida em (1) Aluguel, (2) Energia, (3) Internet, (4) Custos de transporte, (5) Material de escritório, (6) Alimentação e (7) Outros. Com a possibilidade de assim, na quinta coluna, especificar o gasto caso surja algum outro gasto fora dos gastos principais.

Nas operações financeiras de entrada, tanto na categoria de vendas de carros quanto na de retorno comissionado, eram apresentadas a placa do veículo nas categorias de especificação.

A terceira melhoria no processo foi a criação de um modelo onde é possível a verificação da veracidade dos dados inseridos na planilha de fluxo de caixa. Foi criado um drive na nuvem vinculado ao e-mail da loja, onde todas as notas e recibos relacionados aos gastos pudessem ser escaneados e salvos nesse drive. Após serem salvos o link de compartilhamento do documento é inserido como comentário na célula do seu respectivo gasto na planilha, para assim ser acessado quando necessário para a comprovação de sua veracidade.

A quarta melhoria no processo foi a padronização e centralização do processo de registro, a criação de uma rotina onde todos os gastos devem ser repassados ao gerente com suas respectivas notas fiscais para o registro, para tornar a planilha assim mais condizente com a realidade atual da empresa, e facilitar a sua atualização e visualização em tempo real.

4.4.3 Melhorias no processo de análise de custos e elaboração dos relatórios gerenciais

A principal melhoria no processo do relatório gerencial foi a criação de dois *templates* automatizados para a visualização de resultados, o primeiro com o nome do carro, a placa, a custo inicial, os gastos diretos, o valor de venda, o valor de retorno caso houvesse, o lucro bruto e a margem de lucro bruta, e o segundo *template* com todas as saídas categorizadas, as entradas categorizadas, e o resultado final mensal com o lucro, o ticket médio e o lucro líquido por carro. Ambos os *templates* automatizados, para mitigar os erros de soma individual que podia acontecer anteriormente.

A criação dos *templates* também resolve o problema de visualização dos resultados, ao permitir a identificação de pontos de melhoria e fornecer dados importantes para o auxílio nas tomadas de decisões.

Após a elaboração dos *templates* para visualização do relatório gerencial mensal não há necessidade de fluxograma do processo pois o mesmo ficou completamente

automatizado ao utilizar os dados da planilha de fluxo de caixa. As figuras 8 e 9 apresentam os *templates* criados.

Figura 8 – Template de relatório gerencial mensal

Custos Discriminados	Valores	Balanco Total	Valores
Custo dos Carros	R\$ 195.000,00	Faturamento Total	R\$ 252.368,78
Manutenção/Gasolina/Transferência/Indicação/Comissão de Indicação	R\$ 9.064,80	Saidas	R\$ 225.858,70
Funcionários	R\$ 5.570,00	Lucro Líquido	R\$ 26.510,08
Publicidade	R\$ 279,00	Pagamento André	R\$ 2.800,00
Material Escritório	R\$ 1.217,17	Pagamento Alisson	R\$ 720,00
Alimentação	R\$ 107,48	Pagamento Gilberto	R\$ 2.050,00
Outros	R\$ 979,12		
Fixos	R\$ 7.108,00	Entradas Discriminadas	Valores
Garantia	R\$ 1.306,89	Venda Carros	R\$ 242.800,00
Transporte	R\$ 544,55	Retorno	R\$ 9.568,78
Impostos	R\$ 856,03	Outros	-
Retiradas	Valor	Indicadores	Valores
Judson	-	Ticket Médio	R\$ 34.685,71
		Lucro médio por carro	R\$ 4.909,76

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 9 – Template para visualização de resultados por carro vendido

Placa	Carros	Custo	Gastos	Valor de Venda	Lucro (R\$)	Lucro (%)
OYH7964	Strada 2014	R\$ 44.000,00	R\$ 286,07	R\$ 49.900,00	R\$ 5.613,93	11%
MTV7058	CrossFox 2011	R\$ 28.000,00	R\$ 4.122,61	R\$ 33.900,00	R\$ 1.777,39	5%
NYS1H58	Classic 2011 2	R\$ 20.000,00	R\$ 940,00	R\$ 23.500,00	R\$ 2.560,00	11%
LTA7A34	Fit 2017	R\$ 58.000,00	R\$ 1.710,00	R\$ 67.500,00	R\$ 7.790,00	12%
MTE1674	Uno Vivace 2012	R\$ 17.000,00	R\$ 1.180,00	R\$ 23.000,00	R\$ 4.820,00	21%
MSX7710	Fiesta 2010	R\$ 18.000,00	R\$ 3.095,00	R\$ 23.000,00	R\$ 1.905,00	8%
HKA1F00	Agile 2010	R\$ 10.000,00	R\$ 2.097,99	R\$ 22.000,00	R\$ 9.902,01	45%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a implantação de todas as melhorias, processo que durou aproximadamente um mês, entendeu-se necessária a análise do processo proposto através da observação dos indicadores já analisados antes do processo, para assim medir os impactos e resultados.

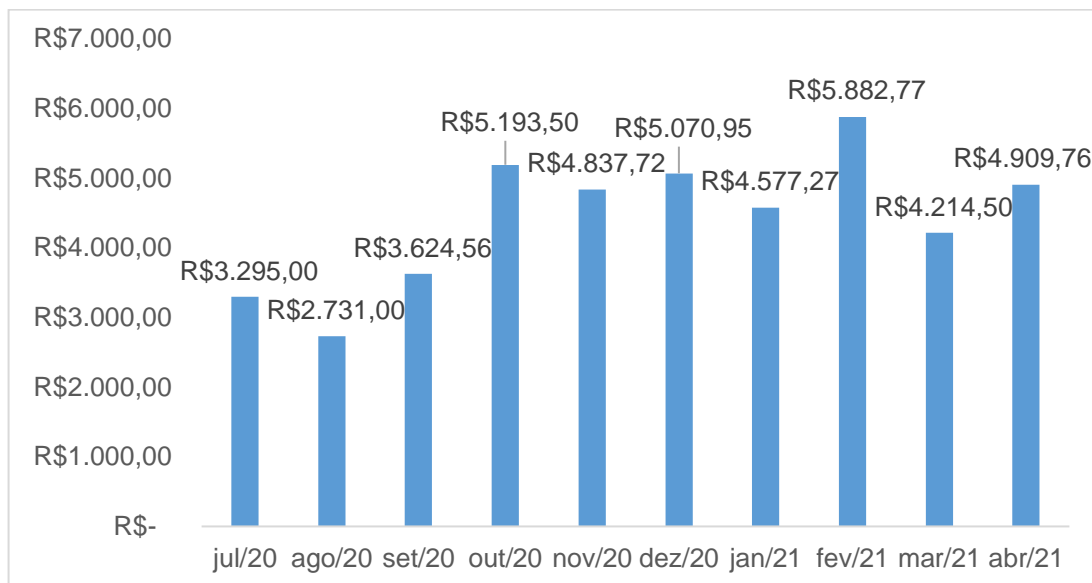
4.5 ANÁLISE DO PROCESSO PROPOSTO

Para a análise do processo proposto de controle financeiro foram utilizados os mesmos indicadores da análise anterior ao processo de melhoria, através de comparativo com a utilização de gráficos.

O período de análise foi de 10 meses, de julho de 2020 à abril de 2021, onde não houve prejuízo em nenhum dos meses analisados. O lucro líquido acumulado no período foi de R\$ 240.198,62, com uma média de lucro mensal de R\$ 24.019,86 e 96 carros vendidos.

O gráfico expõe a média de lucro bruto por carro mensalmente após o processo de melhoria, o novo processo de precificação foi essencial para a melhoria do indicador, que anteriormente teve média de R\$2.539,31 e após a implantação do novo processo obteve média R\$4.433,70.

Gráfico 7 – Média de lucro bruto por carro mensal após melhoria



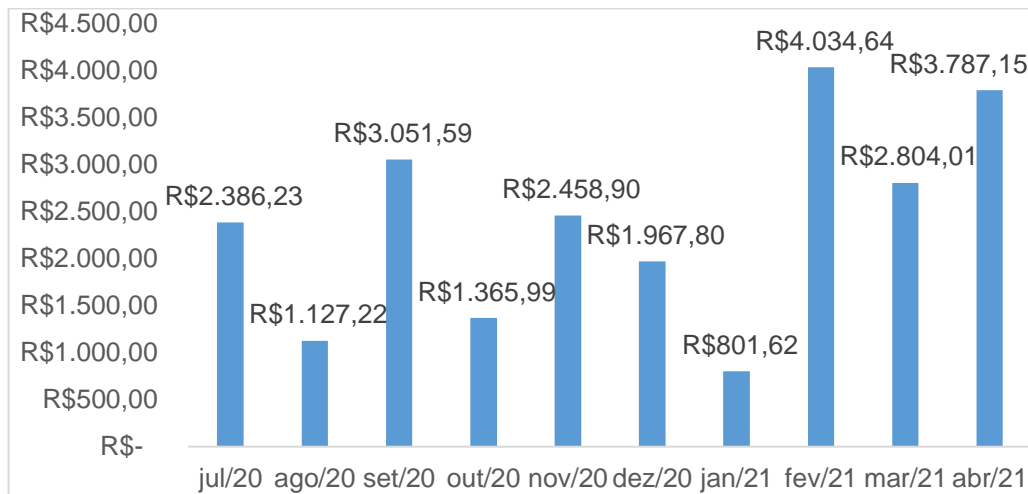
Fonte: Elaborado pelo autor.

A troca de fornecedores também foi importante para a melhoria do desempenho do indicador, visto que o novo fornecedor possuía custos mais justos e possibilitava uma margem melhor.

O gráfico 8 apresenta a média de lucro líquido por carro mensalmente após o processo de melhoria. Conforme exposto, no novo processo de precificação, o lucro líquido por carro médio seria no mínimo R\$1.500,00 para que se obtivesse lucro ao vender em média 10 carros por mês. Alguns meses desse gráfico esse valor foi um pouco menor devido a quantidade de carros vendidos, porém é importante ressaltar que houve lucro em todos os meses independente dessa quantidade.

O indicador anterior ao processo obteve média de deficitária de R\$149,94, e depois do processo obteve R\$2.378,52.

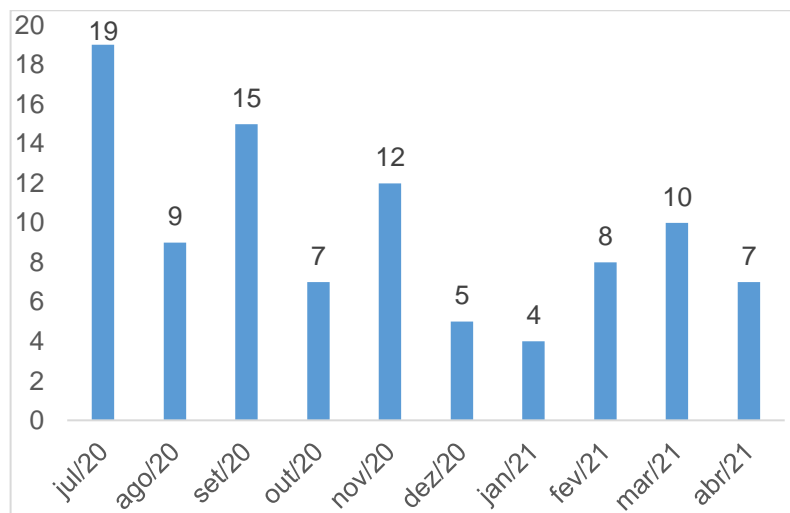
Gráfico 8 – Média de lucro líquido por carro mensal após melhoria



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 9 apresenta informações sobre a quantidade de carros vendidos por mês, que era o único indicador que não dependia da gestão financeira para obter melhora, e foi extremamente afetado pelo meio no período analisado, visto que a observação antes da implantação das melhorias começou em agosto de 2019 e terminou em junho de 2020, e analisou apenas 3 meses de período pandêmico, enquanto na observação após o processo de melhoria todos os meses sofreram os impactos desse período.

Gráfico 9 – Quantidade de carros vendidos por mês após processo de melhoria.



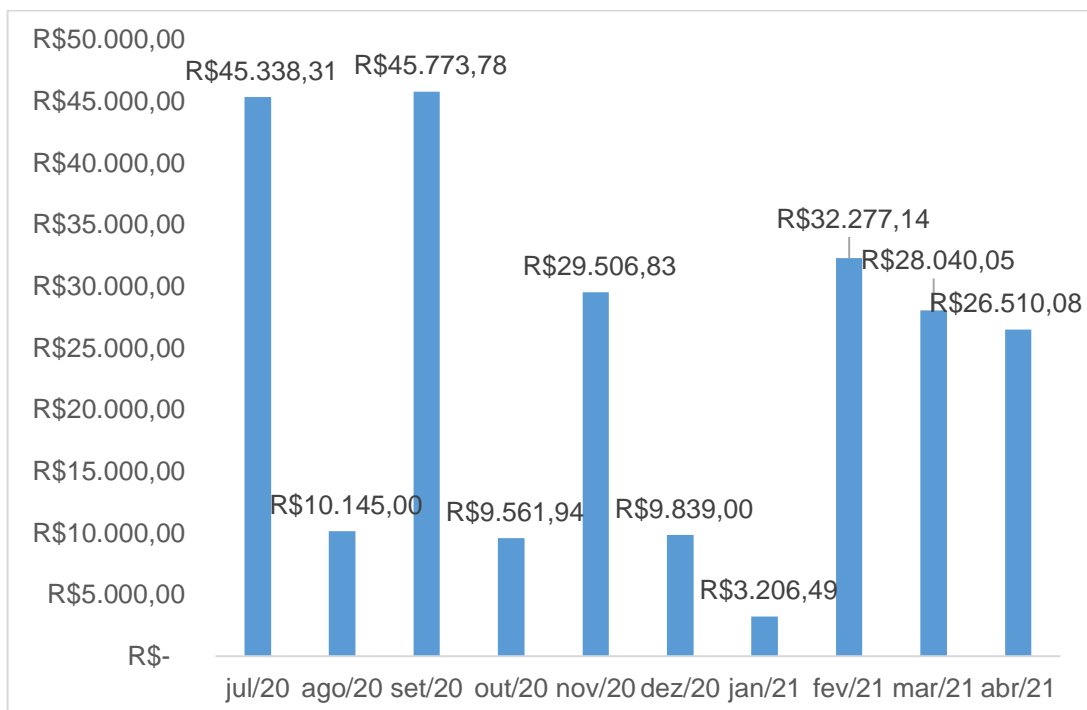
Fonte: Elaborado pelo autor.

Então, o papel da gestão financeira foi utilizar esse indicador como base para cálculos e garantir que apesar da crise no setor, a empresa se manteria lucrativa. O indicador anterior ao processo obteve média de 13 carros vendidos por mês, e depois do processo obteve 9,6.

O lucro líquido total foi o principal indicador utilizado para a validação do novo processo de controle financeiro, e o principal objetivo do processo era garantir que a fosse lucrativa e sustentável, com um processo estável e que mitigasse os impactos negativos do meio no indicador.

O gráfico 10 mostra que empresa obteve um alto lucro nos meses em que obteve um número maior de vendas, mas também obteve lucro nos meses em que as vendas foram muito abaixo da média do período, sem prejuízos em nenhum dos meses observados.

Gráfico 10 - Lucro líquido total após melhorias



Fonte: Elaborado pelo autor.

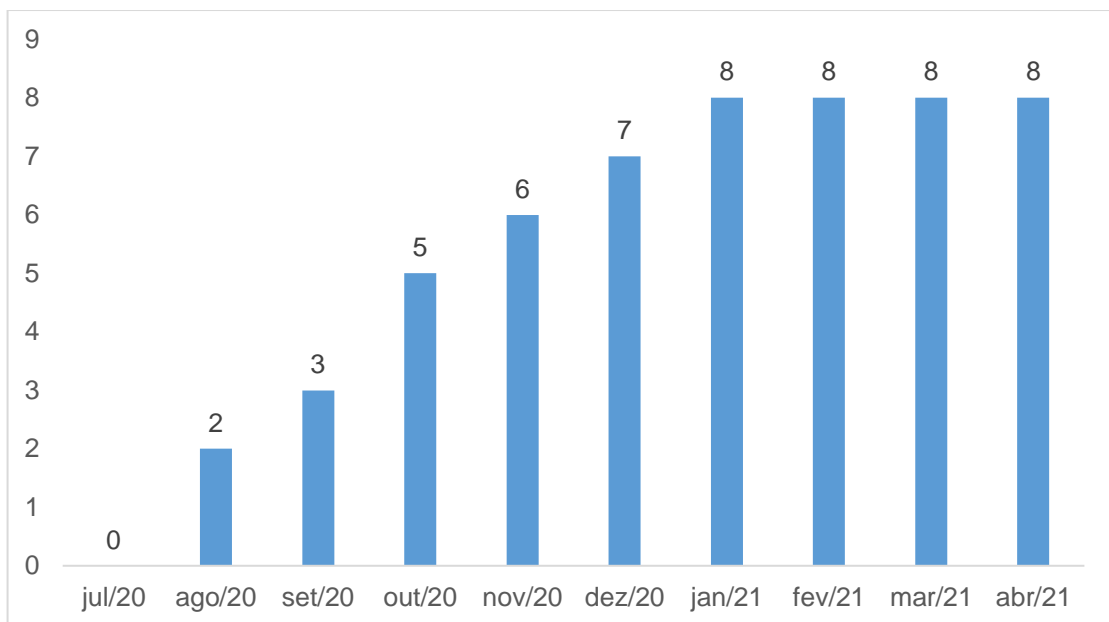
A média do somatório do lucro líquido total antes do processo de melhoria foi de R\$3.655,06, enquanto a média depois do processo de melhoria foi R\$24.019,86. Vale ressaltar que em média o faturamento se manteve praticamente o mesmo, com a

variação maior os custos e a margem de lucro, fruto da observação dos dados fornecidos pela nova planilha de fluxo de caixa, e relatório gerencial mensal.

Nos gráficos 11 é mostrada a quantidade de carros próprios da loja é possível notar a importância do planejamento financeiro que só foi possível graças ao registro adequado do fluxo de caixa e categorização de custos, que possibilitaram investimentos pontuais sem comprometer o caixa da empresa.

No mês de julho de 2020 foram vendidos todos os 3 carros próprios da loja, conforme mostra gráfico, porém ao final do período observado a loja possuía um total de 8 carros e um patrimônio de aproximadamente R\$130.000,00, 5 carros e R\$90.000,00 a mais que ao final do período analisado antes do processo de melhoria.

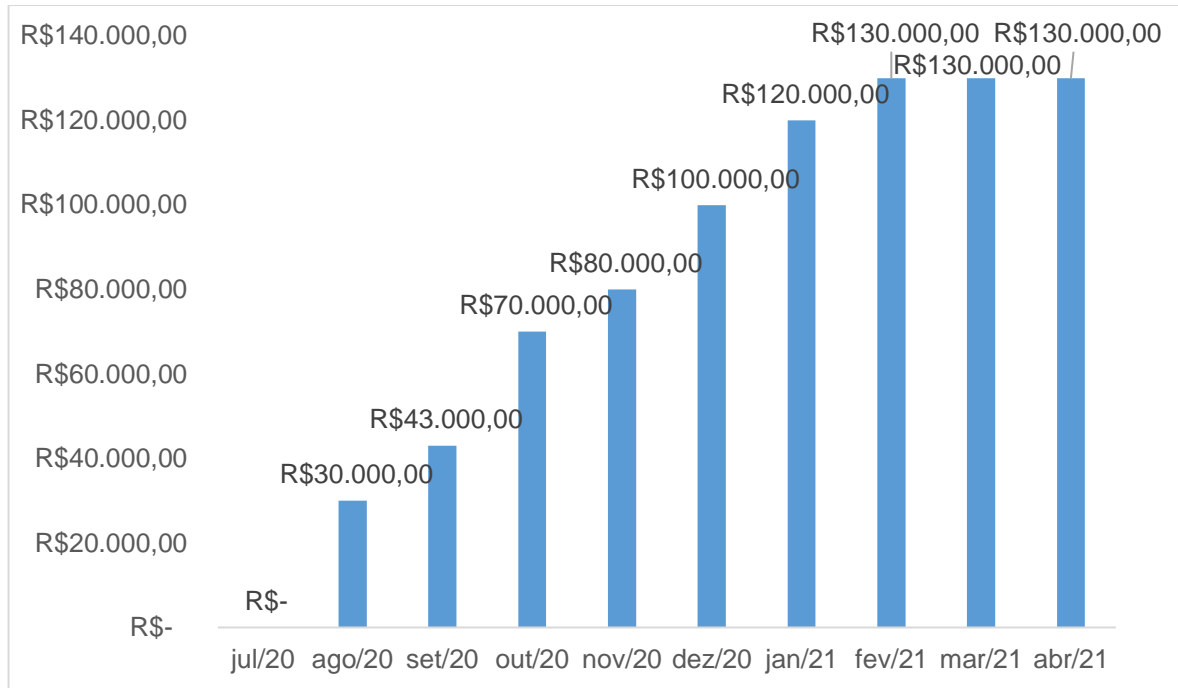
Gráfico 11 – Quantidade de carros próprios da loja após melhorias



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 12 diretamente proporcional ao 11, traz a evolução do patrimônio da loja e indica também a importância do planejamento financeiro. A maioria dos carros próprios foram aceitos como entrada na compra de carros mais novos, e o valor dos mesmos foi repassado pela loja para o fornecedor do carro vendido, adquirindo assim o veículo.

Gráfico 12 – Evolução do patrimônio aproximado da loja após melhorias



Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 7 resume os resultados observados nos gráficos e obtidos através da análise dos relatórios gerenciais nos períodos observados. Houve uma melhora e extremamente impactante em todos os indicadores que dependiam exclusivamente do processo de controle financeiro, e apesar da queda da quantidade de carros vendidos, o novo processo se provou estável e sustentável.

Tabela 7 – Comparativo dos indicadores antes e depois do processo de melhoria

Indicadores	Antes do processo	Após processo	Varição
Média de lucro bruto por carro	R\$ 2.539,31	R\$ 4.433,70	75%
Média lucro líquido total	R\$ 3.655,06	R\$ 24.019,86	557%
Média de lucro líquido por carro	R\$ (149,94)	R\$ 2.378,52	R\$ 2.528,46
Média de carros vendidos por mês	13	9,6	(26%)
Número de carros próprios máximo	3	8	167%
Patrimônio máximo aproximado	R\$ 40.000,00	R\$ 130.000,00	225%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A escolha correta dos indicadores para medir e quantificar os resultados também se mostrou essencial para a realização e análise do projeto, que foi finalizado em abril de 2019.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do novo modelo de controle financeiro trouxe resultados financeiros e organizacionais para empresa estudada. Na busca pela melhoria possível estudar, implantar e acompanhar as melhorias implantadas por um grande período, inclusive, ao se provar eficaz durante um momento de crise nacional que afetou diretamente o mercado na qual a mesma é inserida.

No que tange os ganhos reais da empresa, a média do lucro líquido total antes era de R\$ 3.655,06, passou para R\$ 24.019,86, aumentando 557%. O lucro líquido por carro que tinha média anterior deficitária de R\$ 149,94, passou a ter média de R\$ 2.378,52. A quantidade de carros próprios máxima aumentou 167%, saindo de 3 para 8 carros, enquanto o patrimônio máximo aproximado foi de R\$ 40.000,00 para R\$ 130.000,00, aumentando 225%. O impacto desses números para uma empresa que faturava em média entre R\$ 250.000,00 e R\$ 300.000,00 mensais é muito grande e positivo, tanto para organização interna quanto para seu valor de mercado.

O período em que o pesquisador atuou como gerente na empresa, o possibilitou ser o principal agente de transformação e ser responsável por todos os registros e criação do processo melhorado, e diariamente realizar todas as mudanças e ações que julgou necessárias para a realização do projeto, com liberdade, e sem enfrentar resistência dos demais membros da empresa por exercer um papel de liderança.

A proximidade do pesquisador com o processo e o conhecimento do mercado em que a empresa está inserida possibilitou a escolha de ferramentas simples, mas extremamente assertivas para a resolução dos problemas que a empresa apresentava.

Tornar os resultados financeiros visíveis em tempo real e categorizar os gastos e custos possibilitou o dono da empresa fazer investimentos sem comprometer o setor financeiro, que por sua vez, possibilitou a mudança do estoque principal, por já não trabalhar mais majoritariamente com carros no modelo de consignação, e sim com metade dos carros próprios da loja, e aumentar ainda mais a margem de lucro.

Por meio da implantação das ferramentas de Gestão Financeira também foi possível programar investimentos em publicidade para manter as vendas em um nível adequado para mitigar os danos causados pela crise sanitária do período.

Também é importante relatar que o ambiente da empresa se tornou muito mais leve, de menos cobrança, com uma convivência menos tensa, e com mais reconhecimento porque finalmente o proprietário conseguiu ver com clareza os resultados obtidos, que o fizeram valorizar mais o trabalho realizado.

Os objetivos do trabalho foram alcançados e conclui-se que o novo modelo de controle financeiro é útil e foi fundamental para solucionar os problemas de déficit pelos quais a empresa passava, e os problemas de gestão que são muito comuns nos pequenos negócios, conforme foi mostrado tanto na experiência do projeto quanto nas fundamentações teóricas.

Recomenda-se que no futuro sejam feitas novas análises dos processos criados para identificação de novas melhorias, e adequação dos custos e preços às novas realidades do mercado, caso seja necessário.

REFERÊNCIAS

AHMAD, N. N. Cash management practices in micro and small businesses in Malaysia. **Journal of Education and Social Sciences**, v. 4, p. 331-335, 2016. Disponível em <<http://www/jesoc.com>> Acesso em: 01 de agosto de 2021.

AHMAD, N. N., e ABDULLAH, W. M. T. W. The influence of resources availability to cash management practices amongst small businesses in Malaysia. International Conference on Accounting Studies (ICAS) p. 17-20 August 2015. **Anais eletrônicos**. Disponível em < <http://www.icas.my/index.php/proceedings/3-icas-2015-proceedings/113-the-influence-of-resources-availability-to-cash-management-practices-amongst-small-businesses-in-malaysia> > Acesso em: 01 de agosto de 2021.

ALBINO, M. R. **O uso do fluxo de caixa como ferramenta estratégica nas micro e pequenas empresas**. Tese (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, p. 83. 2003.

ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Série Histórica 2020** Disponível em:< <http://www.anfavea.com.br/estatisticas.html>>. Acesso em: 01 de agosto de 2021.

AREN, A. O., e SIBINDI, A. B. Cash flow management practices: An empirical study of small businesses operating in the South African retail sector. **Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions**, v. 4, n. 2, p. 87-100, 2014. Disponível em <<http://uir.unisa.ac.za>>. Acesso em: 01 de agosto de 2021.

ARTHUR, N., e CHUANG G. C. H. IAS 7 Alternative Methods of Disclosing Cash Flow from Operations: Evidence on the Usefulness of Direct Method Cash Flow Disclosures, **Working Paper, The University of Sydney**, 2008. Disponível em <<http://www.centerforpbefr.rutgers.edu/2006/Paper%202006/25AS02-058-CHING-CHUANG.pdf>>. Acesso em: 01 de agosto de 2021.

ATTOM, B. E. Cash management practices by micro and small-scale enterprises at Kasoa in the central region of Ghana. **Asian Journal of Business and Management Sciences**, v. 3, p. 1-12, 2013. Disponível em <<http://www.ajbms.org>> Acesso em: 01 de agosto de 2021.

AVLONITIS, G., INDOUNAS, K. A., e GOUNARIS, S. P. Pricing objectives over the service life cycle: Some empirical evidence. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5-6, p. 696–714, 2005.

B3. Brasil Bolsa Balcão. **Mercado de Financiamento de Veículos**. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/noticias/financiamentos-de-veiculos-encerram-2020-com-5-5-milhoes-de-unidades-queda-de-9-6-na-comparacao-com-2019.htm. Acesso em: 01 de agosto de 2021.

BEBEŞELEA, M. Costs, Productivity, Profit, and Efficiency: An Empirical Study Conducted Through the Management Accounting. **Procedia - Social and**

Behavioral Sciences, v. 191, p. 574–579, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.260>>. Acesso em: 01 de agosto de 2021

BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos** – Aplicação em Empresas Modernas . 3ª ed. São Paulo: Atlas , 2010.

CNC. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor Maio de 2021**. Disponível em: < <https://www.portaldocomercio.org.br/publicacoes/pesquisa-de-endividamento-e-inadimplencia-do-consumidor-peic-maio-de-2021/344492>>. Acesso em: 20 de agosto de 2021.

DIAMANTOPOULOS, A. **Determinação de preços**. In: M. Baker (org.), Administração de marketing, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ENQVIST, J., GRAHAM, M., e NIKKINEN, J. The impact of working capital management on firm profitability in different business cycles. **International Business and Finance**, v. 32, p. 36-49, 2014. Disponível em: <<https://www.journals.elsevier.com>>. Acesso em: 01 de agosto de 2021.

FENABRAVE. Federação nacional da distribuição de veículos automotores. Espírito Santo. **Anuário FENABRAVE**, 2020. Disponível em:<<http://www3.fenabrave.org.br>>. Acesso em: 01 de agosto de 2021.

FIPE. Fundação instituto de pesquisas econômicas. **Tabela FIPE**. Disponível em:<<http://veiculos.fipe.org.br>> Acesso em: 01 de agosto de 2021.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GUILDING, C., DRURY, C., e TAYLES, M. An empirical investigation of the importance of cost-plus pricing. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n. 2 p. 125–137, 2005. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02686900510574548/full/html>>. Acesso em 01 de agosto de 2021.

GUPTA, M., PEVZNER, M. e SEETHAMRAJU, C. The Implications of Absorption Cost Accounting and Production Decisions for Future Firm Performance and Valuation. **Contemporary Accounting Research**, v. 27, n. 3, 2010. Disponível em: < [doi:10.1111/j.1911-3846.2010.01030.x](https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2010.01030.x)>. Acesso em 01 de agosto de 2021.

HEIL, O. P., e HELSEN, K. Toward an understanding of price wars: Their nature and how they erupt. **International Journal of Research in Marketing**, v. 18, n.1, p. 83–98, 2001. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811601000337>>. Acesso em 01 de agosto de 2021.

HINTERHUBER, A. Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. **Journal of Business Strategy**. v. 29, n. 4, p. 41–50, 2008. Disponível em: <<https://www.hinterhuber.com/>>. Acesso em 01 de agosto de 2021.

HINTERHUBER, A., e LIOZU, S. M. **Innovation in pricing: Contemporary theories and best practices**. New York: Routledge, 2013.

HINTERHUBER, A., e LIOZU, S. M. Is innovation in pricing your nest source of competitive advantage? **Business Horizons**, v. 57, n. 3, p. 413–423, 2014. Disponível em: <<https://www.hinterhuber.com/>>. Acesso em 01 de agosto de 2021.

HORNGREN, C. T., DATAR, S. M. e FOSTER, G. **Contabilidade de Custos: uma Abordagem Gerencial**. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua Mensal Setembro 2020**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em 01 de agosto de 2021.

INGENBLEEK, P., FRAMBACH, R. T., e VERHALLEN, T. M. The role of value informed pricing in market oriented product innovation management. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 7, p.1032–1046, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227786267_The_Role_of_Value-Informed_Pricing_in_Market-Oriented_Product_Innovation_Management>. Acesso em 01 de agosto de 2021.

INSTACARRO. **Levantamento anual 2020**. Disponível em: <<https://carros.ig.com.br/2021-05-26/confira-os-carros-mais-valorizados-acima-da-tabela-fipe.html>>. Acesso em: Acesso em 20 de agosto de 2021.

LANCIONI, R. A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan. **Industrial Marketing Management**. v. 34, n. 2, p. 177–183, 2005. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850104001208>>. Acesso em 20 de agosto de 2021.

LIOZU, S.M.,e HINTERHUBER, A. Industrial product pricing:Avalue-based approach. **Journal of Business Strategy**, v. 33, n. 4, p. 28–39, 2012. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02756661211242681/full/html>>. Acesso em 01 de agosto de 2021.

LIOZU, S. et al. Industrial pricing orientation: The organizational transformation to value-based pricing. First International Conference on Engaged Management Scholarship, 2011, Miami. **Anais eletrônicos**. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=1839838>>. Acesso em: 01 de agosto de 2021.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de Balanços**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGADEALER. **Performance de Veículos Usados 2020**. Disponível em <<https://www.megadealer.com.br/auto-avaliar/37/estudo-de-performance-de-veiculos-usados---2021>>. Acesso em: 20 de agosto de 2021.

MIGUEL, P. A. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MORAES C. e WERNKE R. Análise custo/volume/lucro aplicada ao comércio de pescados. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 6, p. 81-101, 2006. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/762/76200606.pdf>>. Acesso em 01 de agosto de 2021.

MONROE, K.B.. **Princing making profitable decisions**. 3ª ed. New York: McGraw-Hill/Irwin (international edition), 2003.

MYENI, S. S. Cash-Flow Management Strategies in Small and Medium-Sized Occupational Health Enterprises. **ProQuest Dissertations and Theses**, vol 168, 2018. Disponível em: <https://searchproquestcom.ez.sun.ac.za/docview/2033441641?pq-origsite=primo%0Ahttps://search.proquest.com/docview/2033441641?accountid=26642%0Ahttp://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl41?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation>. Acesso em: 01 de agosto de 2021.

NAGLE, T., e HOLDEN, R. K. **Estratégias e táticas de preços: um guia para as decisões lucrativas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ORPURT, S. F. e ZANG Y. Do Direct Cash Flow Disclosures Help Predict Future Operating Cash Flows and Earnings?. **The Accounting Review**, Vol. 84, pág 3, 2009. Disponível em: <[jstor.org](https://www.jstor.org)>. Acesso em: 20 de agosto de 2021.

PINTO, A. A. G. et al. **Gestão de Custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

RAVICHANDRAN, R. A decision support system for stochastic cost-volume-profit analysis. **Decision Support Systems**, v. 10, n. 4, p. 379-399, 1993. Disponível em: <[doi:10.1016/01679236\(93\)90069-F](https://doi.org/10.1016/01679236(93)90069-F)>. Acesso em 01 de agosto de 2021.

RIBEIRO NETO, C. S. **Formação de preço de venda de veículos usados em concessionária autorizada de automóveis na região metropolitana do recife**. Tese (Mestrado em Gestão empresarial) – Faculdade Boa Viagem – DeVry Brasil,. Recife, p. 105. 2017.

ROSS, S. A, WESTERFIELD, R.W. e JORDAN, B. D. **Fundamentos de administração financeira**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SEBRAE. **Pesquisa Sebrae** – O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 10ª edição. Coleta: 25 de fevereiro a 01 de março de 2021. Anais eletrônicos. Acesso em: 20 de agosto de 2021.

SHAMSUDIN, A., e KAMALUDDIN, A. Impending Bankruptcy: Examining cash flow pattern of distress and healthy firms. **Procedia Economics and Finance**. vol 31, pág 766-774, 2015. Disponível em: <www.sciencedirect.com>. Acesso em: 01 de agosto de 2021.

SIMON, H, BILSTEIN, F. R., e LUBY, F. **Gerenciar para o lucro, não para a participação de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SIMON, H. Pricing opportunities – and how to exploit them. **Sloan Management Review**, v. 33(2), p. 55, 1992. Disponível em: <link.gale.com/apps/doc/A12085875/AONE?u=anon~91324587&sid=googleScholar&xid=ee2c08a8>. Acesso em 20 de agosto de 2021.

SOUZA, G. H. S. et al. Gestão energética e inovação sustentável: a formação de preço da energia eólica no estado do rio grande do norte, **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, p. 255-280, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/rai.v11i3.100223>>. Acesso em 15 de setembro de 2021.

URDAN, A. T. **Práticas e resultados de apreçamento nas empresas brasileiras (Relatório de Pesquisa/2005)**. São Paulo: FGV/EASP, 2005.

WINSEN, J. K. e DI Stefano, A. A note on the possibility of income manipulation through the absorption of fixed overhead. **Accounting & Finance**, v. 19, n. 2, p. 23–31, 1979. Disponível em: <[doi:10.1111/j.1467-629x.1979.tb00203.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-629x.1979.tb00203.x)>. Acesso em: 01 de agosto de 2021.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 8º ed. São Paulo: Editora Sagra Luzzato, 2000.