

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

VALERIO BONOTTO NIEHUES JUNIOR

**PROPOSTA DA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA
UMA EMPRESA DO SETOR AGROINDUSTRIAL DA REGIÃO
SUL DE SANTA CATARINA.**

CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2011

VALERIO BONOTTO NIEHUES JUNIOR

**PROPOSTA DA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA
UMA EMPRESA DO SETOR AGROINDUSTRIAL DA REGIÃO
SUL DE SANTA CATARINA.**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

Orientador (a): Prof. (º) Abel Corrêa de Souza

CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2011

VALERIO BONOTTO NIEHUES JUNIOR

**PROPOSTA DA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA UMA
EMPRESA DO SETOR AGROINDUSTRIAL DA REGIÃO SUL DE SANTA
CATARINA.**

Monografia com vistas à aprovação pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).

Criciúma, 28 de 2011 data da defesa.

BANCA EXAMINADORA

Prof Doutor. Abel Corrêa de Souza – (UNESC) – Orientador

Prof. Mestre Edson Firminio Ribeiro – (UNESC) – 1º Examinador

Prof. Especialista Wagner Blauth – (UNESC) – 2º Examinador

DEDICATÓRIA

À minha família, meus irmãos Diego e Francelly pelo apoio, e em especial meu pai Valerio e minha mãe Albertina pelo estímulo, força e ajuda incalculáveis para que hoje eu estivesse concluindo esta tão importante fase da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu força e vontade, despertando-me a competência para o cumprimento deste trabalho.

A minha família que estiveram sempre presente e disposta a ajudar em tudo que precisei.

Ao amigo e orientador Dr. Abel Corrêa de Souza pela aceitação, compreensão e dedicação em guiar-me no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores de todas as fases do curso que compartilharam o conhecimento. Em especial, Edson Ribeiro Firmino, Evaldo Lourenço de Lima, Gisele Coelho Lopes, Jean Peterson Rezende e Paulo de Tarso Ferreira Corrêa pelo apoio nas horas de incerteza.

A todos meus colegas pelas brincadeiras, diversões, risos, ajuda e conhecimento que compartilhamos.

A todos meus amigos que contribuíram e colaboraram direta ou indiretamente e minha amiga Caroline pela paciência e força no alcance deste objetivo.

Muito Obrigado!

**“Para conseguir o máximo de seu potencial,
é necessário que você viva no limite de
suas possibilidades.”**

Robert Kiyosaki e Sharon Lechter

RESUMO

NIEHUES JUNIOR, Valerio Bonotto. **Proposta da implantação do fluxo de caixa para uma empresa do setor agroindustrial do sul de Santa Catarina.** 2011. 70 p. Monografia do curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O fluxo de caixa vem se tornando uma tendência natural da nova ordem mundial. Os pequenos e micro empreendimentos estão buscando essa ferramenta como fonte de saída para diversos problemas financeiros existentes, porém muitos ainda não têm conhecimento acerca deste instrumento de fácil compreensão destinado a usuários com pouca familiaridade em relação aos termos técnicos. Subsequentemente, este trabalho propôs a elaboração do fluxo de caixa em uma empresa do setor agroindustrial da região sul de Santa Catarina. Foram detalhadas as diversas saídas e entradas financeiras através de notas fiscais, duplicatas e cheques no ano de 2011 conseguindo elaborar tal ferramenta para observar e planejar as movimentações financeiras, disponibilizando uma melhor visualização em seus pagamentos e recebimentos. Contudo, após a análise periódica, os resultados possibilitam que a empresa busque recursos de terceiros caso haja escassez de caixa ou aplique o excedente em atividades mais rentáveis, promovendo a oxigenação ideal para o desenvolvimento de suas atividades sem comprometê-las.

Palavras-chave: Fluxo de caixa. Agroindústria. Movimentação financeira. Oxigenação.

ABSTRACT

Cash flow is becoming a usual trend of worldwide new order. Small businesses are looking for this tool as one answer for various financial problems, although many of them still unknown in relation to this comprehensive and simple instrument designed for users with small knowledge about technical language. Subsequently, this work proposed the flow cash making in one agribusiness sector company in Santa Catarina South area. It was detailed the various financial input-output through invoices, trade notes and checks through the year 2011 being possible making such tool for considering and planning financial activities, better displaying its payments and receipts. Although, after period analysis, being possible that the company look for third-party resources in occasion of cash shortage or applying the exceeding on more worthwhile activities, promoting the adequate oxygenation for its activities development without compromising them.

Key-words: Cash flow. Agribusiness. Financial Activities. Oxygenation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de planejamento nas empresas.....	29
Quadro 2 – Atividades básicas do administrador financeiro.....	34
Quadro 3 – Balanço Patrimonial e Capital de Giro.....	37
Quadro 4 – Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa.....	40
Quadro 5 – Demonstração dos dados coletados.....	46
Quadro 6 – Ordem de análise dos dados.....	47

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As funções administrativas e suas características.....	21
Figura 2 – Administração é um processo de tomada de decisões.....	21
Figura 3 – Principais decisões do processo de administração.....	24
Figura 4 – Hierarquia do planejamento.....	28
Figura 5 – Estrutura de uma sociedade por ações.....	30
Figura 6 – Funções da administração financeira.....	31
Figura 7 – Posição de um administrador financeiro em um organograma....	32
Figura 8 – Ciclo de caixa operacional.....	38
Figura 9 – Representação do fluxo de caixa.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fluxo de Caixa.....	43
Tabela 2 – Quadro dos procedimentos metodológicos.....	47
Tabela 3 – Ingressos referentes a janeiro/2011.....	48
Tabela 4 – Custo Variável (CV) referente a janeiro/2011.....	49
Tabela 5 – Custo Fixo (CF) referente a janeiro/2011.....	50
Tabela 6 – Custo não operacional referente a janeiro/2011.....	51
Tabela 7 – Faturamento referente a janeiro/2011.....	51
Tabela 8 – Resultado Financeiro referente a 2011.....	52
Tabela 9 – Redução de ICMS	53
Tabela 10 – Mapa de ingressos projetados referente a 2011.....	54
Tabela 11 – Mapa de desembolsos projetados referente a 2011.....	56
Tabela 12 – Fluxo de caixa projetado referente a 2011.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.c – ativo circulante

at. – ativo

CC – Ciclo de caixa

Com. – compra

CV – custo variável

D – diferença

Desp. – Despesas

DPC – Data de pagamento das compras

DRV – Data de recebimento das vendas

ES – Encargos Sociais

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS – Imposto Sobre Circulação de Mercadorias

kg – quilograma

m³ – metro cúbico

Maq. – máquinas

Mat. – material

Merc. – mercadoria

MP – Matéria prima

n – períodos

ONGs – Organizações Não-Governamentais

P – projeção

R – realizável

R\$ - Reais (moeda)

sc – saca

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

XIX – décimo nono

XVII – décimo sétimo

XVIII – décimo oitavo

XX – vigésimo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO	20
2.1.1 Teoria geral da administração: atualidades e perspectivas	22
2.1.2 Áreas funcionais da administração	25
2.2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO	27
2.2.1 Planejamento Estratégico.....	28
2.2.2 Planejamento Tático.....	29
2.2.3 Planejamento Operacional.....	29
2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	30
2.3.1 Funções do Administrador Financeiro	33
2.3.2 Planejamento Financeiro	35
2.4 CAPITAL DE GIRO	36
2.5 CICLO OPERACIONAL, FINANCEIRO E COMERCIAL.....	37
2.6 FLUXO DE CAIXA	39
2.6.1 Objetivos do Fluxo de Caixa.....	40
2.6.2 Tipos de Fluxo de Caixa.....	41
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	44
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA.....	45
3.3 PLANO DE COLETA DOS DADOS.....	45
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	46
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	48
4.1 QUADRO DE INGRESSOS	48
4.2 QUADRO DE DESEMBOLSOS.....	49
4.3 QUADRO DE RESULTADOS FINANCEIROS DE 2011.....	52

4.4 QUADRO DE DEMONSTRAÇÃO DE INGRESSOS PROJETADOS	53
4.5 QUADRO DE DEMONSTRAÇÃO DE DESEMBOLSOS PROJETADOS	55
4.6 FLUXO DE CAIXA PROJETADO.....	57
4.7 VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA	60
5 CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE	68

1 INTRODUÇÃO

A economia mundial começou sua evolução a partir dos pequenos e micro empreendimentos na sociedade, ocorrendo um maior desenvolvimento após a Revolução Industrial, na metade do século XVIII. No Brasil, não foi diferente, o desenvolvimento da economia surgiu com o crescimento de novos pequenos negócios em grandes centros e no meio rural, através da atividade agrícola, que agregou valor pelo processo de industrialização da agricultura familiar, produzindo grãos e ervas com qualidade e selecionando-os, ocorrendo assim, o início das exportações brasileiras pelo setor primário no mercado Mundial (FIESP, 2004).

Contudo, os micros empreendimentos vêm crescendo nas últimas décadas em nosso país. Porém, existe uma conexão equivocada que relaciona o porte do negócio a um menor profissionalismo em sua gestão, pelo fato do grande número de falências e insucessos que ocorrem anualmente em todos os setores. Sabe-se que essas pequenas empresas são de grande importância no cenário brasileiro. O Brasil abre aproximadamente 400 mil empresas anualmente sendo que as de pequeno e micro porte representam 93% do total. Também são estas, as maiores geradoras de empregos, tanto formais quanto informais na indústria, comércio, serviços e agronegócios (SEBRAE, 2006; IBGE, 2007).

Porém, o aumento deste número de insucessos ocorre pela falta de informações, ausência de planejamento estrutural e financeiro dos gestores no nascimento das empresas, provocando um alto índice de mortalidade, consequências que abalam a economia nacional e regional, como para sua própria continuidade (SILVA, 2006; SEBRAE, 2006).

Diante disso, o planejamento e controle financeiro através do fluxo de caixa apresentam algumas das ferramentas que estão diretamente relacionadas ao sucesso dos micro e pequenos negócios, proporcionando ao gestor a possibilidade de simular cenários e organizar datas de pagamentos e recebimentos, suas despesas, o estado de liquidez e a necessidade de eventuais empréstimos no decorrer do período analisado. Informações úteis e confiáveis que podem ser demonstradas através do fluxo de caixa para a melhor tomada de decisão em qualquer situação.

Contudo, tem-se em apresentação, a sequência dos capítulos presente nesta monografia, iniciando pelo capítulo 1, cujo objetivo é introduzir o assunto

proposto, sua situação problema, objetivos e justificativa da pesquisa. No capítulo 2, enfatizou-se o assunto proposto, cujo então, obtém a fundamentação teórica. O terceiro capítulo demonstra os procedimentos de como a pesquisa foi elaborada e desenvolvida. Já no capítulo 4, analisaram-se os dados da pesquisa, juntamente com seus resultados, tendo a conclusão a seguir.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A competitividade entre as empresas está cada vez mais acirrada, planejar e gerenciar o fluxo de caixa se tornou necessário e prioritário para o sucesso do negócio. Sendo assim, a inexistência dessa ferramenta no empreendimento desde seu nascimento, vem promovendo consequências prejudiciais no cumprimento de suas obrigações, assim como o destino desconhecido dos recursos financeiros que vêm influenciando negativamente a entrada da empresa em novos mercados, aquisição de novos equipamentos e alterando assim, cenários já projetados.

Tendo como partida a importância do desenvolvimento de tal ferramenta pela necessidade da empresa, o pesquisador questiona: Como elaborar a proposta da implantação do fluxo de caixa para uma empresa do setor agroindustrial da região do Sul de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral:

Propor a implantação do fluxo de caixa para uma empresa do setor agroindustrial localizada na região Sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- a) Identificar os ingressos e desembolsos;
- b) Desenvolver o fluxo de caixa para a empresa em questão;
- c) Descrever as vantagens da utilização do fluxo de caixa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O gerenciamento do fluxo de caixa é um processo que visa facilitar a tomada de decisão, proporcionando seguridade nos demonstrativos de entrada e saída dos recursos financeiros de uma organização, podendo facilitar a percepção dos mesmos e anteceder fatos de períodos posteriores.

A pesquisa tem por objetivo propor a implantação do fluxo de caixa em uma empresa do setor agroindustrial localizada na região Sul de Santa Catarina. Cumpre destacar, que ao aplicar as etapas do desenvolvimento dessa ferramenta, pode-se eliminar ou diminuir as intervenções indesejáveis que segue a empresa desde seu início até os dias atuais. Por isso, com as informações fornecidas pelo fluxo de caixa futuro é possível conhecer a realidade financeira da organização e seus resultados que possibilitem a tomada de decisões, para que a simulação de novos cenários se torne confiável, permanecendo competitiva no mercado, gerando empregos para a sociedade e tendo o retorno esperado do capital investido pelos proprietários.

Portanto, o estudo se torna relevante pelo fato de que quando elaborado e aplicado como ferramenta na empresa, visa à melhoria da gestão financeira e de suas projeções, tornando-a auto-sustentável pela liquidez de suas receitas esperadas. Também para o pesquisador, pelos conhecimentos adquiridos no desenvolvimento do assunto, na identificação de possíveis problemas que possam acontecer e aplicar tal ferramenta em outras organizações, adaptando-a em sua área. De tal importância, a sociedade e outros pesquisadores, que podem se beneficiar para eventuais estudos e tendo-o como referência para novas pesquisas e exemplos.

Diante deste cenário, a pesquisa é oportuna pela inexistência do fluxo de caixa na presente empresa e pela importância de implantá-lo na mesma.

Sendo assim, o referente estudo é viável, pois o pesquisador terá permissão e acesso às informações e dados necessários para o desenvolvimento da mesma. A disponibilidade e baixo custo farão com que a pesquisa se conclua dentro do prazo estabelecido pelos responsáveis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na sequência será apresentada a fundamentação teórica da seguinte pesquisa, tendo o propósito de enfatizar assuntos relevantes da administração para a problemática apresentada, assim como identificar propostas para solucioná-la.

2.1 INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

A palavra administração vem do latim, *ad* (direção, tendência para...) e *minister* (subordinação ou obediência), esse conceito, levado ao pé da letra pelos gestores das indústrias de antigamente, passava um comando rigoroso e autoritário de forma hierárquica às outras pessoas, ou seja, aos seus subordinados. Portanto, com a evolução do mercado, cada vez com mais tendências, mais necessidades, mais concorrência, novas culturas organizacionais e a multiplicidade social, o modo de administrar está se transformando, e com ele seu conceito (CHIAVENATTO, 2004; ROBBINS, 2008).

Essa ciência decorre da necessidade da interpretação e o modo de executar os objetivos propostos com a finalidade de realizar os cenários futuros projetando através do planejamento, organização, direcionamento e controle das tarefas e operações incubadas em toda a organização. Para Robbins (2000) essas atividades concretizam um conjunto de princípios e conceitos sobre a administração, que abrange todas as áreas em uma grande complexidade, devido ao entrelace de “[...] variáveis interdependentes como: a tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e concorrentes que influenciam e são influenciadas uma pela outra” (CHIAVENATTO, 2004, p. 16).

Na visão de Oliveira (2008), a ciência da administração se torna uma ferramenta essencial para os empreendimentos na resolução de problemas e no alcance dos objetivos tendo eficiência, eficácia e efetividade na realização dos mesmos. Portanto, a administração é o agrupamento das funções de planejamento, organização, controle e direção, afirmam Andrade e Amboni (2007), as quais são caracterizadas na Figura 1.

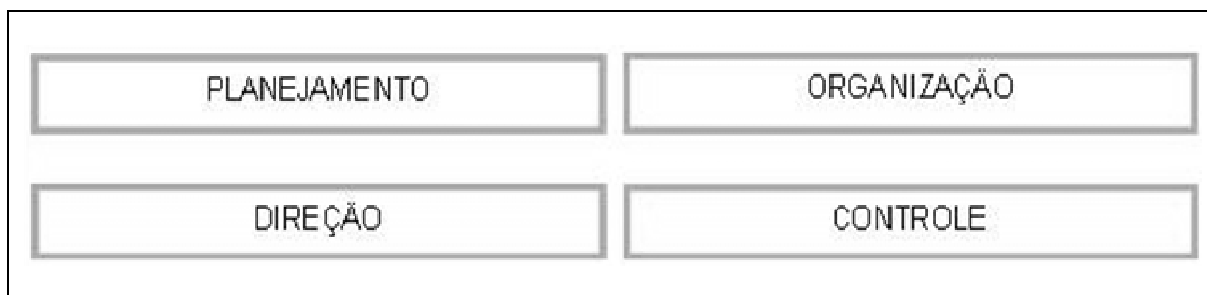


Figura 1: As funções administrativas e suas características.

Fonte: Silva (2004).

Sendo assim, no planejamento são estabelecidos os objetivos e a missão; também é nele que se determina e examina as necessidades de recursos e a elaboração das estratégias para o alcance dos objetivos propostos e esperados. A função de organização é desenvolvida através dos desenhos de cargos, quadro salarial e tarefas específicas; coordena as atividades de trabalho e estabelece as políticas e procedimentos. A direção é a condução ao objetivo a ser alcançado; serve também para motivar os funcionários; estabelecer a comunicação interna e gerenciar mudança e conflitos entre membros. O controle é a função de medir o desempenho, compará-lo e melhorá-lo (SILVA, 2004).

Contudo, pode-se chegar ao significado da ciência da administração por três palavras-chave que aumentam sua complexidade, como demonstra a Figura 2, afirma Maximiano (2004):

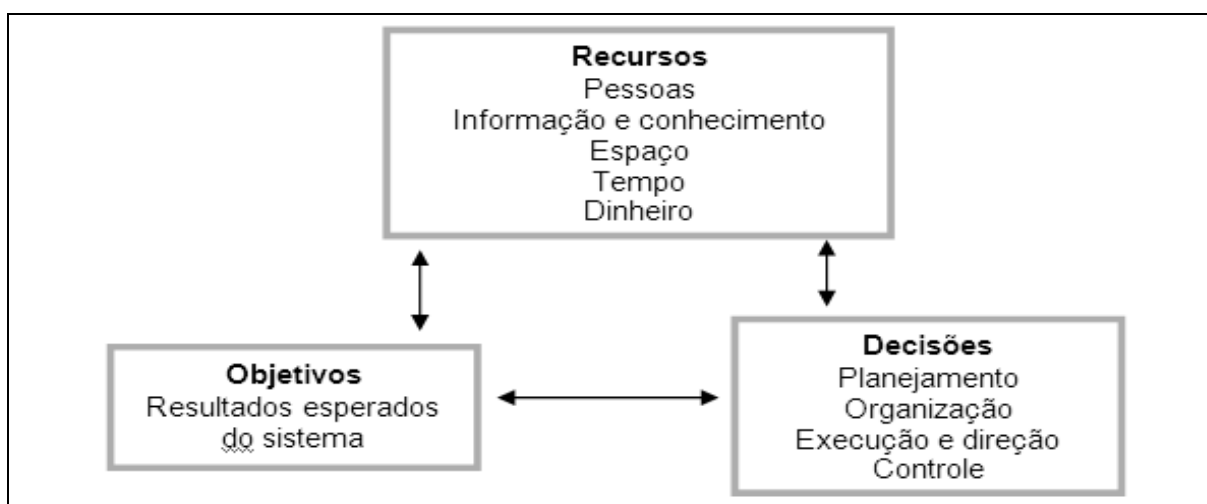


Figura 2: Administração é um processo de tomada de decisões.

Fonte: Maximiano (2004).

Conforme a figura, a administração é o processo da tomada de decisões pelo planejamento, organização, execução, direção e controle, que visam à realização dos objetivos ou resultados através dos recursos existentes ou não, ou seja, terão que buscar fontes de recursos externos ou de terceiros. Entretanto, essa

conclusão se baseia pelo fato das funções de decisão em projetarem e investigarem o cenário desejado, podendo elaborar o melhor caminho a ser percorrido; organizar, constituir e preparar as partes envolvidas em determinadas atividades; comandar, delegar e direcionar as pessoas em suas respectivas tarefas; coordenar, unir e conectar os atos e operações; controlar e verificar se a ordem passada é a mesma executada de forma que as funções e processos sejam direcionados ao alcance dos objetivos e metas através dos planos que simulam cenários futuros com o propósito de concretizá-los e torná-los reais (CHIAVENATTO 2004; CARAVANTES et al, 2008; OLIVEIRA, 2008).

Contudo, a tarefa básica da administração é fazer as coisas de forma eficiente e eficaz por meio das pessoas, buscando os melhores resultados, na cooperação interna dentro das organizações para o alcance dos mesmos onde que sozinhos dificilmente conseguiriam. Assim, toda a organização deve ser administrada a fim de organizar e facilitar a harmonia entre os indivíduos para que exista um ambiente saudável, nas diferentes atividades executadas perante a delegação, para que assim, alcance o seu sucesso (CHIAVENATO, 2004).

2.1.1 Teoria geral da administração: atualidades e perspectivas

Na Antiguidade, as organizações eram principalmente piramidais, com estruturas hierárquicas que concentravam nelas o poder vertical, como no Egito com os papiros, as construções das pirâmides e a burocracia pública; as parábolas de Confúcio, na China, que focavam na administração pública; e o Código do Rei Hamurábi, da Babilônia, escrito a.C, que continha várias leis, entre elas alguns princípios da administração, a Prática de Controle e o Princípio da Responsabilidade. Todas mantinham alguma forma de administração e liderança. Entretanto, a nova administração, atualmente se transforma, e comprova a sua importância nos diversos tipos de organizações, tanto lucrativas como não lucrativas (CHIAVENATTO, 2004; MAXIMIANO, 2004).

O desenvolvimento dessa ciência teve início a partir do século XX, afirma Oliveira (2008), com as descobertas e pesquisas de pensadores, como Frederick Taylor (1856-1915) e o francês Henri Fayol (1841-1925). O primeiro foi o principal idealizador da Teoria Geral da Administração, tendo desenvolvido suas teorias e pesquisas atuando no chão de fábrica, trabalhando como operário, para aumentar

sua observação e consolidar os primeiros documentos à Teoria Geral da Administração. Já o segundo, encarava os problemas organizacionais focalizando a direção (de cima para baixo), sendo, portanto, o primeiro a evidenciar o ensinamento gerencial como objeto de ensino da forma como hoje é encontrado nos livros, artigos e universidades. Portanto, os pensadores buscavam respostas para os problemas tanto operacionais quanto administrativos nas indústrias daquela época (CHIAVENATTO, 2004; CARAVANTES et al, 2008).

Perante o fato, Chiavenatto (2004, p. 26) afirma que a administração surge como sendo o resultado de todas as áreas do conhecimento humano. A partir disso ensina:

“[...] Por isso a moderna administração utiliza conceitos e princípios empregados nas ciências matemáticas (inclusive a estatística), nas ciências humanas (como psicologia, sociologia, biologia, educação etc.) ciências físicas (como física e química), como também no direito, na engenharia, na tecnologia da informação etc. [...]”.

De acordo com Robbins (2000), sua progressão tem grande ligação com o desenvolver da história humana principalmente com o declínio do trabalho agrário pela industrialização na Revolução Industrial (XVIII), que necessitava de conceitos de especialistas para a resolução de problemas que surgiam com as novas indústrias no final do século XIX. Segundo Muniz e Faria (2007), a revolução em conjunto com a criação e a utilização da máquina, trouxe uma nova forma de vida para a sociedade que passou da produção familiar, principalmente agrária e artesanal, para a produção em escala nas fábricas da época. Além disso, o trabalho informal foi destruído, onde que milhares de artesãos fecharam seus empreendimentos e passaram a ser mão de obra de suas grandes concorrentes que buscavam formas de contornar e entender suas falhas através do estudo da administração.

Com a mudança, inaugurada pela segunda Guerra Mundial, a população buscou novas formas de trabalho, com melhores condições e salários, surgindo assim o setor de serviços. Como consequência surgiu a atual era da informação, que chegou aos anos 1970, eliminando cargos de baixa qualificação do setor industrial, entretanto abriu oportunidades para técnicos, especialistas e profissionais qualificados na área do conhecimento (ROBBINS, 2000).

O desenvolvimento da nova era da informação, em 1970, atraiu concorrentes e despertou a tecnologia, o que modificou a administração, tornando-a

complexa e fundamental na sociedade moderna. Com isso, o mundo empresarial começa a encontrar diversas situações em seu espaço, fazendo com que suas, “[...] doutrinas e teorias administrativas adaptem suas abordagens ou modificam-nas para continuarem úteis e aplicáveis [...]” perante as diversas situações que a globalização apresenta e que irá apresentar (CHIAVENATTO, 2004, p. 13).

Para Robbins (2000), outro exemplo é a diversidade cultural, devido ao alto crescimento populacional e a redução das barreiras de imigração por pessoas que buscam novas oportunidades e empregos com salários mais elevados, ocasionando a mudança do perfil da sociedade de determinada região ou país. Mas esse não é o único fator, o autor ainda comenta que “[...] a mão-de-obra feminina vem crescendo rapidamente, onde que nas últimas três décadas, a participação da mulher dobrou no Brasil, e em alguns países da Europa, Ásia, Canadá e Austrália [...]”, o que acaba por igualar o número de força de trabalho feminina ao de força de trabalho masculina (ROBBINS, 2000, p.8).

As consequências decorrentes de tal mudança afetaram a atual sociedade trabalhista, que busca objetivos e realizações cada vez mais individuais e faz com que a alta gerência utilize a administração através da conexão, como demonstra a Figura 3, entre o planejamento, organização, direção e controle tornando-a uma ferramenta de sobrevivência e busca pelo sucesso das organizações em um mundo tão turbulento e incerto (CARAVANTES et al, 2005).

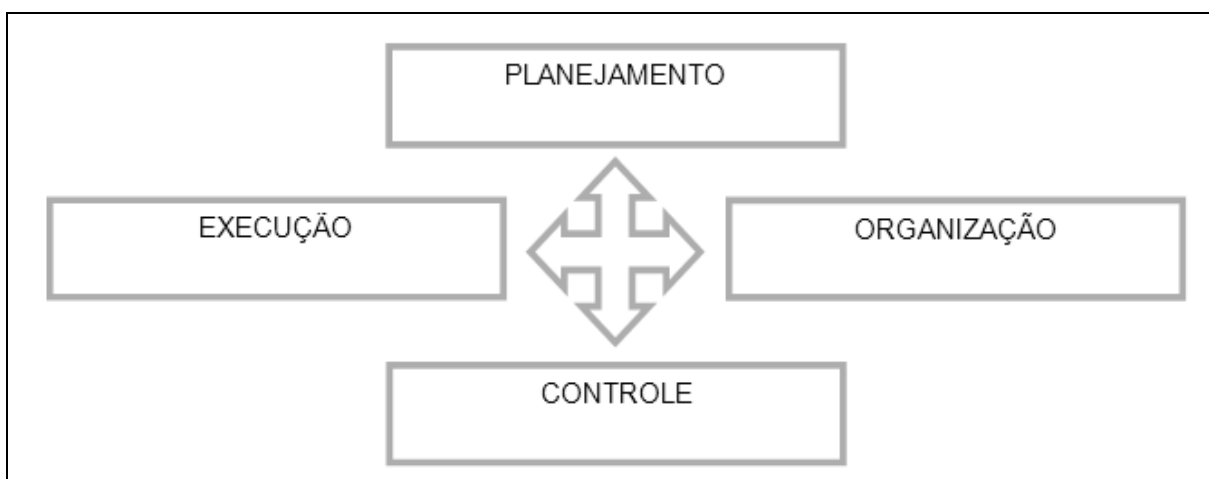


Figura 3: Principais decisões do processo de administração.

Fonte: Robbins (2000, p.8).

Sendo assim, o planejamento identifica-se, sendo como a definição dos objetivos e recursos; que se conecta a organização pela visão da disponibilidade dos

recursos em uma estrutura; que se une à execução pela realização dos planos através dos mesmos e os controla pela verificação dos resultados.

Perante essas primícias e com base no princípio evolucionário, nos próximos anos haverá uma nova forma de administrar, pois cada época desenvolve características, culturas e exigências que diferem um período do outro. Os sistemas organizacionais sofrerão mudanças rápidas e inesperadas por diversos fatores, conforme afirma Robbins (2000), ressaltando:

- a) O aumento populacional com novas necessidades e as organizações terão dificuldades para atendê-las;
- b) As organizações serão mais complexas e globalizadas;
- c) A alta necessidade por pessoas com coordenação e capacidade de resolução rápida;
- d) A reengenharia criará um novo desenho na estrutura organizacional;
- e) O pensamento em se ter o próprio negócio que, por sua vez, cresce rapidamente.

E “[...] isto está acontecendo no Brasil, na América do Sul, do Norte [...]”. Nos Estados Unidos, o número de novos negócios passou de 90 mil, em 1950, para mais de 2 milhões atualmente (ROBBINS, 2000, p. 471).

Nesse novo mundo as organizações desenvolverão novas culturas, a fim de promover a inovação e a constante adaptação do mercado, dependendo de sua capacidade de interpretar a realidade externa, captar as transformações, reconhecer as ameaças e dificuldades. Assim, elas (organizações) terão as peças fundamentais para a sua transformação com sucesso, sendo flexíveis e ágeis (ROBBINS, 2000; CHIAVENATTO, 2004).

2.1.2 Áreas funcionais da administração

Assim como descrito anteriormente, a complexa ciência administrativa estabelece sua função em diversos setores, não só em questões produtivas, serviços, vendas ou financeira, mas também na relação entre os indivíduos que a contemplam, ou seja, a área de recursos humanos, que devido à administração forma uma conexão com os demais setores.

Portanto, segundo Kotler e Armstrong (1998), o *marketing*, além de ser e estar no processo administrativo, assim como todos os setores, se destaca pela proximidade com os clientes, também é considerado como uma resposta às necessidades e satisfação dos mesmos. Entretanto, no comércio, normalmente percebe-se apenas duas atividades no dia-a-dia, as vendas e a propaganda, sendo essas somente a ponta de um *iceberg*. Lembrando que essas funções não são as únicas e nem as mais importantes, o *marketing* é composto pelo entendimento na elaboração de um produto, na sua comunicação, tanto na oferta do produto fim, ou em uma oportunidade através de pesquisas das necessidades dos clientes (pesquisas de mercado), e também em proporcionar a satisfação e o benefício que os mesmos desejam.

Assim, Kotler e Armstrong (1998, p. 3) afirmam que “Hoje, o *marketing* não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda, mas no de satisfazer as necessidades dos clientes. A venda ocorre somente depois que um produto é produzido [...]”, através de uma linha de produção ou operação.

Contudo, por ser outro processo, a administração da produção e operações engloba tudo aquilo que as pessoas usam ou utilizam no dia-a-dia, através da área produtiva e de serviços, desenvolvendo atividades que focalizam as metas e objetivos determinados pela organização, a fim de realizá-los para suprir tal necessidade. Portanto, um processo, é a transformação de insumos, com o propósito de agregar valor e ofertá-lo a determinado grupo de pessoas. Já uma operação, refere-se ao controle e direcionamento de atividades, desenvolvendo métodos que serão seguidos, como a própria etapa de transformação de determinado produto, a admissão de profissionais, a entrada de insumos (como e onde serão estocados), processamento dos mesmos, elaboração de resultados, processo de arquivamento de documentos, entre outros. Por essa abrangência, administrar operações é fundamental e de responsabilidade de todos os setores da organização (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2007).

A parte financeira é responsável por todos os trâmites de valor em moeda desenvolvidos em toda a organização, todos os seus setores serão subordinados a ela, pois todos necessitam de investimentos para a continuidade corporativa. Por isso, a administração financeira se julga em agregar valor através de investimentos em ativos, máquinas, mão de obra, estrutura..., e vender seus produtos/serviços com a finalidade de gerar dinheiro para, no mínimo, cumprir suas obrigações. Com isso,

espera-se desenvolver um saldo no fluxo de caixa superior do que os recursos utilizados em toda a empresa, tanto nos processos produtivos como operacionais (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995).

2.2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Planejar é visualizar, perceber, simular, projetar, definir os objetivos, metas e desejos pela organização com a finalidade de alcançá-los perante as decisões tomadas hoje. De acordo com Caravantes (2008, p. 405), “[...] tudo aquilo que a organização deseja alcançar ou que o administrador julga importante realizar dependerá do estabelecimento de determinados objetivos e da formulação de planos que permitam alcançá-los [...]” e que isso se dá através da integração, planejamento e coordenação da administração. Para Robbins (2000, p. 116), diz respeito ao que será feito e ao modo como serão realizadas suas tarefas e atividades.

Sendo assim, segundo Maximiano (2004, p. 114), o planejamento pode ser definido de várias maneiras:

Planejar é definir os objetivos ou resultados a serem alcançados.
É definir os meios para possibilitar a realização de resultados desejados.
É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
É imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes. Ou: “A melhor forma de prever o futuro é inventá-lo” (Alan Kay).
É definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

Para o autor, o futuro organizacional depende das decisões tomadas no presente, pois as práticas executadas hoje podem influenciar para melhorar ou piorar o cenário desejado. Por isso, o desenvolvimento da globalização fez com que a administração extinguisse o imprevisto pelas mudanças rápidas na economia, sendo que o preço de um erro pelo método improvisado está cada vez mais caro, pois a falta da análise dos gestores nos problemas e nas alternativas está causando graves consequências para os empreendimentos e até mesmo a quebra de alguns.

Portanto, a prática do planejamento requer a escolha de um destino, avaliação dos caminhos e a decisão de qual caminho será seguido para alcançar o destino desejado, através de períodos que são diferenciados a cada estratégia, Além disso, o planejamento se divide em três principais níveis: estratégico, funcional

e operacional, que em conjunto descrevem todos os processos que a organização terá que executar (MONTANA; CHARMOV, 2003; MAXIMIANO, 2004; CARAVENATES et al, 2008).

Tais níveis podem ser vistos de forma hierárquica, conforme a Figura 4:

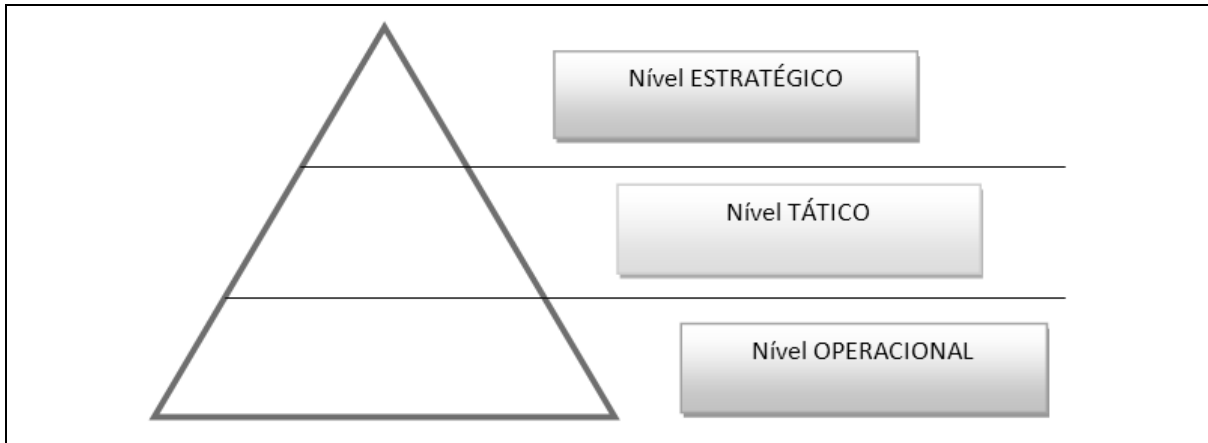


Figura 4: Hierarquia do planejamento.

Fonte: Montana e Charnov (2003).

2.2.1 Planejamento Estratégico

Esse plano é caracterizado pela abrangência de toda a organização, são analisadas as variáveis do ambiente, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Também no plano são definidos a missão, os objetivos, os produtos e serviços que serão ofertados pela empresa. Essas decisões são de responsabilidade da alta administração, que buscam a veracidade ou tentam se aproximar o máximo, em relação à análise dos pontos citados, para determinar o melhor caminho, alcançando os objetivos determinados pela organização (MONTANA; CHARMOV, 2003; MAXIMIANO, 2008).

Já Oliveira (2005), afirma que nos níveis de planejamentos estão contidos prazos que determinam o início e fim para a sua elaboração. Sendo assim, o planejamento estratégico é formado por objetivos de longo prazo (dependendo do ramo da empresa, geralmente são cinco anos para mais). No planejamento tático, a busca para alcançá-los é determinado em curto prazo, geralmente de um a cinco anos. Já o planejamento operacional focaliza as atividades cotidianas da empresa, ou seja, as atividades que ocorrem em seu dia-a-dia.

No Quadro 1, é mostrado como são utilizados os três níveis de planejamento em algumas organizações:

Estratégico	Planejamento Estratégico				
Tático	Plano Mercadológico	Plano Financeiro	Plano da Produção	Plano de RH	Plano Organizacional
Operacional	Planos de preços e produtos. Promoção. Vendas. Pesquisa de mercado.	Plano de despesas. Investimentos Compras. Orçamentário.	Plano de capacidade de produção. Controle de qualidade. Estoques. Expedição de produtos.	Plano de recrutamento. Treinamento. Cargos e salários. Capacitação interna.	Plano diretor de sistemas. Estrutura da organização. Informações gerenciais. Comunicação

Quadro 1: Tipos de planejamento nas empresas.

Fonte: Oliveira (2005).

Sendo assim pode-se visualizar que o planejamento estratégico envolve a organização pelo todo; o tático, por suas áreas; e o operacional determina os planos pelas funções de cada área.

2.2.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é o plano executado em departamentos da corporação, na área de *marketing*, de operações, recursos humanos, finanças. Sendo assim, esse plano contém variáveis menores do que o plano estratégico, pois cada departamento terá sua estratégia, considerando alguns dados, como: o retorno financeiro, as pessoas que irão executar, recursos organizacionais, os métodos e outros. Cabe acrescentar que é de responsabilidade dos respectivos gerentes de cada setor desenvolvê-lo para aproximar a realização do cenário desejado no plano principal: o plano estratégico (MONTANA; CHARNOV, 2003; MAXIMIANO, 2008).

2.2.3 Planejamento Operacional

O plano é caracterizado por sua estrutura e grande precisão na definição de metas de curto prazo, podendo ser diárias, semanais ou mensais. Também são determinadas quais as atividades serão executadas e quais os recursos necessários para realizá-lo através das seguintes decisões: análise dos objetivos, planejamento das atividades e do tempo, planejamento dos recursos, avaliação dos riscos e previsão dos meios de controle, que são descritos em forma de documentos nas

normas metodológicas do planejamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2000; MAXIMIANO, 2008).

2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

É a arte e ciência da administração do dinheiro, que incorpora as áreas de uma organização pela parte financeira, conectando-as pela integração entre ambas, através de orçamentos, análises, benefício/custo, contratação de pessoas, desempenhos, projeções e outros. Qualquer projeto elaborado por qualquer departamento influencia na parte financeira da corporação. Por tal motivo, e com o crescimento, as grandes empresas transformam-na em departamento aproximando a administração financeira e seu respectivo gerente financeiro do presidente da corporação, conforme ilustra a Figura 5. Essa complexidade da área financeira, além de estar presente nas organizações privadas, inclui-se também no mercado de capitais, mercado financeiro (bolsa de valores), no comércio, prestação de serviços, escolas, hospitais, empresas públicas, organização não-governamentais (ONGs), entre outras (GITMAN, 2004; MERGLIORINI; VALLIM, 2009).

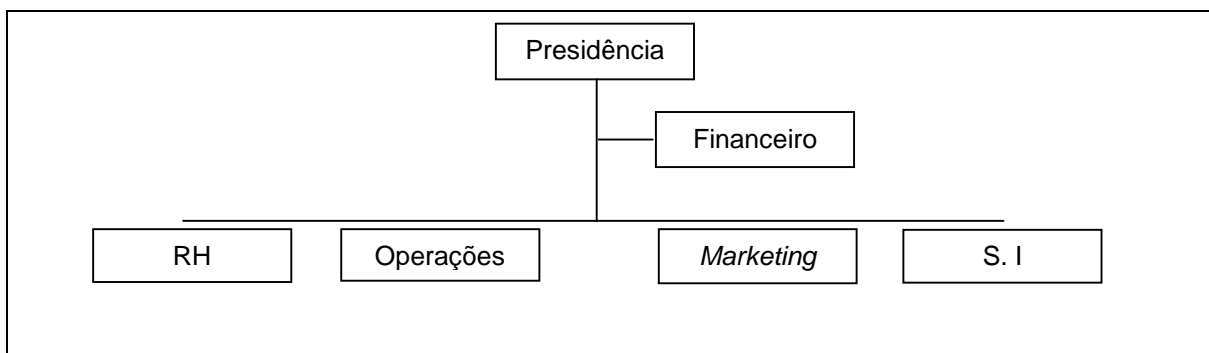


Figura 5: Estrutura de uma sociedade por ações.

Fonte: Adaptado de Gitman (2004, p. 7).

Portanto, o objetivo maior é a maximização dos lucros e riqueza dos proprietários através da aplicação de recursos em atividades que mostram condições favoráveis ao alcance dos objetivos financeiros esperados (MERGLIORINI; VALLIM, 2009), que são realizados através das atividades da administração financeira, que são elas, segundo Assaf Neto (2005):

- **Planejamento financeiro:** analisa as necessidades de crescimento da empresa e também eventuais retrações que poderão ocorrer futuramente.

No planejamento, tem-se uma maior segurança em selecionar projetos mais rentáveis relacionados às atividades da empresa e seus investimentos.

- **Controle financeiro:** acompanha e avalia os desvios e os resultados previstos e realizados do desempenho financeiro da empresa em determinado período.

- **Administração de ativos:** controla e projeta o fluxo de caixa, observando seus custos e recursos, também planeja e seleciona caminhos rentáveis e de melhores resultados.

- **Administração de passivos:** avalia melhores condições de financiamentos e empréstimos com a finalidade de gerar liquidez à empresa.

Entretanto, a escassez de recursos financeiros também é um problema para o administrador, que toma decisões de onde, como, quanto e quando houver a necessidade de captar recursos externos ou de terceiros e aplicá-los na empresa suprindo pela falta ou acrescentando no patrimônio, e outros (GROPPELI; NIKBAKHT, 2002). Portanto, em alguns empreendimentos a administração financeira se divide em duas áreas para um melhor gerenciamento: tesouraria e controladoria, conforme abaixo:

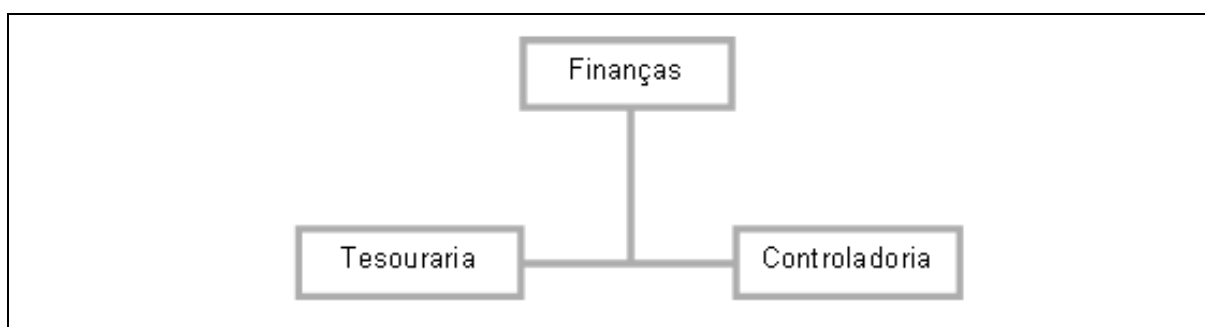


Figura 6: Funções da administração financeira.

Fonte: Gitman (2004, p. 8).

Sendo o caminho transitável à praticamente todos os recursos financeiros que giram na empresa, a tesouraria e controladoria que tem por sua missão, conforme Caggiano e Figueiredo (1997, p. 26), “[...] zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global [...]”, são áreas de alta importância, que atuam no apoio com instrumentos e ferramentas financeiras ao administrador financeiro. Além disso, pode-se considerar que as áreas são a fusão de outras já conhecidas, conforme mostra a Figura 7:

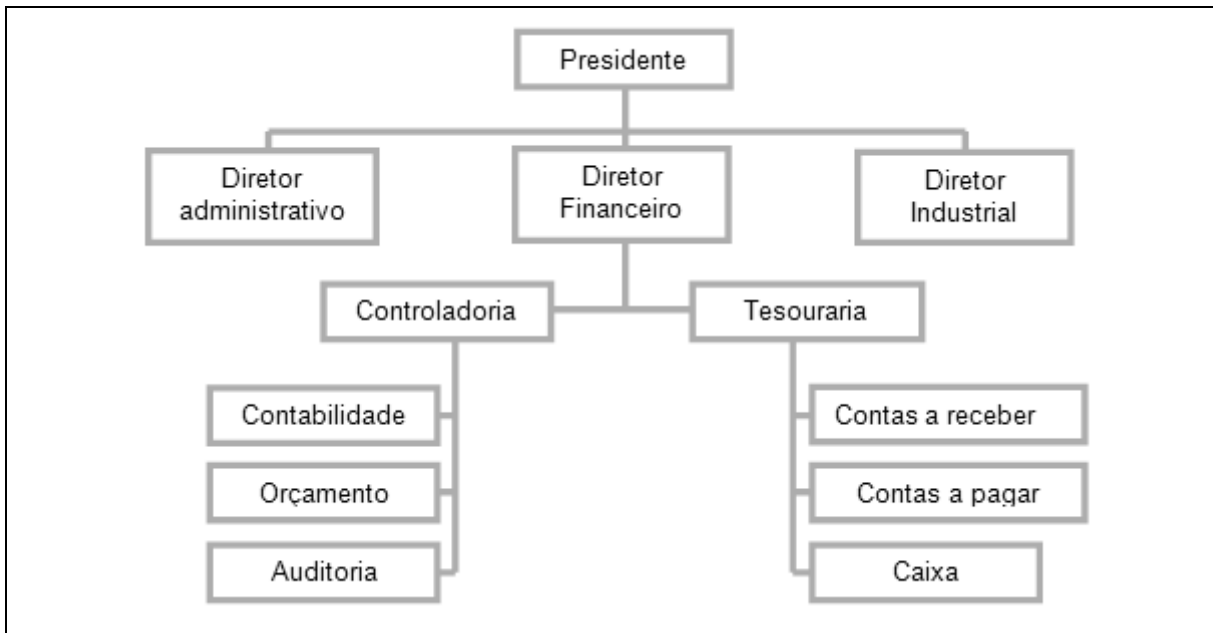


Figura 7: Posição de um administrador financeiro em um organograma.

Fonte: Megliorini e Vallim (2009).

As duas áreas constituem atividades importantes nas organizações, entretanto em algumas, acrescentam e também retiram funções, que serão descritas a seguir. Normalmente, essas corporações preferem que a função de orçamento se localize separadamente. As funções da controladoria são destacadas na sequência, segundo Caggiano e Figueiredo (1997):

- a) Planejamento; estabelecer, manter e revisar um projeto de curto e longo prazo, seguindo as metas e objetivos da empresa;
- b) Controle; produzir e revisar dados para fornecer à gerência que possam examiná-los;
- c) Relatar; planejar, examinar e interpretar dados para fornecer à gerência em suas decisões;
- d) Contabilidade; organizar os movimentos financeiros da empresa em determinado período.

Já as funções da tesouraria, na perspectiva dos autores citados, são descritas a seguir:

- a) Concretizar os planos financeiros definidos pelos superiores;
- b) Participar em reuniões da área de administração financeira;
- c) Efetuar os pagamentos e recebimentos de despesas e vendas;
- d) Elaborar diariamente a folha de caixa (diário de caixa);
- e) Ter em sigilo as informações de valores de caixa e bancos;

f) Controlar as movimentações bancárias.

Perante a análise, a tesouraria exerce atividades a curto prazo, como as contas a pagar e receber do dia, negociar e aplicar recursos a curto prazo e a liberação de crédito. Já a controladoria gerencia o capital da organização em longo prazo, afirma Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010).

Com isso, o administrador financeiro tem por sua responsabilidade o gerenciamento através do apoio dessas ferramentas e de pessoas na área financeira da corporação.

2.3.1 Funções do Administrador Financeiro

Ele é o responsável pela execução e decisão das atividades financeiras da empresa. Assim como descrito anteriormente, na administração financeira, todas as áreas precisam de interação do administrador financeiro, na realização de atividades como: orçamentos e projetos que precisam ser avaliados e estarem de acordo com os planos financeiros. Por isso, deve existir uma sinergia entre o administrador financeiro com todas as áreas da corporação, entretanto como as suas áreas de auxílio, a controladoria e tesouraria, que tem por sua responsabilidade saber da situação financeira atual da empresa para obter decisões rápidas através do fluxo de caixa e do planejamento financeiro (GITMAN, 2004; SILVA, 2006).

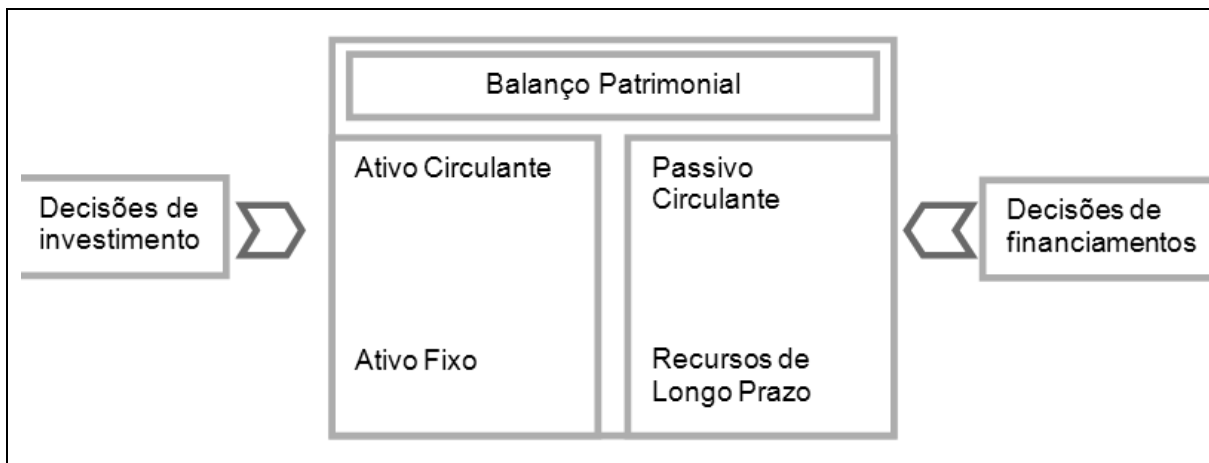
Nestes termos, Zdanowicz (1898, p.29), relata algumas funções do administrador financeiro, sendo elas descritas na sequência:

- a) Manter a empresa em permanente situação de liquidez;
- b) Maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
- c) Administrar o capital de giro da empresa;
- d) Avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente;
- e) Estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados;
- f) Analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
- g) Informar a alta administração sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa;
- h) Interpretar as demonstrações financeiras da empresa;
- i) Manter-se atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

Após o conhecimento das funções, o administrador deve gerir de forma eficaz e ágil as decisões financeiras, que, segundo Braga (1995, p. 33), são elas:

- a) Decisões de investimentos: refere-se tanto a administração da estrutura do ativo quanto à implementação de novos projetos [...].
- b) Decisões de Financiamentos: constituem responsabilidade exclusiva do administrador financeiro. Visam montar a estrutura financeira mais adequada às operações normais e aos novos projetos a serem implantados na empresa. As questões envolvidas nas decisões de financiamentos referem-se à composição das fontes de recursos.
- c) Destinação do lucro: o lucro obtido em cada exercício social representa a remuneração do investimento dos proprietários da empresa. Quanto desse lucro deveria ser distribuído aos acionistas e quanto seria retido para financiar a expansão dos negócios [...].

As decisões de investimentos e financiamentos normalmente são demonstradas no balanço da empresa que pode determinar os tipos de recursos que a empresa utilizará para suprir tal necessidade (ver Quadro 2). Além das decisões, o planejamento e análise do fluxo de caixa também são de responsabilidade do administrador financeiro, assim como a tesouraria e controladoria.



Quadro 2: Atividades básicas do administrador financeiro.

Fonte: Gitman (2004, p. 11).

Conforme o quadro, as decisões de investimento entram como ativo circulante ou ativo fixo, já as decisões de pagamento serão através da forma de passivo circulante ou recursos, de longo prazo (GITMAN, 2004).

Portanto, o administrador financeiro deve enfatizar o fluxo de caixa, a entrada e saída de recursos, controlando e observando a liquidez da corporação, podendo assim ter uma direção pela elaboração dos planejamentos financeiros, visando maximizar os lucros da empresa e a riqueza dos proprietários, sendo estes, portanto, seu principal objetivo (GITMAN, 2010).

2.3.2 Planejamento Financeiro

Todo planejamento é uma direção, com a finalidade em um objetivo. O planejamento financeiro se aproxima ao máximo dessa afirmação. No nascimento de novos empreendimentos essa tarefa vem, normalmente, antes da realização da abertura do negócio, analisando a viabilidade econômica, ou seja, se o empreendimento é realmente viável perante as exigências dos interessados. Entretanto, a elaboração do planejamento, também deve ocorrer em empresas já existentes, que necessitam dessa ferramenta para direcionar, coordenar e controlar o processo financeiro da empresa no alcance dos objetivos propostos por ela (GITMAN, 2004; LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Sua utilidade é complexa, além de analisar a viabilidade de um negócio, são elaborados planejamentos financeiros de curto e longo prazo, de acordo com o planejamento estratégico da organização em determinado tempo, sabendo assim os reflexos perante as simulações de investimentos de recursos em produtos ou áreas da empresa, podendo assim, modificar dados com a finalidade de melhorar os resultados obtidos (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

No planejamento de curto prazo, podem ser constatadas quatro demonstrações financeiras que são interdependentes, sendo assim, a modificação de uma, modificará todas. Elas, porém, servirão de análise para a viabilidade do negócio, e que por fim serão os objetivos a serem buscados. Os demonstrativos financeiros são os seguintes, segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010):

- a) O orçamento de capital;
- b) A demonstração de resultados projetada;
- c) A projeção do fluxo de caixa;
- d) Os balanços patrimoniais projetados.

Os resultados obtidos perante os quatro instrumentos irão determinar se os investimentos e modificações afetarão para melhor o resultado atual da corporação.

Sendo assim, sua execução é planejada em datas menores do que um ano, dependendo do porte da empresa, algumas determinam em meses o período a ser concluído. Já o planejamento financeiro, de longo prazo, em algumas empresas é superior, podendo ser de um até dez anos, o que pode sofrer alterações pelo seu

grau de incerteza, de respectivas influências externas da economia e mercados internacionais e nacionais. Por isso, o plano é revisado, podendo alterar os dados financeiros das perspectivas projeções (GITMAN, 2004; LEMES JÚNIOR, RIGO, CHEROBIM, 2010).

2.4 CAPITAL DE GIRO

Constitui-se de todos os ativos circulantes que ocorrem na empresa, ou seja, o dinheiro de valores a receber no curto prazo em um determinado tempo, com a finalidade de suprir as necessidades de materiais, mercadorias e produtos pré-manufaturados que vinculam nas operações (ASSAF NETO; SILVA, 2002). Cabe saber, que sua importância, para uma boa administração, exige atenção no nível adequado de dinheiro em caixa, pois para a obtenção de lucro, requer vendas, produção e materiais para produção. Esses custos e despesas devem ser recuperados em um curto período, a fim de garantir a continuidade das operações (GITMAN, 2004).

Já Santos (2001, p. 22), acrescenta uma maior complexidade sobre o capital de giro, destacando a seguir:

O capital de giro é composto pelas disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques. Quando é positivo, corresponde ao volume de fundos a longo prazo (empréstimos e recursos próprios) aplicados nos financiamentos de estoques e contas a receber. Se for negativo significa que a empresa está financiando seus ativos permanentes com recursos financeiros de curto prazo, o que denota um quadro de risco. Deste modo, quanto maior for o capital de giro, maior será a necessidade financiamentos, seja com recursos próprios ou de terceiros.

Para uma maior compreensão, Hoji (2001), refere-se ao capital de giro como tudo o que gira dentro da organização, pelo fato de financiar a produção. Perante o caso, o capital de giro inicial se transforma em materiais e após as vendas retorna ao caixa, porém a cada transformação do capital de giro, seu valor deverá ser superior ao inicial, completando o ciclo operacional, que se deve saber, que é desde o período da entrada da matéria-prima até o ato de pagamento do produto final. Sendo assim, Santos (2001), conclui que o capital de giro é composto por ciclos, destacando em operacional, financeiro e econômico, que serão expostos no próximo assunto.

Por esse motivo, a adequada administração do capital de giro possibilita a preservação da saúde financeira da organização, a fim de compreender os recursos

financeiros além de observá-los como foram gerados e aplicados. Segundo Assaf Neto e Silva (2002), o capital de giro ou capital circulante pode ser representado pelas disponibilidades correntes, conforme a ilustração:

ATIVO CIRCULANTE <u>Disponibilidades</u> <u>Valores a receber</u> <u>Estoques</u>	PASSIVO CIRCULANTE Fornecedores Salários encargos sociais Empréstimos e Financiamentos
ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO Empréstimos e Financiamentos Debêntures
ATIVO PERMANENTE Investimentos Imobilizado Diferido	PATRIMONIO LÍQUIDO Capital Reservas Lucros Acumulados

Quadro 3: Balanço Patrimonial e Capital de Giro.

Fonte: Assaf Neto e Silva (2002, p. 14).

Para uma normalidade funcional da empresa, esta dependerá dos valores mínimos dispostos no ativo circulante da empresa, convém destacar que o mínimo em conjunto das disponibilidades, valores a receber e estoques, deverá suprir os elementos necessários para a realização das operações. No entanto, o administrador deve conhecer o nível adequado desses itens, ter visão dos processos operacionais, financeiros e comerciais, além de conhecer os prazos dos pagamentos e recebimentos. Entretanto, o nível adequado do capital de giro não necessariamente deverá ser alto, pois isto poderá representar a falta de investimentos na empresa, e também não poderá ser um nível baixo, pois implicará na manutenção operacional da mesma (SANTOS, 2001; ASSAF NETO; SILVA, 2002).

2.5 CICLO OPERACIONAL, FINANCEIRO E COMERCIAL

O ciclo completo representa o intervalo de tempo, desde as atividades produtivas (operacional), o momento da venda (comercial) do produto/serviço fim e até o pagamento (financeiro) das mercadorias vendidas (SANTOS, 2001). No entanto, o ciclo de caixa operacional inicia-se desde a compra de matéria-prima até o pagamento da mercadoria vendida. A Figura 8 foi elaborada para uma melhor visualização.

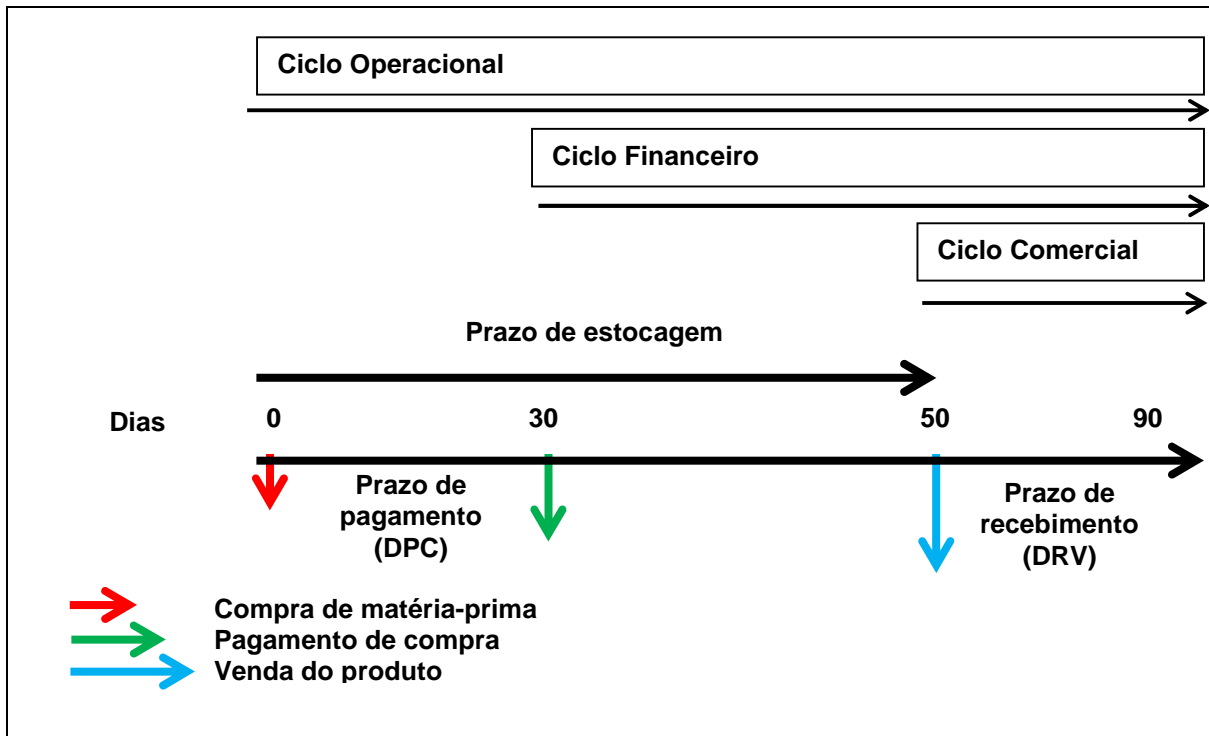


Figura 8: Ciclo de caixa operacional.

Fonte: Adaptado de Santos (2001).

Examinando a figura, percebe-se que existe uma inter-relação entre as operações produtivas, financeiras e comerciais. Sendo assim, o ciclo financeiro, tem sua participação a partir do pagamento da matéria-prima até o prazo de recebimento das mercadorias vendidas, seja à vista ou a prazo. Conforme a figura ilustra, o ciclo financeiro ocorre com prazos de 60 dias. Já o ciclo comercial, cujo próprio nome relaciona, inicia-se no momento da comercialização do produto/serviço, com término no ato de pagamento da mesma, sendo concluída no prazo de 40 dias. Assim, o ciclo do fluxo de caixa pode ser calculado da seguinte maneira:

$$\mathbf{CC = DRV - DPM}$$

Legenda:

CC = Ciclo de caixa

DRV = Data de recebimento das vendas

DPC = Data de pagamento das compras

Sua sequência abrange a compra de materiais, pagamento aos fornecedores, produção, estocagem, venda e recebimento das vendas. Tendo essa utilidade, o administrador ou responsável pode perceber a origem de recursos de sua produção, podendo a mesma estar sendo financiada por terceiros (empréstimos e financiamentos) ou por recursos próprios, ocasionando o giro das movimentações citadas anteriormente (SANTOS, 2001; HOJI, 2001).

2.6 FLUXO DE CAIXA

Toda atividade financeira de uma empresa necessita de uma atenção maior, principalmente nos resultados obtidos pelas movimentações dos recursos em caixa, sendo suficientes no cumprimento de seus compromissos e deveres para a maximização dos lucros (ASSAF NETO, 2002).

Sendo uma das importantes ferramentas da área financeira o fluxo de caixa é um instrumento que deve ser mantido e alocado desde o início até na extinção de qualquer empreendimento, pelo fato de suas decisões e interpretações projetarem novos cenários que podem estar camuflados em meios aos conflitos, sem nenhuma atenção maior. Portanto, esse instrumento gerencial, afirma Frezatti (1997), serve como apoio no desenvolvimento das decisões de um negócio tendo como foco os resultados pretendidos. Entretanto, para o desenvolvimento eficaz do fluxo de caixa, o mesmo não deve estar somente ligado à área financeira, mas sim pelo comprometimento de todos os setores que geram consequências no resultado líquido de caixa. Analisando a conexão das áreas, a área produtiva informa novos custos de produção ao promover alteração na fabricação de produtos. A área de vendas deve ter o controle próximo do prazo de pagamento das mercadorias vendidas, a fim de não influenciar negativamente o caixa. Por fim, a área financeira deve compreender qual a melhor forma de desembolsos e prazos para ocorrer a ideal oxigenação monetária necessária para não gerar conflitos na continuidade das atividades da empresa (ASSAF NETO, 2002).

Diante disso, demonstram-se as principais funções da administração de caixa, segundo Silva (2006, p. 16):

- a) Controlar os recursos financeiros que se encontram disponíveis nos bancos em caixa;
- b) Elaborar e verificar a demonstração ao fluxo de caixa realizado;
- c) Prover recursos para atender a escassez de caixa;
- d) Aplicar recursos excedentes de caixa;
- e) Verificar alternativas de financiamento de capital de giro;
- f) Analisar antecipações de recebimentos e pagamentos.

Tendo em vista seu grau de importância, segundo Zdanowicz (1989, p. 24), toda boa gestão deve estar acompanhada de um eficiente “[...] instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período [...]” (ver Figura 9). Sendo esta ferramenta o fluxo de caixa, o administrador financeiro pode utilizá-lo na identificação dos resultados

obtidos, podendo assim tomar a melhor decisão tanto na escassez como no excesso de saldo em caixa.

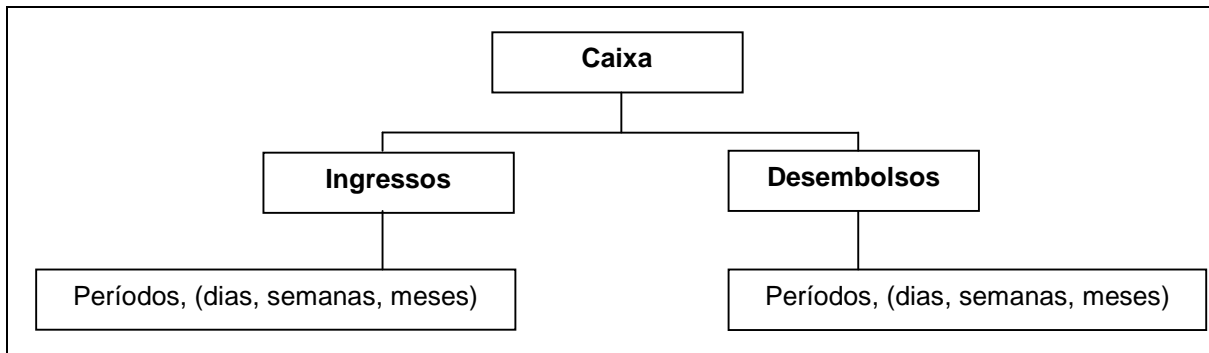
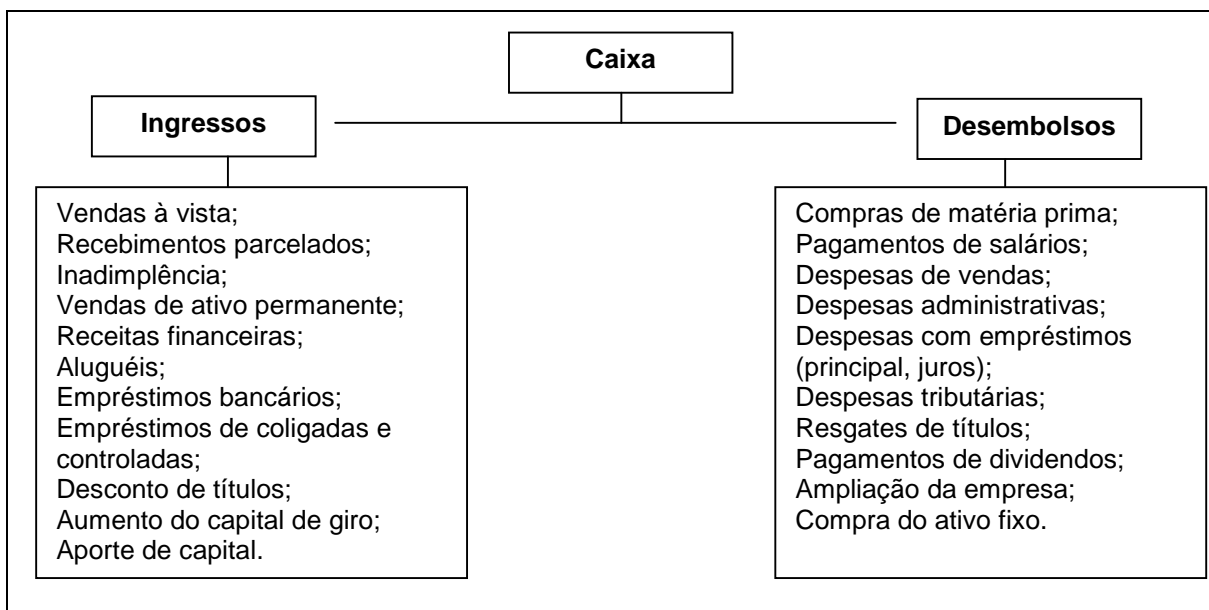


Figura 9: Representação do fluxo de caixa.
Fonte: Zdanowicz (1898).

Diante disso, o fluxo de caixa se compõe pelos valores monetários, ou seja, os ingressos e desembolsos, estes tendo entrada ou saída em diferentes períodos. Entretanto, Silva (2006), faz um melhor entendimento sobre a referida ferramenta, como visto no Quadro 4:



Quadro 4: Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa
Fonte: Silva (2006).

Essa composição de caixa pode sofrer modificações dependendo da empresa, alguns itens poderão ser excluídos e também acrescentados.

2.6.1 Objetivos do Fluxo de Caixa

A partir da elaboração do fluxo de caixa, o administrador ou responsável, tem uma visualização privilegiada da projeção de diversas movimentações

financeiras realizadas durante um período, visando identificar antecipadamente a captação ou aplicação monetária perante o fluxo de caixa. Este, porém, sendo o objetivo básico segundo Zdanowicz (1989). Entretanto, por este ser importante, não é o único objetivo, dentre eles pode-se citar:

- a) Facilitar a análise e planejar os ingressos e desembolsos;
- b) Planejar os desembolsos de acordo com a disponibilidade de caixa;
- c) Determinar e verificar o total de recursos próprios que a empresa possui, podendo efetuar aplicações em atividades mais rentáveis;
- d) Elaborar programas de financiamentos e empréstimos, podendo verificar novas taxas e juros mais satisfatórios;
- e) Realizar suas obrigações em dia, evitando o pagamento de juros e taxas;
- f) Gerar a participação e integração dos departamentos da empresa, minimizando a dificuldade dos controles financeiros, podendo acelerar os ingressos e retardar os desembolsos;
- g) Evidenciar a escassez de caixa a fim de promover a aquisição de empréstimos, evitando cortes de créditos, entregas de mercadorias e descontinuidade nas operações;
- h) Possibilitar maior rapidez nos ingressos de caixa em relação aos desembolsos.

Perante o desenvolvimento das seguintes análises, o administrador ou responsável pode dimensionar o estado de liquidez essencial para a continuidade produtiva da organização. Este, porém, sendo o saldo mínimo suficiente para cumprir com as obrigações executadas em um determinado período dando continuidade à manutenção da organização (ASSAF NETO, 2002).

2.6.2 Tipos de Fluxo de Caixa

Como visto anteriormente, o fluxo de caixa é a projeção realizada pelo administrador financeiro ou responsável dos ingressos e desembolsos decorridos em um período na instituição. Entretanto, Zdanowicz (1989) afirma que existem diferentes tipos de fluxo de caixa, que se adaptam à estrutura organizacional, sendo esta por um interesse individual ou pela necessidade da própria empresa.

Sendo assim, o autor dispõe de alguns modelos de fluxo de caixa. Apesar de terem os objetivos igualados, os mesmos são elaborados de diferentes formas, como em demonstração no Apêndice I.

Nota-se que o fluxo de caixa analisado contém três colunas, dentre elas tem-se a projeção (representado pela letra P) dos possíveis ingressos e desembolsos que poderão realizar-se. Já a letra “R” representa o realizável, ou seja, as movimentações que realmente ocorreram. Em seguida, conclui-se com a diferença (letra D), cujo significado é a diferença entre o que foi projetado com o realizado. Cumpre a destacar que a avaliação da diferença, deverá ser de responsabilidade do administrador financeiro, verificando a variação, as causas e efeitos da mesma e também a correção dos próprios para futuros resultados indesejáveis (ZDANOWICZ, 1989).

Porém, o fluxo em questão, requer uma atenção a mais. Segundo Zdanowicz (1989, p. 65), o responsável tem que se dispor da elaboração de diversas planilhas auxiliares, contendo-as para “[...] vendas a prazo, compras a prazo, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias, recebimentos com atraso, etc., cujos totais deveram ser transportados para o fluxo de caixa [...]”.

Assaf Neto (2002), acrescenta o fluxo de caixa restrito e amplo (ver Apêndice II). Entretanto, suas informações financeiras não são exatas, sendo que a visualização se dificulta pelas origens dos elementos que afetam os resultados. Por esse motivo, e assim como o fluxo anterior, deve-se elaborar planilhas auxiliares das entradas e saídas de materiais.

Cabe destacar, que podem existir diversos tipos de fluxo, diários e semanais. Portanto, cabe lembrar que com a elaboração de mapas auxiliares de recebimento e mapas auxiliares de pagamento, pode-se construir um fluxo de caixa de fácil visualização e interpretação para as tomadas de decisões. Portanto, Zdanowicz (1989, p.79) exemplifica o fluxo na sequência.

Tabela 1: Fluxo de Caixa.

Itens	Meses			
	Jan	Fev	n	Total
1 INGRESSOS	X	X	X	X
1.1 Vendas à vista	X	X	X	X
1.2 Vendas a prazo	X	X	X	X
1.3 Venda de veículo	X	X	X	X
1.4 Aumento do capital social	X	X	X	X
1.5 Aluguéis a receber	X	X	X	X
1.6 Receitas financeiras	X	X	X	X
2 DESEMBOLSOS	X	X	X	X
2.1 Com. Merc. à vista	X	X	X	X
2.2 Com. Merc. a prazo	X	X	X	X
2.3 Mão de obra com ES	X	X	X	X
2.4 Desp. Administrativas	X	X	X	X
2.5 Desp. com vendas	X	X	X	X
2.6 Desp. com tributos	X	X	X	X
2.7 Desp. Financeiras	X	X	X	X
2.8 Aluguéis a pagar	X	X	X	X
2.9 Compras de mat. Consumo	X	X	X	X
2.10 Compras de maq. Registradoras	X	X	X	X
2.11 Contraprestação de arrendamento mercantil	X	X	X	X
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	X	X	X	X
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	X	X	X	X
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	X	X	X	X
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	X	X	X	X
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	X	X	X	X
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO	X	X	X	X
9. AMORTIZAÇÕES	X	X	X	X
10. RESGATES	X	X	X	X
11. SALDO FINAL DE CAIXA	x	x	x	x

Fonte: Zdanowicz (1989, p.79)

Com o seguinte fluxo, obtêm-se os dados de uma forma clara, de fácil visualização e compreensão das origens das movimentações financeiras. Pode-se verificar não somente as causas, mas sim observar as necessidades futuras de caixa.

Portanto, o fluxo revela a demonstração das movimentações financeiras, iniciando pelos ingressos e desembolsos, seguindo da diferença entre os dois. Caso a diferença seja inferior que a esperada, tem-se a possível captação de empréstimos. Por outro lado, quando for superior, tem-se a possibilidade de aplicações em itens mais rentáveis, podendo amortizá-los ou resgatá-los e na conclusão obtêm-se o saldo final de caixa (ZDANOWICZ, 1989).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

É a forma de normas e pesquisas empregadas por um método em uma exploração, que visa relatar, através da experiência, a veracidade de uma realidade interessada. Pode-se afirmar que é o desenvolvimento das etapas e caminhos, para o alcance de resultados, buscando a compreensão de fatos reais ou a serem desvendados (DEMO, 1985).

Segundo Oliveira (1997), é a análise da causa e efeito de qualquer acontecimento que o homem possa conhecer.

Com base nisso, as etapas do processo de experiência do desenvolvimento e planejamento da pesquisa proposta, serão descritos a seguir.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa realizado no presente projeto obteve seus fins de forma descritiva e seus meios de forma bibliográfica documental, pois o pesquisador investigou conceitos para a tomada de decisões na referente empresa, coletando informações, algumas elaboradas, mas não exploradas, produzindo planilhas e tabelas, com a finalidade de compreendê-los e descrever suas movimentações captadas durante a pesquisa.

Sendo assim, a pesquisa descritiva é conhecida pelo levantamento de informações e dados sobre determinado fenômeno observado, sem qualquer manifestação e/ou manipulação do pesquisador, que, interpretou, analisou e descreveu (por isso é chamada de descritiva) as situações e suas influências encontradas na pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2005; OLIVEIRA, 2002)

A pesquisa bibliográfica tem por finalidade apresentar ao pesquisador diferentes formas de pensar, analisar e compreender um assunto desejado, principalmente que estes estão em constante modificação e que normalmente podem ser realizados e encontrados em bibliotecas, faculdades, universidades e outros (OLIVEIRA, 1997).

Já o tipo de pesquisa documental é a pesquisa elaborada através de documentos que não foram pesquisados, como: artigos, relatórios de ONGs,

setor público e empresas privadas. São fontes que não foram exploradas por um especialista, sendo assim chamada de análise “de primeira mão”. Entretanto, pode-se observar também alguns documentos que já foram elaborados, como: relatórios de pesquisa e estatísticas, essas porém são análises “de segunda mão”, onde o pesquisador capta informações que necessita de algo já produzido, mas não explorado, com a finalidade de compreender tal problema por dados já existentes, ou seja, algo já pesquisado (GIL, 1996).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

A pesquisa foi elaborada em uma indústria do setor de agronegócios da região Sul de Santa Catarina.

Em 2005, foi fundada a empresa X, com a finalidade de produzir e comercializar fertilizantes orgânicos para agricultura brasileira, através do processamento de resíduos de aves em fertilizantes, ofertando-os para agricultura orgânica, sem o uso de materiais químicos em seu processo industrial.

Com a oferta de fertilizantes orgânicos nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso, houve a oportunidade de ampliar o *mix* de produtos da referente empresa, que optou também pela produção de fertilizantes orgâno-minerais (mistura de fertilizante químico com orgânico na mesma saca), um novo mercado no setor de jardinagem nas principais capitais do País. Iniciou o desenvolvendo de fertilizantes oriundos da decomposição de materiais orgânicos de algumas agroindústrias da região Sul de Santa Catarina, ofertando esse produto principalmente para as áreas degradadas pela extração do carvão das carboníferas da própria região.

3.3 PLANO DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados é formada por três funções básicas relacionadas ao problema proposto, à seleção do instrumento de coleta de dados adequada com a pesquisa, aplicar o instrumento selecionado e analisar, medir e registrar os dados obtidos para uma compreensão correta. Sendo assim, ela se divide

em quantitativa e qualitativa e pela coleta de dados primários e secundários. (SAMPIERI; FERNÁNDEZ; LUCIO, 2006).

Portanto, a coleta de dados da presente monografia foi analisada com dados secundários quantitativos, onde se obteve a coleta de informações em documentos (secundários) da empresa, pesquisas, artigos já publicados, observando a quantidade (quantitativa) de ingressos, desembolsos e suas variáveis que influenciam e determinam os resultados dos dados através da elaboração do fluxo de caixa Rauen (2002), (ver Apêndice I) em uma indústria do setor de agronegócios da região Sul de Santa Catarina.

Convém destacar, a demonstração da rastreabilidade dos dados da pesquisa para compreender a coleta de dados:

Objetivos Específicos	Como os dados foram obtidos	Setor da Organização
Conhecer os ingressos e desembolsos	Através de planilhas, notas fiscais, duplicatas e cheques	Financeiro e administrativo
Desenvolver o fluxo de caixa	Baseado em documentos publicados, livros, artigos, conforme a fundamentação teórica.	
Descrever as vantagens da utilização do fluxo de caixa	Mediante as análises dos resultados obtidos através da pesquisa elaborada.	

Quadro 5: Demonstração dos dados coletados.

Fonte: Pesquisador.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

É através dele que são encontradas as respostas para o surgimento de tal realidade, principalmente na ausência de informações para sua compreensão. Portanto, ela se constitui de questionamentos conectados a um objetivo pretendido, ou seja, que busca o conhecimento de algo (BARROS; LEHFELD, 1986; GIL, 2002).

Segundo Gil (1996), Cervo e Bervian (1996), as pesquisas podem ser classificadas de acordo com suas abordagens, como: abordagem quantitativa, qualitativa e quanti-qualitativa.

Sendo assim, no projeto desenvolvido praticou-se uma análise de dados com abordagem quanti-qualitativa, que é a combinação da abordagem quantitativa, pois, seguindo a afirmação de Sampieri, Fernández e Lucio (2006, p. 414), “[...] se os dados coletados foram quantitativos, a análise

consequentemente será quantitativa [...]” e qualitativa, pois foram analisados os números, resultados e estatísticas da coleta de dados, com a finalidade de interpretá-los de forma clara e qualificada.

A seguir, tem-se o Quadro 6, que destaca como as informações serão apresentadas na análise dos dados da pesquisa – seção 4 deste estudo.

Seções	Categorias de Análise
4.1	Os ingressos
4.2	Os desembolsos
4.3	Os resultados financeiros de 2011
4.4	Os ingressos projetados
4.5	Os desembolsos projetados
4.6	Apresentação do fluxo de caixa proposto
4.7	Apresentação das vantagens da utilização do fluxo de caixa

Quadro 6: Ordem de análise dos dados

Fonte: Pesquisador.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tabela 2: Quadro dos procedimentos metodológicos.

Objetivos Específicos	Tipo de Pesquisa Quanto aos fins	Meios de Investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Conhecer os ingressos e desembolsos	Descritiva	Documental e Bibliográfica	Secundária	Quantitativa	Quantitativa	Quanti-qualitativa
Desenvolver o fluxo de caixa						
Descrever as vantagens da utilização do fluxo de caixa						

Fonte: Pesquisador.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Na sequência serão expostos os quadros elaborados a partir dos dados coletados para o desenvolvimento da pesquisa documental realizada, e posteriormente a análise dos resultados alcançados referente à pesquisa elaborada.

Sendo assim, encontram-se os ingressos (entradas em valores em reais) e desembolsos (saídas em valores em reais) coletados no mês de janeiro de 2011, com a finalidade de demonstrar todos os resultados do ano pesquisado, porém foi escolhido o referido mês por este ser o primeiro para exemplificar os demais. Usou-se a mesma estrutura em forma de quadro, para análise dos períodos mensais do referido ano, sendo alterados seus valores conforme a saída e entrada de materiais.

4.1 QUADRO DE INGRESSOS

A partir, inicia-se a demonstração dos ingressos e desembolsos ocorridos no ano de 2011, sendo identificados na sequência.

Pode-se concluir que os ingressos representam as vendas à vista, a prazo, recebimentos atrasados, aumento do capital social, vendas do ativo permanente, entre outros. Ou seja, são as entradas em caixa em um determinado período analisado (ZDANOWICZ, 1989). Já para a seguinte empresa, suas entradas em caixa, são representadas inicialmente por dois produtos e a prestação de serviços.

Contudo, são considerados os principais ingressos da referida empresa, os respectivos itens abaixo:

Tabela 3: Principais ingressos referentes a janeiro/2011.

Itens	TOTAL (sc)	TOTAL (R\$)
Adubo Granulado	342	4.309,20
Adubo Farelado	400	4.047,00
Total		8.789,20
Composto Orgânico (m³)	611,65	37.432,98
TOTAL		45.970,00

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Analisando o quadro, os dois tipos de adubos, são comercializados em sacas de 40 kg e negociados com prazos de até 0, 15, 30, tendo a possibilidade de novos prazos. Já o composto orgânico é oriundo da coleta e transporte de resíduos

orgânicos industriais onde que a referente prestadora (a empresa pesquisada) recebe com prazo de 60 dias por seus serviços. Este sendo comercializado após sua decomposição (quatro meses da entrada do material) a granel por m³ (metro cúbico) e com prazo de recebimento de 30 dias.

4.2 QUADRO DE DESEMBOLSOS

Os desembolsos são custos e despesas ocorridos na empresa durante determinado período. O primeiro, porém “[...] refere-se aos produtos, mercadorias ou serviços que foram entregues ou prestados aos clientes, gerando respectivas receitas [...]”. Já as despesas são os “[...] esforços realizados para gerar receita e administrar a empresa num todo [...], afirma Megliorini (2007, p. 3).

Portanto, Bruni (2004), relata que são considerados os principais desembolsos, todos os custos envolvidos diretamente ou indiretamente na produção de um bem ou serviço. Além do custo variável, são considerados também, os custos fixos e custos não operacionais, sendo demonstrados na sequência.

a) Quadro Custo Variável

Para Leone (2000), o custo variável está relacionado ao volume produzido, ou seja, suas influências são recíprocas, portanto, na alteração de um item o outro se modifica para mais ou menos. Assim são citados alguns exemplos: matéria prima, energia, embalagem, tributos, comissão, entre outros, cujos alguns se destacam no quadro que se refere à empresa pesquisada.

Tabela 4: Custo Variável (CV) referente a janeiro/2011.

CUSTO VARIÁVEL (R\$)	10.021,78
MP 1	0,00
MP 2	3.140,00
Embalagem	0,00
Energia	243,89
Combustível	5.670,00
Investimentos	245,00
Manutenção	240,00
Comunicação	468,89
Outros CV	25,00

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Assim, como na maioria das empresas, são consideráveis custos variáveis todos os elementos que variam conforme o volume produzido (NASCIMENTO, 2001).

Portanto, é visível que existem dois tipos de matéria-prima (MP), onde que MP 1 é utilizada no processo produtivo do adubo e MP 2 no processo do composto orgânico, sendo a mesma, comercializada por m³ e tendo o mesmo valor em reais cobrado. Outro item é a comunicação, que pode ser considerado como custo fixo ou variável em diferentes empresas. Portanto sua consideração em custo variável é pelo fato de algumas vendas e cobranças ocorrerem via ao item referido, sendo que o mesmo desmembra-se em telefone, *fax* e *internet*.

b) Quadro Custo Fixo

Conforme Nascimento (2001) e Bruni (2004), os custos fixos totais, são denominados fixos, pois não variam conforme o volume produzido em determinado período. Estes decorrem da manutenção da estrutura operacional da empresa e produzindo ou não a empresa deverá desembolsar para cumprir com sua obrigação (MEGLIORINI, 2007).

Tabela 5: Custo Fixo (CF) referente a janeiro/2011.

CUSTO FIXO (R\$)	20.523,20
Funcionários	5.300,00
Encargos	2.120,00
Contabilidade	800,00
Financiamentos	7.939,20
Empréstimos	4.000,00
Materiais de Expediente	150,00
Materiais de Escritório	214,00
Outros CF	0,00

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Já no quadro, os custos fixos são representados pelos itens em destaque, vale relembrar que, apesar de serem fixos, os itens materiais de expediente e escritório variam nos meses seqüentes, mas não são conseqüências do volume produzido, por isso são considerados fixos (BRUNI; FAMÁ, 2004; NASCIMENTO, 2001).

c) Quadro Custo Não Operacional

Sobre os custos não operacionais ou despesas não operacionais, Bruni (2004, p. 27), afirma que são representadas por todos os “[...] gastos incorridos após a disponibilização do produto [...]”, estando associados às despesas de origem não fabril, ou seja, geradas na administração, secretarias, vendas, *marketing*, despesas com juros, finanças, entre outros.

Tabela 6: Custo não operacional referente a janeiro/2011.

CUSTO NÃO OPERACIONAL	3.334,57
Desp. Administrativas	2.000,00
Desp. Financeiras	379,33
Desp. Comerciais	779,46
Desp. <i>Marketing</i>	175,78

Fonte: Dados obtidos na empresa.

Então, os custos não operacionais estão incluídos na área gerencial, seus valores eventualmente podem variar, mas não sofrem influências do volume produzido da organização, sendo assim, e conforme Nascimento (2001), citado anteriormente, conclui-se que são considerados fixos.

4.3 QUADRO DE RESULTADOS FINANCEIROS DE 2011

A seguir, demonstram-se os resultados dos meses de 2011, vale lembrar que o mês de outubro a dezembro, o pesquisador elaborou um planejamento de caixa a curto prazo para a identificação e conclusão dos ingressos e desembolsos do mesmo ano que, segundo Zdanowicz (1989), quando existir oscilações em suas vendas, recomenda-se, que o planejamento de um fluxo de caixa deve ser a curto prazo, podendo estar dividido em semanas e também em dias.

Portanto, com o fim do plantio da maioria das culturas alvos acontecerá em novembro, projetou-se uma queda de 40% em dezembro na venda do fertilizante e composto orgânico que sofrerá impacto a partir de janeiro de 2012.

Tabela 8: Resultado Financeiro referente a 2011.

Períodos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Ingressos	45.790,00	43.743,90	37.283,61	39.285,00	63.656,00	35.920,00
Desembolsos	33.435,60	34.822,27	34.731,08	33.791,97	34.647,11	35.107,55
Tributos	1.061,74	1.324,05	1.633,68	1.924,80	3.900,09	3.562,38
Resultado Líquido	11.292,66	7.597,58	918,85	3.568,23	25.108,80	(2.749,93)

Períodos	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ingressos	104.034,62	70.439,73	67.218,69	80.690,45	85.058,70	80.841,60
Desembolsos	69.607,67	57.346,42	60.180,02	58.060,64	58.060,64	65.825,57
Tributos	3.487,14	3.708,06	3.487,14	3.708,06	2.597,60	2.178,90
Resultado Líquido	30.939,81	9.385,25	3.551,53	18.921,75	27.521,93	15.016,03

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Perante a análise pode-se observar o crescimento dos ingressos a partir do mês de maio, pelo aumento do número de vendas dos fertilizantes/adubos. Entretanto, houve maior significância de resultados em julho, este decorrente do novo contrato pela prestação de serviços que teve reinício em maio, sendo a prestadora remunerada a prazo de sessenta dias, após a finalização do mês, portanto o valor foi recebível no mês de julho.

Em relação aos tributos, quando a venda é fora do estado acrescenta-se as alíquotas de ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), sofrendo redução de 30%. Para uma melhor compreensão elaborou-se a Tabela 9, detalhando os principais estados clientes juntamente com suas alíquotas e reduções.

Tabela 1: Redução de ICMS.

Estados	ICMS	Redução	Total
Mato Grosso do Sul	7%	30%	4,9%
Rio Grande do Sul	12%	30%	8,4%

Fonte: Decreto 100/97 (www.fazenda.gov.br)

A redução diz respeito ao ramo de atividade que se enquadra no setor de agronegócio pelo desenvolvimento da produção orgânica, conforme o Decreto 100/97 que estabelece e especifica as hipóteses de cabimento. Vale lembrar que a alíquota do ICMS pode variar em algumas regiões do Brasil, assim como sua redução, que pode chegar a 60%, em alguns estados para diferentes culturas.

4.4 QUADRO DE DEMONSTRAÇÃO DE INGRESSOS PROJETADOS

Na sequência, encontra-se a elaboração e desenvolvimento do fluxo de caixa para a referida empresa no ano de 2011.

O pesquisador teve como apoio o mapa auxiliar de Zdanowicz (1989, p. 67), este por ser fácil visualização e compreensão para os interessados. Utilizou-se um mapa de recebimento que apresenta os recebimentos de vendas à vista, a prazo e a prazo com atraso.

Tabela 2: Mapa de ingressos projetados referente a 2011.

Períodos	R\$	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Total
Nov	59.226,80	22.946,80	36.280,00													59.226,80
Dez	44.960,00		9.510,00	35.450,00												44.960,00
Jan	44.239,90		-	8.293,90	35.946,00											44.239,90
Fev	36.337,61			-	1.337,61	35.000,00										36.337,61
Mar	44.135,00				-	4.285,00	39.850,00									44.135,00
Abr	59.306,00					-	23.806,00	35.500,00								59.306,00
Mai	64.664,00						-	420,00	64.244,00							64.664,00
Jun	92.322,02							-	36.790,62	55.531,40						92.322,02
Jul	72.352,40								-	3.000,00	13.408,33	55.944,07				72.352,40
Ago	69.448,07									-	1.500,00	8.934,62	59.013,45			69.448,07
Set	86.259,50										-	2.340,00	21.677,00	62.242,50		86.259,50
Out	81.946,50											-	22.816,20	59.130,30		81.946,50
Nov	77.849,20												-	21.711,30	56.137,90	77.849,20
Dez	46.709,52													-	13.026,78	46.709,52
Total		22.946,80	45.790,00	43.743,90	37.283,61	39.285,00	63.656,00	35.920,00	104.034,62	70.439,73	67.218,69	80.690,45	85.058,70	80.841,60	56.137,90	

Fonte: Pesquisador.

Para a compreensão do quadro, as vendas à vista e a prazo de 30 dias acontecem pela venda do adubo orgânico, já a prestação de serviços ocorre a prazo de 60 dias, como visto na tabela.

Portanto, pode-se observar que existem poucas vendas à vista, ocorrendo o fato somente de julho até setembro.

Analisando o total dos ingressos, é notável a grande oscilação a partir de maio, neste por sua vez reiniciou o novo contrato e valor da coleta e transporte do composto orgânico. Outra análise, é que a comercialização do adubo teve valores significativos em abril, junho, setembro, outubro e novembro de 2011, porém, em relação ao ano anterior, os referidos meses sofreram uma drástica queda de 40% e 50%. Portanto, os meses não citados decaíram ainda mais, consequências estas, pelo baixo consumo das principais culturas alvo, devido preço baixo recebido na venda do produto fim de fumicultores, rizicultores e outros agricultores. Entretanto, o acréscimo nos meses do segundo semestre ocorrem pela elevação do preço do adubo químico, possibilitando uma melhor oxigenação nas vendas no quarto trimestre do adubo orgânico.

Também no quadro, em julho foi alcançado o maior resultado em caixa, sendo referente às vendas realizadas do adubo em junho com prazo de 30 dias e do recebimento do serviço de coleta e transporte do composto orgânico, este, porém recebível com prazo de 60 dias, sendo realizado em maio.

Finalizando, o somatório das colunas é transportado ao fluxo de caixa projetado, tornando-se o item vendas de mercadorias à vista ou a prazo.

4.5 QUADRO DE DEMONSTRAÇÃO DE DESEMBOLSOS SECUNDÁRIOS PROJETADOS

Para o desenvolvimento, o pesquisador teve como apoio o mapa auxiliar de Zdanowicz (1989, p. 68), este por ser fácil visualização e compreensão para os interessados, utilizando um mapa de pagamento que inclui os pagamentos de compra de materiais de expediente e escritório e compra de matéria prima, sendo pagáveis à vista e a prazo de 30 dias, estando sujeito a novos prazos.

Tabela 3: Mapa de desembolsos de materiais secundários projetados referente a 2011.

Períodos	R\$	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Dez	4.959,00	364,00	4.595,00												4.595,00
Jan	4.772,00		142,00	4.630,00											4.772,00
Fev	4.854,00			299,00	4.555,00										4.854,00
Mar	4.961,00				756,00	4.205,00									4.961,00
Abr	4.727,00					127,00	4.600,00								4.727,00
Mai	4.923,00						238,00	4.685,00							4.923,00
Jun	6.459,35							84,35	6.375,00						6.459,35
Jul	5.531,90								26,90	5.505,00					5.531,90
Ago	8.417,90									66,90	8.351,00				8.417,90
Set	5.768,00											5.768,00			5.768,00
Out	5.479,60												250,00	5.229,60	5.479,60
Nov	5.205,62														5.205,62
Total		364,00	4.737,00	4.630,00	5.311,00	4.332,00	4.838,00	4.769,35	6.401,90	5.571,90	8.351,00	6.018,00	5.229,60	5.205,62	

Fonte: Pesquisador

Observando os desembolsos, a empresa obtém, no primeiro semestre, um constante acréscimo na matéria-prima, porém somente no segundo semestre ocorreram às maiores oscilações. Isso devido à aquisição de um equipamento na linha produtiva do composto orgânico, que necessitou de maior volume de insumos (MP 2) para a produção, aumentando a compra deste item ao longo dos meses.

Já a compra de materiais de expediente e escritório, são significativas no primeiro semestre de 2011, principalmente com gastos de infra-estrutura, como na construção de calçadas, jardins e muros. Assim, o fato se repete em outubro, este pela manutenção da rede de distribuição interna de água, com a aquisição de canos e acessórios.

Vale lembrar que a somatória das colunas é transportada ao fluxo de caixa projetado, tornando-se o item compra de mercadorias à vista ou a prazo e ou pagamento de matéria prima aos fornecedores à vista ou a prazo.

4.6 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

O pesquisador teve como apoio o mapa auxiliar de Zdanowicz (1989, p. 79), este por ser fácil visualização e compreensão para os interessados, utilizando um mapa de fluxo de caixa, que segundo o autor, representa o movimento das entradas e saídas de valores em moeda, podendo-se verificar se no cumprimento das obrigações haverá disponibilidade em caixa ou não, assim como seus pagamentos.

Contudo, pode-se identificar após sua elaboração o excedente ou a escassez de valor monetário em caixa, tomando as medidas corretas para solucionar a situação (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Assim, o fluxo de caixa apresentado, demonstra os movimentos mensais do ano de 2011, estando visível na sequência.

Tabela 4: Fluxo de caixa projetado referente a 2011.

Itens	Períodos 2011												Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
1. INGRESSOS	45.790,00	43.743,90	37.283,61	39.285,00	63.656,00	35.920,00	104.034,62	70.439,73	67.218,69	80.690,45	85.058,70	80.841,60	753.962,30
1.1 Vendas à vista	-	-	-	-	-	-	3.000,00	1.500,00	2.340,00	-	-	-	6.840,00
1.2 Vendas a prazo	45.790,00	43.743,90	37.283,61	39.285,00	63.656,00	35.920,00	101.034,62	68.939,73	64.878,69	80.690,45	85.058,70	80.841,60	747.122,30
1.3 Vendas de itens usados													-
1.4 Aumento do capital social													-
1.5 Outros													-
2 DESEMBOLSOS	33.435,60	34.822,27	34.731,08	33.791,97	34.647,11	35.107,55	69.607,67	57.346,42	60.180,02	58.060,64	61.526,77	61.835,57	575.092,67
2.1 Compra de mercadorias à vista	142,00	299,00	756,00	127,00	238,00	84,35	26,90	66,90	-	250,00	-	-	1.990,15
2.2 Compra de mercadorias a prazo													-
2.3 Salários	5.300,00	5.300,00	5.300,00	5.300,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	8.550,00	8.550,00	72.500,00
2.4 Encargos	2.120,00	2.120,00	2.120,00	2.120,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00	3.420,00	3.420,00	29.000,00
2.5 Compra de itens do at. Permanente							30.000,00	10.300,00	10.600,00	10.900,00	11.200,00	11.500,00	84.500,00
2.6 Prestação de serviços (Terceiros)							3.230,00	3.000,00					6.230,00
2.7 Fornecedores MP à vista													-
2.8 Fornecedores MP a prazo	4.595,00	4.630,00	4.555,00	4.205,00	4.600,00	4.685,00	6.375,00	5.505,00	8.351,00	5.768,00	5.229,60	5.205,62	63.704,22
2.9 Manutenção à vista													-
2.10 Manutenção a prazo	240,00	790,00	-	67,00	67,00	420,00	-	8.013,00	11.250,00	11.130,00	11.000,00	11.000,00	53.977,00
2.11 Despesas Financeiras	379,33	298,46	469,21	806,80	463,84	321,29	573,87	760,60	879,70	879,70	773,40	823,35	7.429,55
2.12 Energia	243,89	179,47	300,41	280,37	-	660,39	632,78	890,80	333,02	312,88	542,37	519,70	4.896,08
2.13 Comunicação	468,89	669,74	669,34	201,43	888,67	546,92	379,52	420,52	376,70	430,46	401,80	407,30	5.861,29
2.14 Financiamentos	7.939,60	7.939,60	7.939,60	7.939,60	7.939,60	7.939,60	7.939,60	7.939,60	7.939,60	7.939,60	7.939,60	7.939,60	95.275,20
2.15 Empréstimos	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	48.000,00
2.16 Contabilidade	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00
2.17 Combustível	5.206,89	5.796,00	5.821,52	5.944,77	5.670,00	5.670,00	5.670,00	5.670,00	5.670,00	5.670,00	5.670,00	5.670,00	68.129,18
2.18 Pró Labore	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
2.19 Outros													-
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	12.354,40	8.921,63	2.552,53	5.493,03	29.008,89	812,45	34.426,95	13.093,31	7.038,67	22.629,81	23.531,93	19.006,03	178.869,63
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)	14.354,40	10.921,63	4.552,53	7.493,03	31.008,89	2.812,45	36.426,95	15.093,31	9.038,67	24.629,81	25.531,93	21.006,03	180.869,63
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR													
8. DEPÓSITOS BANCÁRIOS	(12.354,40)	(8.921,63)	(2.552,53)	(5.493,03)	(29.008,89)	(812,45)	(34.426,95)	(13.093,31)	(7.038,67)	(22.629,81)	(23.531,93)	(19.006,03)	(178.869,63)
9. AMORTIZAÇÕES													
10. RESGATES													
11. SALDO FINAL DE CAIXA	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00

Fonte: Pesquisador.

A partir do fluxo de caixa elaborado, o administrador financeiro ou responsável obtém um auxílio para os processos de decisão, podendo observar o desempenho dos períodos, analisando a diferença das saídas e entradas, promovendo eventuais empréstimos ou outras situações e projetando novos cenários para a continuidade da organização (ZDANOWICZ, 1989).

Sendo assim, foi estipulado pelos administradores da empresa o saldo inicial de caixa em R\$ 2.000,00, e também pelo mesmo valor o nível desejado de caixa, cujo este é valor mínimo no caixa. Vale lembrar que os itens não necessitam ser equivalentes, isto é uma decisão gerencial. Dando sequência, caso ocorra a escassez de caixa, pode-se efetuar empréstimos, porém, quando ocorrer excesso, tem-se a possibilidade de executar investimentos que tenham maior retorno, podendo assim resgatá-los quando existir insuficiência no caixa.

Porém, na empresa em estudo, não houve necessidade de captar empréstimos, portanto o valor em excesso foi depositado em reservas técnicas, onde no fluxo demonstra-se através dos depósitos bancários, que poderão ser resgatados em investimentos em manutenção, prevenção ou recuperação dos efeitos de catástrofes naturais e também pela transformação do excedente de caixa em estoques.

Em uma análise mais detalhada, percebe-se que em alguns meses, os itens energia e manutenção não apresentaram valores. O primeiro, no mês de maio, ocorreu pelo fato da empresa fornecedora de energia bonificar seus associados, isentando-os da respectiva prestação. Pode-se perceber que de agosto em diante sua oscilação diminui devido à produção da empresa. O segundo, nos meses de março e julho, pela inexistência de quebras, consertos de peças, entre outros. Entretanto, o princípio dos desembolsos mais significativos surgiram em julho e agosto, este acréscimo ocorreu pela manutenção e compra de itens do ativo permanente consequências de um bem adquirido em julho. Esta compra realizou-se com 30% do valor total à vista e o restante (70%), dividido em seis meses. Por isso, no seguinte mês em diante, tem-se uma elevação nos itens manutenção e compra de itens do ativo permanente.

Já em novembro e dezembro, o item salários e encargos, sofreram uma alta de 50% do valor em relação a outubro, sendo o pagamento realizado nestes períodos de décimo terceiro e bonificações. Essa divisão permite uma melhor oxigenação ao caixa, gerando menor impacto valórico ao mesmo.

A comunicação permaneceu constante, a partir do segundo semestre pelo controle de celulares pós-pago. Porém no primeiro semestre essas variações foram inexplicáveis.

Outro fator é a prestação de serviços, que ocorreu por serviços de retro escavadeira realizados no pátio da fábrica, na construção de valos e tanques de armazenamento de água.

A partir de maio, a empresa inicia a compra direta de combustível, sendo construído um tanque de armazenagem do líquido, fazendo com que finalize as oscilações registradas no começo do ano e assim como os financiamentos e empréstimos, o item se permanece fixo.

Assim conclui-se que através da elaboração fluxo de caixa, pode-se perceber que a empresa tem uma boa liquidez, um endividamento constante, sendo os valores dos itens manutenção e compra de itens do ativo permanente – os mais significativos - sejam concluídos em 2012. Também apresenta um bom resultado de caixa e um adequado número de funcionários, sendo eles seis profissionais, além de um gerente – o proprietário.

Mas para um melhor funcionamento, pode-se haver a possibilidade de contratação de um administrador financeiro, que conheça, desenvolva, e interprete os resultados para o proprietário, com intuito de aumentá-los pelas formas mais adequadas para a utilização do excedente de caixa.

4.7 VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA

Através da elaboração do fluxo de caixa, pode-se observar o movimento financeiro referente à entrada e saída de materiais, visualizar suas datas de pagamento e recebimento e também prognosticar eventuais empréstimos pela escassez ou aplicar o excesso em operações mais rentáveis. É o auxílio na projeção de novos cenários (SANTOS, 2001).

Sendo essas as principais, Santos (2001) também expõe várias outras vantagens, que foram identificadas pelo pesquisador na realização deste trabalho:

- a) Visualização das datas das obrigações;
- b) Diminuição do risco de inadimplência;
- c) Saldo mínimo de caixa para o cumprimento de despesas não planejadas;

- d) Aplicação do excedente de caixa em operações mais rentáveis;
- e) Equilibrar os ingressos e desembolsos de determinado período;
- f) Promover a antecipação de crédito com menores juros;
- g) Avaliação de desempenho;
- h) Facilita a rapidez nas decisões;
- i) Planejamento financeiro.

O fluxo de caixa é de grande importância para as pequenas, médias e grandes empresas, sendo que, atualmente, as instituições de créditos obrigam a apresentação do mesmo para disponibilizarem empréstimos às empresas. Deste modo, essa ferramenta se torna fundamental para a sobrevivência das organizações. As que utilizam de forma adequada dificilmente fracassam, e as que não fazem uso normalmente têm grandes problemas em planejar e controlar suas operações.

5 CONCLUSÃO

No Brasil, como no mundo, os pequenos e micros empreendimentos englobam uma grande parcela de toda a economia mundial. Mesmo que algumas empresas apresentam uma informalidade em sua gestão, o disparado crescimento no Brasil é responsável por milhões de empregos, criação de novos produtos, novos serviços consolidando assim o respeito com nosso País na criação de milhares de empreendimentos a cada ano.

A gestão informal contém como principal característica a ausência de planejamento, principalmente na área financeira. Esta, porém, fertiliza a rapidez nas decisões tendo um maior grau de precisão e certeza, e torna a organização competitiva e auto-sustentável. Como uma das ferramentas, o fluxo de caixa transparece as movimentações financeiras dando apoio as projeções e tornando-a diferenciada da atual concorrência no mercado.

Observando a importância de tal ferramenta no auxílio financeiro, o objetivo deste estudo foi propor a implantação do fluxo de caixa para uma empresa do setor agroindustrial da região Sul de Santa Catarina. Por isso, observou-se a movimentação financeira de todos os meses de 2011, as entradas e saídas de caixa e projetou-se o último bimestre do mesmo para a conclusão do objetivo.

Analisando os dados obtidos percebe-se que a empresa tem um bom resultado, apresentando uma boa liquidez, um bom faturamento em relação aos custos – estes, estando sob controle pelo fato de a maioria serem fixos – a inexistência da captação de créditos a terceiros, e um bom acúmulo de reserva, sendo uma parte destinada aos estoques, inovação tecnológica e equipamentos.

Os desembolsos apresentaram variações em maior significância principalmente na aquisição do bem ao imobilizado da empresa, consequências que aumentaram as saídas de caixa no item manutenção e compra de itens do ativo permanente no segundo semestre de 2011 (aproximadamente 43% do total das saídas em julho) finalizando-as em janeiro de 2012. Vale lembrar que essas saídas influenciam em uma maior produtividade somente no composto orgânico. Porém, de um modo geral, os maiores desembolsos de caixa são fixos, dentre eles estão os salários, financiamentos, empréstimos e combustível que representam 30% dos desembolsos. Sendo assim, por serem fixos, o gestor financeiro tem um melhor

controle das mesmas. Já a única saída variável com maior significância é a matéria-prima (7%).

Desse modo, chega-se à conclusão desta pesquisa em diagnosticar a importância de implantar o fluxo de caixa em qualquer negócio principalmente no início das atividades de pequenos e micros empreendimentos. Neste caso específico, auxilia a empresa na capacidade do cumprimento das suas obrigações e refletir sobre os resultados encontrados, focalizando o desejo dos proprietários, a maximização dos lucros. Convém destacar, que se pode optar pela contratação de um profissional da área financeira, para que o mesmo disponha a qualquer hora as informações necessárias para a melhor tomada de decisão em determinado período.

Conforme a proposta deste trabalho, a elaboração do fluxo de caixa constitui-se numa ferramenta essencial para o processo de gestão financeira eficaz. Contudo, deve ser atualizado permanentemente e acompanhado com muito critério para que possa produzir os resultados a que se propõe.

Por fim, sugerem-se para os futuros trabalhos alguns temas relevantes que devem estar relacionados à projeção do fluxo de caixa e seu acompanhamento em termos de realização dos valores que foram projetados, permitindo assim que sejam feitos ajustes para os exercícios seguintes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1986.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRASIL. **Decreto Lei nº 100/97**: Dispõe sobre a redução do ICMS nas hipóteses em que especifica. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br>. Acesso em: 14 out. 2011

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP 12 C e Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; KLOECKNER, Monica C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

FIESP, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Evolução das micro e pequenas empresas**, 2004. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br>. Acesso em: 02 abr. 2011.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Projetos de pesquisa: como elaborar**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GROPELLI, A. A., NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HOJI, Masakazu. **Práticas de tesouraria**. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <http://www.ibge.com.br>. Acesso em: 02 abr. 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamento de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras : aplicações e casos nacionais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: Planejamento , Implantação e Controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à administração:** uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

_____; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração financeira:** uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H.. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria geral da administração:** noções básicas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Jonilton Mendes do. **Custos:** Planejamento, Controle e Gestão na Economia Globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thimson Learning, 2002.

RAUEN, Fabio José. **Roteiros de investigação científica.** Tubarão: Unisul, 2002.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Prentice Hall, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SAMPIERI, Roberto Hernández; FERNÁNDEZ, Carolos; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

SANTOS, Edino Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de apoio as micro e pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 03 abr. 2011.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos**. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 3. ed. [S.l.]: D. C. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1989.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

APÊNDICE

Apêndice I: Fluxo de caixa projetado, realizado e diferença

ITENS	PERÍODOS											
	Janeiro			Fevereiro			...			Total		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS												
1.1 - Vendas à vista												
1.2 - Cobrança em carteira												
1.3 - Cobrança bancária												
1.4 - Desconto de duplicatas												
1.5 - Vendas de itens do Ativo Permanente												
1.6 - Aluguéis recebidos												
1.7 - Aumento do Capital Social												
1.8 - Receitas financeiras												
1.9 - Outros												
- Soma												
2. DESEMBOLSOS												
2.1 - Compras à vista												
2.2 - Fomecedores												
2.3 - Salários e Encargos Sociais												
2.4 - Compra de itens do Ativo Permanente												
2.5 - Energia elétrica												
2.6 - Telefone												
2.7 - Material de expediente												
2.8 - Manutenção de máquinas												
2.9 - Despesas administrativas												
2.10 - Despesas com vendas												
2.11 - Despesas tributárias												
2.12 - Despesas financeiras												
2.13 - Outros												
- Soma												
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)												
4. SALDO INICIAL DE CAIXA												
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 +4)												
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA												
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR												
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO												
9. AMORTIZAÇÕES												
10. RESGATES												
11. SALDO FINAL DE CAIXA												

Fonte: Zdanowicz 1989, p. 64

Apêndice II: Fluxo de caixa restrito e amplo

ORIGEM DOS RECURSOS	
Vendas recebidas	17.400.000
Pagamentos a fornecedores	(11.445.000)
Pagamentos de despesas operacionais e financeiras	(6.235.000)
Pagamentos e imposto de renda	(200.000)
Fluxo de caixa proveniente das operações	(480.000)
Empréstimos bancários a curto prazo	1.200.000
Financiamentos a longo prazo contraídos no exercício	645.000
Aumento do capital por integralizações	750.000
A. Total dos aumentos de caixa	2.115.000
APLICAÇÕES DE RECURSOS	
Aquisição de imobilizado no exercício	2.160.000
B. Total das reduções de caixa	2.160.000
Variações líquidas nas disponibilidades (A-B)	(45.000)

Fonte: Assaf Neto (2002, p. 49)