

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ernani Sulzbach

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CAIXA NA EMPRESA
AGROWAY AGRONEGÓCIOS DO BRASIL LTDA.**

**Lajeado
2010**

Ernani Sulzbach

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CAIXA NA EMPRESA
AGROWAY AGRONEGÓCIOS DO BRASIL LTDA.

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do sul como requisito
para a obtenção do título de bacharel
em Administração.

Professora Orientadora: Prof^a. Dra.
Marisa Ignez dos Santos Rhoden;

Tutora Orientadora: Prof^a. Keila Negrão.

Lajeado

2010

Ernani Sulzbach

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CAIXA NA EMPRESA AGROWAY
AGRONEGÓCIOS DO BRASIL LTDA.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Prof. Mauro Mastella

Dedico esse trabalho à minha esposa
e filhas por todo apoio, carinho,
motivação e amor que me deram.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, à Marilene, minha esposa, pelo incentivo e inspiração, e às minhas filhas, Betina e Cintia, pela compreensão e carinho nos momentos em que me ausentei para tornar este sonho realidade.

Ao Sr. Valdair Kliks, sócio gerente da empresa Agroway Agronegócios do Brasil Ltda, que, prontamente, abriu as portas da empresa e disponibilizou os dados necessários para a construção deste trabalho.

Aos meus colegas e amigos, que muito contribuíram na obtenção e troca de conhecimento.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

À professora orientadora, Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden, à tutora orientadora, professora Keila Negrão, pela disponibilidade e paciência; ao coordenador do pólo de Lajeado, Sr. Nilson Varella Rübenich, e aos demais professores, pelo empenho e responsabilidade em transmitir, de forma clara, objetiva e prática seus conhecimentos, facilitando, assim, a aprendizagem.

*"A persistência é o caminho do êxito."
(Charles Chaplin)*

RESUMO

O propósito deste estudo é o desenvolvimento de um modelo de planejamento financeiro de caixa para uma empresa de médio porte. Dessa forma, foi realizado um estudo de caso na Agroway Agronegócios do Brasil Ltda. - uma empresa que comercializa ordenhadeiras e resfriadores de leite da marca Milkparts e demais componentes que fazem parte do segmento - uma vez que a mesma possui o controle de suas finanças pouco estruturado, dificultando a avaliação financeira do negócio. Assim, o presente estudo objetiva propor um planejamento financeiro de caixa para a empresa, visando contribuir para melhorar o controle e a gestão financeira da mesma. Foram utilizadas as técnicas de observação e de entrevista em profundidade com o administrador, para melhor compreensão do funcionamento da empresa como um todo. Conheceu-se e se analisou, além do ambiente de trabalho, os processos internos, assim como os instrumentos financeiros utilizados, identificando as principais contas financeiras da empresa. Após a coleta de dados, foi elaborado um modelo de planejamento financeiro de caixa, compatível com as necessidades específicas da empresa, utilizando o Microsoft Excel. O modelo foi apresentado ao gestor, que o atualizou com os dados financeiros da empresa de meses anteriores para testar o modelo que fornece melhor visualização das receitas e despesas (fixas e variáveis) para gerenciamento do negócio e planejamento de curto e longo prazo.

Palavras-chave: Planejamento, Caixa, Controle.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Modelo de Fluxo de Caixa	21
Quadro 2 – Indicadores de Rentabilidade	26
Quadro 3 – Indicadores de Estrutura de Capital	27
Quadro 4 – Indicadores de Liquidez.....	28
Quadro 5 – Indicadores de Atividade	29
Figura 1 - Organograma da Empresa	34
Quadro 6 – Relatório de Contas a Receber	36
Quadro 7 – Relatório de Contas a Pagar	36
Quadro 8 – Relatório de Estoques	37
Quadro 9 – Balancete Mensal Interno	39
Quadro 10 – Modelo de Planejamento Financeiro de Caixa	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	12
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	12
2.1.1 Princípio do Investimento	12
2.1.2 Princípio do Financiamento	13
2.1.3 Princípio dos Dividendos	13
2.2 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO	14
2.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE	15
2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	16
2.4.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo	18
2.4.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo	18
2.5 FLUXO DE CAIXA	19
2.6 DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS	23
2.6.1 Demonstrações Gerenciais para Uso Interno	23
2.6.2 Demonstrações Contábeis para Divulgação Externa	24
2.7 ANÁLISE FINANCEIRA	25
2.7.1 Indicadores de Rentabilidade	25
2.7.2 Indicadores de Estrutura de Capital	26
2.7.3 Indicadores de Liquidez	28
2.7.4 Indicadores de Atividade	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	30
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	31
3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	32
3.4 ANÁLISE DE DADOS	32
4 RESULTADOS	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
APÊNDICE	49

1 INTRODUÇÃO

A busca constante de atualização de informações nos faz crer que a utilização de métodos de controle é imprescindível. Por essa razão, as organizações procuram melhorias de gestão com o uso de ferramentas que possibilitem destaque frente aos concorrentes. Assim, a necessidade de planejamento em relação às informações financeiras é fundamental, seja através de análise de relatórios ou da implantação de ferramentas gerenciais que facilitem as ações, com o intuito de melhorar o negócio.

As dificuldades que os administradores encontram são crescentes nesta economia globalizada. Crises afetam a economia mundial, criando muita insegurança em relação ao futuro, e esse cenário mostra, de forma clara, a necessidade de planejamento das informações financeiras, seja através de análise de relatórios, ou através da implantação de ferramentas gerenciais com o intuito de dar rumo certo às ações da empresa.

Neste contexto, nota-se a importância da correta gestão financeira. Há pouco tempo, quando a empresa pensava em expandir seus negócios, a única preocupação do administrador financeiro era levantar fundos necessários para a construção ou aquisição de máquinas e equipamentos. Agora, “as decisões são tomadas de maneira mais coordenada e o gerente financeiro geralmente tem responsabilidade direta pelo processo de controle” (BRIGHAM & HOUSTON, 1999, p. 6).

De acordo com o SEBRAE (2007), a capacidade empreendedora, que destaca a figura do administrador como peça fundamental, é a principal causa de sucesso das empresas, seguida da logística operacional. O planejamento é a área do conhecimento considerada mais importante no ranking, sendo a área financeira também citada.

No processo de gestão empresarial, a busca por informações confiáveis vai além do noticiário econômico. É necessário, através de uma análise retrospectiva, com utilização de relatórios financeiros, arquivos e anotações, compilar os dados em ferramentas gerenciais que permitam detectar ameaças ou oportunidades relacionadas aos assuntos empresariais. Em um ambiente competitivo, com grande avanço tecnológico, muitas empresas são obrigadas a atualizar suas formas de

gestão para se adequarem às mudanças, o que exige agilidade e planejamento em qualquer segmento do mercado.

As micro e pequenas empresas (MPE), bem como as de porte médio, exercem um papel importante na economia do país no que se refere à geração de emprego e renda e, apesar da alta carga tributária e da concorrência direta com grandes organizações, continuam em expansão, independentemente do ramo em que atuam. Para a maioria dessas empresas, a gestão financeira pode significar seu sucesso ou fracasso.

Nesse contexto, esta pesquisa realizou um estudo na empresa Agroway Agronegócios do Brasil Ltda., uma empresa de médio porte, localizada em Teutônia (RS), que comercializa ordenhadeiras e resfriadores de leite da marca Milkparts e demais componentes que fazem parte do segmento, como: teteiras, mangueiras, produtos de higienização e outros. A Agroway, como a maioria das empresas, possui controle e planejamento de suas finanças pouco estruturado, dificultando a avaliação financeira do negócio. As dificuldades vão desde a administração do fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, planejamento de curto e longo prazo, até a administração da necessidade de capital de giro e de investimento.

Diante do exposto e considerando a importância dos controles financeiros para as empresas, pretende-se, com este estudo, responder à seguinte questão: *qual o modelo adequado de planejamento financeiro de caixa para a empresa Agroway Agronegócios do Brasil Ltda.?*

Assim, o objetivo geral deste estudo é propor um planejamento financeiro de caixa para a empresa Agroway Agronegócios do Brasil Ltda., visando contribuir para haver melhor controle e gestão financeira da empresa.

Para que esse objetivo geral seja alcançado, pretendem-se, como objetivos específicos:

- conhecer os processos internos e os instrumentos financeiros utilizados pela empresa;
- identificar as principais contas financeiras da empresa e elaborar um modelo de controle para as mesmas;
- propor um modelo de planejamento financeiro de caixa para a empresa.

Organização da gestão financeira e planejamento de caixa não são novidades. Porém, de acordo com dados do SEBRAE (2007), a falta de

planejamento e controle no ramo empresarial é fator de insucesso na maioria das empresas.

O conhecimento adquirido na Universidade durante o curso, o bom relacionamento do autor desta pesquisa com o empresário, Sr. Valdair Kliks, sócio administrador da empresa estudada, fizeram com que o autor deste estudo percebesse uma boa oportunidade para seu trabalho de conclusão de curso.

Dispor de informações precisas e atualizadas é fundamental para uma correta tomada de decisões, principalmente quando a questão envolve a área financeira de uma empresa. Relatórios gerenciais são uma dessas armas importantes para que se possa medir periodicamente a saúde do negócio.

Dessa forma, o presente estudo propõe uma melhor organização financeira para a empresa Agroway Agronegócios do Brasil Ltda., sugerindo a implantação de um modelo de planejamento financeiro de caixa, tendo em vista a importância destas informações na tomada de decisões. Da mesma forma, o mesmo poderá também servir de auxílio no aperfeiçoamento dos processos de gestão de outras empresas.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo compreende a revisão bibliográfica, onde será feito um breve relato da literatura relacionada à área financeira, mais precisamente com relação ao planejamento financeiro de caixa, empregando idéias de diversos autores, as quais sustentarão o trabalho proposto; o segundo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração da pesquisa, compreendendo os instrumentos utilizados para coleta de dados, sua aplicação e formas de análise; o terceiro capítulo compreende a análise de resultados, com a proposição do modelo de planejamento financeiro de caixa para a empresa objeto do estudo; em seguida, as considerações finais, com breve recapitulação do trabalho realizado e o parecer sobre os resultados obtidos.

2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Este capítulo se destina a fazer um breve relato da literatura relacionada à área financeira, mais precisamente ao planejamento financeiro, empregando idéias de diversos autores, as quais sustentarão o trabalho proposto.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Toda a disciplina científica segue princípios fundamentais, de acordo com o método utilizado para nortear os estudos. Segundo Damodaran (2002), a Administração Financeira se baseia em três princípios: o Princípio do Investimento, o Princípio do Financiamento e o Princípio dos Dividendos.

2.1.1 Princípio do Investimento

Damodaran (2002) afirma que o princípio do investimento consiste em investir em ativos e projetos que possibilitem um retorno maior que a taxa mínima de atratividade e que a taxa de retorno sobre os investimentos deverá ser superior ao custo do capital. O tipo de financiamento revela o quanto de capital próprio e de terceiros serão utilizados para financiar o projeto. Quando o custo médio ponderado do capital próprio e de terceiros for inferior ao retorno do projeto, demonstra-se que ele contribui para o incremento do valor da empresa.

Ainda segundo Damodaran (2002), o retorno dos projetos deverá ser mensurado de acordo com a capacidade de geração de fluxos de caixas futuros, levando em consideração os efeitos colaterais negativos e positivos desses projetos. Como exemplo de efeitos colaterais negativos, pode-se citar o conflito entre o administrador e os acionistas, que, por divergências, ou por interesses alheios ao objetivo social da organização, geram custos. De outra forma, os efeitos colaterais positivos de um projeto ocorrem quando há oportunidade de expansão ou até

mesmo entrada em novos mercados.

Já para Gitman (1997), é na decisão de investimento que é analisada qual a melhor combinação de ativos para a empresa, quanto de ativos circulantes e quanto de permanentes (o que comprar, trocar, vender ou liquidar). Todas estas decisões são importantes, pois afetam a empresa no alcance dos objetivos.

2.1.2 Princípio do Financiamento

O princípio do financiamento, segundo Damoradan (2002), é revelado a partir da escolha de algumas, dentre as alternativas de financiamento, para que possa aumentar sua capacidade de gerar valor dos investimentos feitos, reduzindo seus riscos quando concordam com os vencimentos dos ativos financiados. A escolha dos tipos de financiamentos deve contemplar uma estrutura de capital de forma equilibrada, que permita a maximização do valor das ações e a geração de riqueza da empresa. As duas únicas formas de obtenção de recursos possíveis a uma empresa são provenientes de Dívida (capital de terceiros) e Patrimônio Líquido (capital próprio), recursos que podem ser de curto ou longo prazo.

De acordo com Gitman (1997), o princípio do financiamento evidencia as decisões em relação ao patrimônio, verificando a combinação mais indicada entre financiamentos de curto ou longo prazo e de capital próprio e de terceiros, a fim de propiciar decisões que possibilitem a realização dos objetivos traçados.

2.1.3 Princípio dos Dividendos

O princípio dos dividendos se dá quando as oportunidades de investimentos da empresa geram resultados que superam suas taxas de corte, porém não o suficiente para fazer novos investimentos que superem o retorno esperado (DAMODARAN, 2002). Neste cenário, as empresas atingem a maturidade e, conseqüentemente, muitas delas possuem um fluxo de caixa gerado pelos investimentos existentes maior que os recursos necessários para fazer bons

investimentos. Neste momento, elas buscam formas de devolver as sobras de caixa aos proprietários.

Damoradan (2002) argumenta ainda que, se a principal função das finanças corporativas é a de maximizar valor à empresa, deverá existir um elo entre as decisões apresentadas anteriormente.

De acordo com Braga (1995), os seguintes aspectos envolvem o processo de maximização do valor da empresa:

- perspectiva de longo prazo: investimentos que podem sacrificar a rentabilidade atual, considerando maior retorno ou manutenção no mercado futuro;
- valor do dinheiro no tempo: aplicação em investimentos que correspondam a uma taxa de retorno maior que o custo de oportunidade;
- retorno do capital próprio: valorização das ações para atender às expectativas dos acionistas;
- risco: quanto maior o risco, maior a expectativa de retorno;
- dividendos: política adequada de distribuição de dividendos, considerando os acionistas e as cotações das ações.

Com base nos três princípios da administração financeira, é função do administrador financeiro planejar e controlar os recursos, tendo em vista a maximização do valor à empresa.

2.2 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

Todas as atividades da empresa são desenvolvidas para que se obtenha um retorno. Cabe ao administrador financeiro direcionar seus esforços para que os investimentos e aplicações tragam o maior retorno possível com o menor risco, atendendo ao princípio de maximizar geração de valor à empresa.

Neste contexto, podem ser destacadas como principais funções do administrador financeiro: “a análise, planejamento e controle financeiro, decisões de investimento e de financiamentos” (HOJI, 2004, p.25).

As funções de análise, planejamento e controle não significam simplesmente

registrar as entradas e saídas e verificar o descasamento de prazos, mas, principalmente, tomar decisões no sentido de corrigir eventuais problemas de planejamento na tentativa de evitar ou minimizar prejuízos.

Em relação a decisões de investimento, cabe ao gestor financeiro escolher as melhores alternativas de aplicação em ativos, de curto e longo prazo, sempre considerando o risco e o retorno.

Quanto às decisões de financiamentos, o administrador financeiro deve preocupar-se com o custo do capital, prazo (curto prazo ou longo prazo) e procedência (capital próprio e de terceiros), quando da necessidade de captação.

De acordo com Zdanowics (2004), o administrador financeiro tem a função de: a) elaborar o fluxo de caixa para manter a liquidez, b) gerir o capital de giro, c) maximizar o retorno sobre os investimentos, d) avaliar o custo dos recursos captados de terceiros, e) informar a situação financeira atual e futura da empresa, f) otimizar aplicações das sobras de caixa, g) interpretar os demonstrativos financeiros, além de h) conhecer o mercado financeiro e suas melhores linhas de crédito.

O administrador financeiro deve organizar as finanças, de modo que consiga honrar os compromissos, tanto de rentabilidade e retorno do investimento, quanto da manutenção do caixa para quitação dentro dos prazos, através de planejamento e controle.

2.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE

Conforme Braga (1995), planejar é definir com antecedência os objetivos a serem alcançados e as ações para o atingimento dos objetivos, que incluem a verificação da necessidade de recursos físicos, tecnológicos, humanos e financeiros, assim como os prazos e os responsáveis pela execução do plano.

O controle está diretamente ligado ao planejamento, pois verifica se estão sendo tomadas as devidas medidas e se serão necessários procedimentos corretivos para alcançar os objetivos planejados. Para Braga (1995, p. 227), “controlar é avaliar os resultados das atividades”.

Hoji (2004) afirma que o planejamento empresarial deve estabelecer ações a serem executadas dentro de determinadas condições, com a finalidade de atingir o

objetivo social. Para isso, é preciso estimar a quantidade de recursos financeiros necessários à empresa e atribuir responsabilidades para alcançar os objetivos empresariais traçados. De acordo com o mesmo autor, planejamento divide-se em:

- planejamento estratégico: envolve a tomada de decisões de longo prazo. Sua revisão pode ser condicionada ao grau de incerteza operacional, ciclo de produção, panorama macroeconômico, etc;
- planejamento tático: sua finalidade é alavancar o resultado por meio de ações de curto prazo, analisando oportunidades de ação imediata;
- planejamento operacional: envolve decisões flexíveis e descentralizadas, tendo como objetivo maximizar os recursos aplicados em determinado período, conforme plano estratégico da empresa.

O planejamento e o controle facilitam a gestão, pois enquanto o planejamento define metas e objetivos, o controle compara os planos com o desempenho realizado, permitindo informações com rapidez e atuações financeiras melhores.

O controle e planejamento são imprescindíveis em qualquer empresa, mas diante das dificuldades enfrentadas pelas microempresas, tem-se:

A experiência tem comprovado que as dificuldades financeiras, especialmente as que embaraçam as micro e pequenas empresas, parecem decorrer das ausências do planejamento e do controle de suas atividades operacionais. Não se quer com isso afirmar que todos os fracassos possam ser evitados única e exclusivamente através de planejamento e controle financeiro, porém muitos os seriam com certeza (ZDANOWICS, 2004, p. 50).

2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro viabiliza à empresa alcançar os objetivos propostos e é elaborado a partir de dados históricos, aplicando métodos e ferramentas. Constitui-se num aspecto chave da gestão organizacional, pois estabelece os caminhos a serem trilhados para atingir o objetivo final da empresa.

Segundo Gitman (1997, p. 588), o planejamento financeiro “fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos” e inicia com planos financeiros de longo prazo, que norteiam o desenvolvimento de planos e orçamentos de curto prazo. Este mesmo autor também afirma que é importante o detalhamento de caixa e de lucro, pois:

O primeiro envolve a elaboração do orçamento da caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais não apenas são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também são comumente exigidos pelos credores atuais e futuros (GITMANN, 1997, p. 588).

Para Braga (1995, p. 230), “o planejamento financeiro global compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa”.

Esse autor sugere os seguintes passos para o planejamento financeiro:

- projeção dos recursos necessários para execução de planos operacionais;
- definição do montante que pode ser adquirido internamente, e quanto de recursos externos serão necessários captar;
- se necessário, avaliação do melhor meio e fonte de captação de recursos adicionais;
- escolha do melhor método de utilização dos recursos adquiridos interna e externamente para aplicação nos planos operacionais.

De acordo com Lemes Junior (2002), o planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece a maneira pela qual os objetivos financeiros podem ser obtidos, sendo, nele, mensurados os resultados e alternativas, orientando quanto à possibilidade de implantação.

O objetivo principal de uma empresa é a criação de valor. No entanto, ela pode também ampliar sua participação de mercado, obter mais recursos financeiros ou buscar uma maior taxa de retorno de capital. O planejamento financeiro é a ferramenta que pode assegurar que estes objetivos e planos almejados em relação às áreas de operação da empresa sejam viáveis, além de ser um mecanismo para avaliação de resultados.

Assim, o planejamento financeiro é realizado em duas etapas: planejamento financeiro a longo prazo e planejamento financeiro a curto prazo.

2.4.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

O planejamento financeiro de longo prazo é a base para a organização das alternativas: delimitar e priorizar objetivos e definir direção à empresa. Os planos financeiros de longo prazo são uma maneira, sistemática e organizada, de mensurar a necessidade de capital ou financiamento para realizar as aspirações da empresa.

Para Gitman (2004), os planos financeiros de longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo normalmente encontrados em planos de cinco anos, revisados a cada informação relevante encontrada. Empresas com incidência alta de incerteza operacional ou com pequenos ciclos de produção tendem a efetuar planejamentos para períodos menores.

“Os planos financeiros de longo prazo representam um componente essencial de uma estratégia integrada e, juntamente com os planos de produção e marketing, orientam a empresa na direção de suas metas estratégicas” (GITMANN 2004, p. 93).

2.4.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

O planejamento financeiro de curto prazo estabelece as ações que devem ser implementadas para atingir as metas de longo prazo, antecipando-se ao impacto destas ações, evidenciando de forma detalhada as projeções dos ingressos e desembolsos esperados nas atividades da empresa.

Em Brealey (1998) temos que:

O planejamento financeiro de curto prazo preocupa-se com a gestão do ativo em curto prazo, ou circulante, e do passivo de curto prazo da empresa. Os elementos mais importantes do ativo circulante são as disponibilidades, os títulos negociáveis, as exigências e as contas a receber. Os elementos mais importantes do passivo de curto prazo são empréstimos bancários e as contas a pagar (BREALEY, 1998, p. 839).

De acordo com Gitman (2004, p. 93) “os planos financeiros de curto prazo (operacionais) determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Esses planos quase sempre abrangem um período de

um a dois anos”. Este mesmo autor aponta que os dados básicos incluem a previsão de vendas e diversas espécies de dados operacionais e financeiros.

2.5 FLUXO DE CAIXA

É aqui que se encontra o espírito da gestão financeira da empresa e, conseqüentemente, o centro de onde começa todo o processo de tomada de decisões da gestão financeira e estratégica da empresa. Inicialmente, é importante salientar a diferença entre fluxo de caixa financeiro e demonstração do fluxo de caixa. A demonstração do fluxo de caixa contábil contempla a movimentação financeira extraída do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício (DRE), fazendo uma conciliação a partir do lucro do exercício e reconhecendo as receitas e despesas quando pagas, pois a contabilidade na apuração do resultado segue o regime de competência, registrando receitas e despesas no momento em que ocorrem e não quando do seu efetivo pagamento (GITMANN, 1997).

Já o fluxo de caixa:

Pode ser também conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado da empresa (ZDANOWICS, 2004, p. 23).

De acordo com o autor acima, a manutenção das atividades de uma empresa está diretamente ligada à gestão financeira. O administrador financeiro permanece alerta para que os recursos possam ser captados em caso de necessidade, ou aplicados em caso de sobra, da melhor maneira possível. Neste contexto, o fluxo de caixa é a ferramenta que auxilia de forma eficaz no planejamento e controle de caixa da empresa em determinado período.

O fluxo de caixa produz as informações imprescindíveis no dia-a-dia do gerente financeiro, pois, diferentemente das demonstrações contábeis, que demonstram os resultados no regime de competência, este apresenta os dados do caixa efetivamente (SANTOS, 2001).

Este mesmo autor conceitua o fluxo de caixa como “um instrumento de

planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente” (SANTOS, 2001, p. 57).

As atividades desenvolvidas nas empresas geram entradas e saídas de caixa. O registro destas movimentações possibilita, ao administrador financeiro, através de estimativas, programar a aplicação ou captação de recursos. A representação destes registros pode ser assim conceituada:

O fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que serão realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão, de comprometer os recursos financeiros, de selecionar o uso de linhas de crédito menos onerosas, de determinar o quanto a organização dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível (ZDANOWICS, 2004, p. 33-34).

Ainda, segundo Zdanowicz (2004, p. 40), fluxo de caixa “é o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado”.

O mesmo autor destaca os seguintes requisitos para obtenção de resultados positivos através da utilização do fluxo de caixa:

- maximização do lucro, seguindo padrões de segurança;
- manutenção de nível de caixa desejado;
- aplicações com máximo de liquidez do excedente;
- fixação de limites mínimos e efetramento de ajustes quando necessário;
- investimento de parte do disponível, respeitando padrões de segurança, e mantendo o necessário para suas atividades operacionais.

Assim, tem-se que o fluxo de caixa tem como objetivo o controle e o planejamento para que a empresa possa tomar providências no sentido de manter caixa suficiente para saldar compromissos, aplicar ou captar recursos, de forma a maximizar valor à empresa com o menor risco.

De acordo com Campos Filho (1993), várias empresas efetuam regularmente a rotina de lançamento de valores em contas a receber ou a pagar; porém, o que difere uma da outra é: a metodologia utilizada, o grau de precisão e o prazo de abrangência das projeções. O mesmo autor argumenta ainda que armazenar dados históricos é muito mais fácil que projetar informações prevendo o futuro, mas, desta forma, são reduzidas as incertezas e podem ser antecipadas as necessidades.

Segundo Hoji (2004), com vistas a obter melhores resultados, o fluxo de caixa

deve ser projetado para um período de, no máximo, três meses, sendo diário para os primeiros quinze dias e mensal para os demais. O mesmo autor destaca ainda a necessidade de realimentação do fluxo, no mínimo uma vez por semana.

Para Zdanowics (2004), o fluxo de caixa projetado pode ser representado pela seguinte fórmula:

$$\text{Saldo final de caixa} = \text{Saldo inicial de caixa} + \text{Ingressos} - \text{Desembolsos}$$

Segue Quadro 1, com um modelo de fluxo de caixa:

ITENS	PERÍODOS														
	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS															
Vendas à vista															
Cobranças em carteira															
Cobranças bancárias															
Descontos de duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumentos do capital social															
Receitas financeiras															
Outros															
SOMA															
2. DESEMBOLSOS															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
SOMA															
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)															
4. SALDO INICIAL DE CAIXA															
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3+4)															
6. NÍVEL DE CAIXA PROJETADO															
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR															
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO															
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS															
10. RESGATE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS															
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO															

P = Projetado R = Realizado D = Defasagem

Quadro 1 – Modelo de fluxo de caixa

Fonte: Zdanowicz (2004, p.145)

Para uma melhor compreensão do modelo de fluxo de caixa acima, segue descrição dos principais itens que o compõem, de acordo com Zdanowics (2004):

- ingressos são todas as entradas de caixa e bancos num período qualquer, e que compreendem as vendas à vista, que são diretamente lançadas no fluxo de caixa; ou as vendas a prazo, que devem ser registradas em planilhas auxiliares, e recebimentos em atraso. Podem também ser ingressos os valores captados dos sócios ou de bancos (desconto de cheques, desconto de títulos), venda de imobilizado, aluguéis e receitas financeiras;
- desembolsos correspondem às compras à vista e a prazo, pagamento de salários, de encargos, despesas indiretas de fabricação, compra de ativo permanente e despesas operacionais;
- diferença do período pode-se dizer que é o resultado da subtração entre os ingressos e os desembolsos num determinado período;
- saldo inicial de caixa é o saldo final do período imediatamente anterior;
- disponibilidade acumulada é a soma entre a diferença do período e o saldo inicial;
- nível desejado de caixa é a projeção do disponível para o próximo período. Se for positivo, representa excesso, devendo ser aplicado. Caso contrário, é necessária uma busca por recursos menos onerosos possíveis;
- empréstimos ou aplicações de recursos financeiros são determinados pela disponibilidade acumulada, aplicação em caso de sobra ou captação se escassez;
- amortizações ou resgates das aplicações ocorrem quando da devolução do empréstimo captado, enquanto que *resgate* refere-se ao recebimento do capital aplicado;
- saldo final de caixa é o nível desejado de caixa projetado para o próximo período.

A projeção do fluxo de caixa permite visualizar com antecedência a disponibilidade futura de caixa, caso as atividades ocorram de acordo como foram planejadas.

Com o intuito de facilitar a elaboração do fluxo de caixa, pode-se projetar em planilhas auxiliares o orçamento de vendas, projeção do lucro, planejamento dos

investimentos, projeção das despesas e o orçamento de caixa.

2.6 DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS

Os demonstrativos de resultados, geralmente, consistem em uma fonte básica de informações para a tomada de decisões. Dessa forma, eles são utilizados pelo administrador financeiro para: avaliar a situação econômica-financeira da empresa, assim como a formação do resultado e os efeitos de decisões tomadas anteriormente; tomar novas decisões, corrigindo o rumo indesejado e para desenvolver planos operacionais e de investimento.

Para Braga (1995, p. 37), as demonstrações financeiras podem ser classificadas de várias formas, mas é conveniente separá-las em dois grupos:

- demonstrações gerenciais para uso interno;
- demonstrações contábeis para divulgação externa.

2.6.1 Demonstrações Gerenciais para Uso Interno

As demonstrações gerenciais para uso interno:

Compreendem grande número de demonstrativos que orientam o processo decisório ou refletem os planos da empresa. Assim, temos demonstrações que apresentam apenas dados históricos, outras que traduzem os efeitos de novas decisões através de dados projetados para o futuro e aqueles que comparam as projeções com o que foi efetivamente realizado (BRAGA, 1995, p. 37).

Segundo o mesmo autor, as principais demonstrações gerenciais para uso interno são: entradas e saídas de caixa e bancos, entradas e baixas de estoques, movimentação de diversas contas patrimoniais, programação de vencimentos das contas a receber e a pagar, vendas por linha de produtos, departamentalização das despesas, e assim por diante.

Ainda de acordo com Braga (1995, p. 38), a lista destes demonstrativos é bastante extensa e as empresas bem organizadas possuem sistemas integrados de processamento de dados que geram registros contábeis e relatórios gerenciais

simultaneamente, eliminando a duplicidade de trabalho.

2.6.2 Demonstrações Contábeis para Divulgação Externa

Essas demonstrações são reguladas pela legislação comercial e fiscal, havendo também normas específicas, como as da Comissão de Valores Mobiliários - para as companhias abertas, e as do Banco Central do Brasil - para as instituições financeiras. (BRAGA 1995, p. 39)

O mesmo autor destaca que as demonstrações contábeis preparadas para serem divulgadas externamente são:

- balanço patrimonial: demonstrativo que reflete a posição das contas patrimoniais em determinado momento, normalmente no fim de ano ou de um período prefixado;
- demonstrações das mutações do patrimônio líquido: demonstrativo que fornece a movimentação ocorrida durante o exercício social em todas as contas componentes do Patrimônio Líquido, bem como a formação e utilização das reservas;
- demonstração do resultado do exercício: demonstrativo que evidencia a formação do lucro ou prejuízo do exercício social, apresentado na forma dedutiva, com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas, sendo definido claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício. Para as receitas e despesas, utiliza-se o regime de competência, independentemente da movimentação de numerário ocorrida no mesmo período;
- demonstração das origens e aplicações de recursos: demonstrativo que fornece uma visão panorâmica das modificações ocorridas na posição financeira da empresa durante o último exercício social, podendo também ser elaborada para períodos inferiores a um ano.

Ainda segundo Braga (1995, p. 39), essas demonstrações constituem uma valiosa fonte de informações sobre a situação e o desempenho global da empresa, sendo, por esse motivo, cuidadosamente avaliado por grande número de agentes externos, tais como: acionistas, analistas de mercado, clientes, dentre outros.

2.7 ANÁLISE FINANCEIRA

Em Braga (1995, p. 140) temos que “a análise das demonstrações financeiras sempre estará associada a um processo decisório. Cada agente abordará a empresa com determinado objetivo, e este determinará a profundidade e o enfoque da análise. Obviamente, tudo o que disser respeito à saúde financeira da empresa, representada pela sua liquidez e rentabilidade, deverá interessar aos referidos agentes”.

Segundo artigo do InfoMoney:

Analisar os demonstrativos financeiros de uma empresa é uma forma importante de medir seu desempenho. No entanto, a maior parte dos analistas não considera apenas os números que constam nos principais demonstrativos, como o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o demonstrativo de origem e aplicação de recursos.

É através da análise de indicadores financeiros, calculados a partir dos dados disponíveis nos demonstrativos, que o analista obtém uma fotografia mais clara da situação e desempenho recente das empresas (ARTIGO DO INFOMONEY PUBLICADO EM 19.11.08 EM [HTTP://WWW.OVERALL.COM.BR/EDUCAÇÃO/CATEGORY/ANÁLISE-FUNDAMENTALISTA.ASPX](http://www.overall.com.br/educa%C3%A7%C3%A3o/category/an%C3%A1lise-fundamentalista.aspx)).

De acordo com o mesmo artigo, é recomendado comparar os índices com empresas do seu setor de atuação, pois os índices financeiros podem variar de setor para setor ou de acordo com as condições conjunturais.

Dentro da análise financeira, os indicadores de uma empresa podem ser agrupados em quatro categorias:

- Indicadores de rentabilidade;
- Indicadores de estrutura de capital;
- Indicadores de liquidez;
- Indicadores de atividade.

2.71 Indicadores de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, ou seja, quanto renderam os investimentos e qual o grau de êxito econômico da empresa.

Conforme artigo do InfoMoney, publicado em <http://www.overall.com.br/Educacao/category/Análise-Fundamentalista.aspx>, em 19.11.2008, esses indicadores permitem avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, ativos e capital investido.

Listamos a seguir os indicadores de rentabilidade mais utilizados:

Indicadores	FÓRMULA	DESCRIÇÃO
Retorno sobre Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$	Corresponde à rentabilidade que a empresa propiciou aos recursos investidos pelos seus acionistas.
Retorno sobre os ativos	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Saldo médio do ativo total}}$	Mede a rentabilidade final obtida sobre todos os recursos investidos na empresa.
Retorno sobre as vendas (margem líquida)	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	Revela o percentual da receita operacional líquida, após deduzidas todas as despesas e computados os resultados não-operacionais, provisão para imposto de renda e participações estatutárias.

QUADRO 2 – Indicadores de Rentabilidade
Fonte: Do autor, adaptado de Braga (1995 p. 163/164)

Segundo Braga (1995, p. 163), esses índices expressam as margens de lucratividade das vendas e as taxas de retorno sobre os recursos investidos. Quanto maiores forem esses índices, melhores serão as informações por eles transmitidas.

2.7.2 Indicadores de Estrutura de Capital

Este grupo de índices evidencia a situação financeira da entidade, procura demonstrar o nível de endividamento da empresa e demonstrar se tal endividamento é oriundo de capitais próprios ou de terceiros.

Para Matarazzo (2007, p. 151), “os índices desse grupo mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de obtenção e aplicação de recursos”.

De acordo com artigo do InfoMoney, esses índices:

Permitem analisar a posição de endividamento (quanto de capital de terceiros está sendo usado para financiar a empresa), a capacidade da empresa em gerar caixa suficiente para pagar os juros e principal de suas

dívidas (cobertura de juros), e/ou garantir o crescimento sustentado de suas atividades (taxa de retenção). Os indicadores mais utilizados são participação de capitais de terceiros, composição do endividamento e endividamento geral (ARTIGO DO INFOMONEY PUBLICADO EM 19.11.08, EM [HTTP://WWW.OVERALL.COM.BR/EDUCAÇÃO/CATEGORY/CATEGORY/ANÁLISE-FUNDAMENTALISTA.ASPX](http://www.overall.com.br/educa%C3%A7%C3%A3o/category/category/an%C3%A1lise-fundamentalista.aspx)).

Os indicadores de Estrutura de Capital mais utilizados estão listados a seguir:

Indicadores	FÓRMULA	DESCRIÇÃO
Participação de Capital de Terceiros	$\frac{\text{Passivo Exigível Total}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Revela quanto a empresa possui de dívidas em relação aos recursos pertencentes aos acionistas.
Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Pas Circ} + \text{Exig Longo Prazo}}$	Mostra se existe ou não excesso de dívidas a curto prazo sobre as exigibilidades totais.
Endividamento Geral	$\frac{\text{Pas Circ} + \text{Exig Longo prazo}}{\text{Ativo Total}}$	Mostra a dependência de recursos de terceiros no financiamento dos ativos.

QUADRO 3 – Indicadores de Estrutura de Capital
Fonte: Do autor, adaptado de Braga (1995 p. 154/155)

De acordo com Braga (1995, p. 155), esses índices são obtidos através da porcentagem de participação do numerador sobre o denominador ou em termos de número de vezes que o numerador contém o denominador, sendo avaliados com o critério de “quanto menor, melhor”.

2.7.3 Indicadores de Liquidez

Os indicadores de liquidez evidenciam a situação financeira de uma empresa frente a seus diversos compromissos financeiros, sendo demonstrada pela divisão entre os meios de pagamentos e necessidades de pagamento.

Expressos pelo número de vezes que o numerador contém o denominador, esses índices costumam ser avaliados pelo critério de “quanto maior, melhor”. Esses índices não medem a efetiva capacidade da empresa liquidar seus compromissos nos vencimentos, mas apenas evidenciam o grau de solvência em caso de encerramento total das atividades (BRAGA, p. 155).

Os indicadores de liquidez estão descritos a seguir:

Indicadores	FÓRMULA	DESCRIÇÃO
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	É o mais conhecido e utilizado dos índices financeiros. Expressa “quantas vezes os ativos circulantes de uma empresa “cobrem” os passivos circulantes”.
Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circ} - \text{Estog} - \text{Desp Exerc Seguinte}}{\text{Passivo Circulante}}$	Mede a capacidade de pagamento a curto prazo sem contar com a venda do estoque.
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	Mede a proporção dos bens e direitos a serem realizados a curto e longo prazos em relação às dívidas totais.

QUADRO 4 – Indicadores de Liquidez
Fonte: Do autor, adaptado de Braga (1995 p. 154/156)

2.7.4 Indicadores de Atividade

Basicamente, existem três indicadores de atividade, que podem ser encontrados a partir das Demonstrações Financeiras: prazo médio de estocagem, prazo médio de cobrança e prazo médio de pagamento dos fornecedores.

Estes indicadores são usados para medir a rapidez com que várias contas da empresa são convertidas em vendas ou caixa, ajudando a entender melhor a situação financeira da empresa.

Segundo Matarazzo (2007), esses indicadores devem sempre ser analisados em conjunto, além de recomendar não misturar a análise dos índices de prazo médio com a dos índices econômicos e financeiros.

A conjugação dos três índices de prazos médios leva à análise dos ciclos operacional e de caixa, elementos fundamentais para a determinação de estratégias empresariais, tanto comerciais, como financeiras, geralmente vitais para a determinação do fracasso ou sucesso de uma empresa (MATARAZZO 2007, p. 311).

O mesmo autor afirma (p.311) que “a partir dos ciclos operacional e de caixa são construídos modelos de análise de capital de giro e do fluxo de caixa”.

Descrevemos a seguir os indicadores de atividade:

Indicadores	FÓRMULA	DESCRIÇÃO
Prazo Médio de Estocagem	$\frac{\text{Saldo Médio dos Estoques}}{\text{Custo das Vendas}/360 \text{ dias}}$	Índice que indica quantos dias a empresa leva para vender seu estoque; mostrando também o número de dias que uma unidade fica em estoque.
Prazo Médio de Cobrança	$\frac{\text{Saldo Médio das Duplicatas a Receber}}{(\text{Rec Oper Bruta} - \text{Devol/Abat})/360 \text{ dias}}$	Índice que indica quantos dias a empresa espera para receber suas vendas.
Prazo Médio de Pagamento dos Fornecedores	$\frac{\text{Saldo Médio de Fornecedores}}{\text{Compras Brutas}/360 \text{ dias}}$	Índice que indica quantos dias a empresa demora para pagar suas compras.

QUADRO 5 – Indicadores de Atividade

Fonte: Do autor, adaptado de Braga (1995 p. 159/161)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, bem como os caminhos percorridos para a coleta de dados e análise de resultados.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso, pois, segundo Gil (1999, p. 72) o estudo de caso é o “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Dentre as possibilidades de utilização do estudo de caso, podem ser citadas:

- explorar situações reais, com limites não claros;
- descrever o contexto da investigação;
- explicar as causas de determinado fenômeno que, em situações muito complexas, não possibilita o uso de levantamentos e experimentos.

O estudo de caso foi realizado na empresa Agroway Agronegócios do Brasil Ltda, com o propósito de colaborar na melhora da organização da gestão financeira da empresa.

A pesquisa foi do tipo descritivo, pois, de acordo com Mattar (2001, p. 23), as pesquisas descritivas “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas”. Portanto, nesse tipo de pesquisa, o pesquisador deve conhecer o que deseja saber e o que pretende com a pesquisa.

A abordagem do problema desta pesquisa foi feita principalmente através de técnicas de análise qualitativa, apesar de também utilizar informações quantitativas. De acordo com Roesch (2005 – p. 154):

“delineamentos qualitativos e quantitativos usados em avaliação formativa e de resultados são formas complementares e não formas antagônicas de avaliação. Dessa forma, a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de construir as metas de um programa e construir

uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos” (ROESCH, 2005, P. 154).

O embasamento principal foi teórico e documental, para, assim, compreender os processos internos da empresa e propor melhorias.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de dados primários e secundários. Segundo Mattar (2001), os dados primários correspondem àqueles colhidos diretamente pelo observador, enquanto os secundários correspondem aos dados já existentes, tais como: relatórios, planilhas, guias de pagamentos, dentre outros.

Os dados secundários foram disponibilizados através de documentos impressos e anotações. Dessa maneira, as fontes de evidências foram: os relatórios disponibilizados pelo software Windel (contas a pagar, contas a receber e estoques), o balancete interno confeccionado pelo administrador, o histórico da empresa, as reuniões, a observação e as entrevistas informais e formais.

Foram utilizadas as técnicas de observação e de entrevista em profundidade (semi-estruturada). Também foram realizadas reuniões com o administrador, Sr. Valdair Kliks, sócio majoritário, que exerce a função de gerente geral, sendo responsável por todas as decisões financeiras e operacionais da empresa, para a compreensão do funcionamento da empresa como um todo, esclarecimento de dúvidas, características do negócio, sazonalidades, dentre outros. Conheceu-se o ambiente de trabalho, teve-se contato com as planilhas de controle de caixa existentes e outros documentos do setor financeiro relevantes para a definição das melhores providências a serem tomadas para o planejamento financeiro de caixa.

Para Yin (2005), a coleta de dados por entrevista é uma das formas mais importantes de coleta de informação, e podem, no estudo de caso, ser informais. Ainda segundo o mesmo autor, os documentos, no estudo de caso, destacam sua importância quando comparados a outras fontes e confirmam a veracidade de sua informação.

3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A entrevista (Apêndice A) foi semi-estruturada (aberta, com possibilidade de inclusão de mais questionamentos), aplicada ao administrador no dia 23.09.2010, sendo gravada e, posteriormente, transcrita para a análise das respostas. Salienta-se, também, que a mesma foi realizada na sede da empresa para que pudessem ser observados os seguintes itens: a organização da mesma, a maneira como é feito o seu controle financeiro, se a empresa utiliza algum software de controle, o espaço físico, se os documentos contábeis estão na empresa ou em escritório terceirizado, como é o controle do caixa, o controle de contas a pagar, quem controla, dentre outras observações.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise ocorreu com base nos dados da entrevista, dos documentos e das observações *in loco*, onde se conheceu o ambiente de trabalho, além de ter contato com planilhas, controles de caixa e outros documentos do setor financeiro.

Baseado no modelo de controle de caixa apresentado pela empresa, desenvolveu-se um modelo mais adequado, contemplando: o faturamento da empresa, devoluções, impostos incidentes, custos variáveis, *mark-up*, custos fixos (por custos de ocupação, custos de pessoal, custos com serviços de terceiros), despesas financeiras, resultado operacional, resultado líquido e resultado acumulado, mês a mês, visando facilitar e melhorar o controle e planejamento financeiro de caixa.

O novo modelo foi apresentado à empresa e o seu preenchimento solicitado, para que o administrador pudesse ir se familiarizando e se adequando à nova disposição e obtenção dos dados, para posterior análise e validação.

4 RESULTADOS

Este capítulo compreende a apresentação da empresa - objeto do estudo - os resultados alcançados no decorrer da pesquisa e as análises dos mesmos.

A empresa Agroway Agronegócios do Brasil Ltda. iniciou suas atividades no dia 01 de junho de 1998, inicialmente com a denominação social de “Kliks Comércio e Serviços Ltda.”, em função do sobrenome dos Sócios (Kliks); tendo como objetivo social a comercialização de ordenhadeiras de leite e seus componentes de reposição - da marca “Satélite”- exclusivamente para a CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda) e suas cooperativas associadas.

Com o passar dos anos, a empresa foi se estruturando com novos produtos, inclusive de marcas diferentes. Assim, formou uma equipe de representantes comerciais e passou a efetuar vendas para outras cooperativas e casas agropecuárias, especializadas no segmento leiteiro e atendendo todo o estado do Rio Grande do Sul.

No ano de 2004 foi reestruturada e, com a entrada de novos sócios, sua denominação social passou a ser Agroway Agronegócios do Brasil Ltda. A partir deste momento, a empresa passou a focar os conceitos de administração, dando maior ênfase às diferentes áreas de gestão da empresa, como área de marketing, financeiro, vendas, recursos humanos e outros.

No ano seguinte, iniciou a comercialização de componentes de ordenha em toda região sul do Brasil, iniciando a fabricação de equipamentos de ordenha, ampliando ainda mais o mix de produtos ofertados aos clientes.

Atualmente, a empresa atende a todo o Brasil e parte da América do Sul, focada na comercialização de ordenhadeiras e resfriadores de leite da marca Milkparts, de propriedade própria, além dos demais componentes que fazem parte do segmento. Atua também na área de nutrição animal, especificamente na área de alimentação para bezerros, buscando, constantemente, novas tecnologias, novas áreas de atuação, além do atendimento ao cliente, constituindo os principais fatores de crescimento e desenvolvimento da empresa.

Seus principais clientes são as cooperativas agropecuárias, grandes produtores de leite, casas agropecuárias e distribuidores de produtos agropecuários.

Está localizada na Rodovia RS 128, 4370 – Bairro Centro Administrativo, no

município de Teutônia, estado do Rio Grande do Sul, não possuindo filiais.

A Agroway Agronegócios do Brasil Ltda. possui como visão “ser uma empresa líder de vendas no segmento de sistemas de ordenha no Brasil e América do Sul”.

Sua missão é “comercializar produtos de alta qualidade, com eficiência e credibilidade, procurando sempre a satisfação dos clientes e tornar a empresa referência no segmento em que atua”.

O capital social da empresa atualmente está distribuído entre 03 sócios cotistas, constituído com cotas de valor diferente, sendo a soma das cotas do administrador e sua esposa correspondente a 91% (noventa e um por cento) e a cota do gerente comercial, 9% (nove por cento).

A administração da empresa é exercida pelo sócio majoritário, Sr. Valdair Kliks, que a representa ativa e passivamente, em conjunto ou separadamente, judicial e extrajudicialmente, e pratica todos os atos da administração.

A empresa está organizada conforme o organograma a seguir:

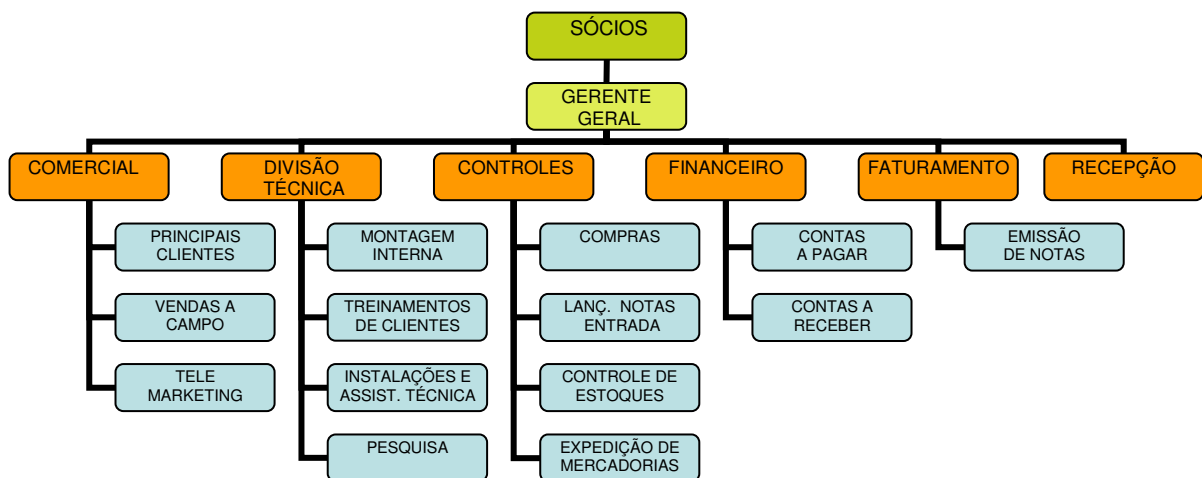


Figura 1 – Organograma da Empresa
Fonte: Adaptado do organograma da empresa

Seu quadro de funcionários compreende 17 (dezessete) pessoas, distribuídas nas seguintes funções:

- gerente geral (01): função exercida pelo sócio majoritário, responsável por todas as decisões financeiras e operacionais da empresa;
- comercial (03): o sócio minoritário ocupa o cargo de gerente comercial e é responsável pelo atendimento aos principais clientes; o departamento

comercial também conta com 02 vendedores, um responsável pelas vendas a campo e o outro pelo telemarketing;

- divisão técnica (05): responsáveis pelo desenvolvimento de equipamentos, instalação de equipamentos e assistência técnica, treinamento de clientes e montagem interna de equipamentos;
- controles (04): responsáveis pelas compras, lançamento de notas de entradas, controle de estoques e recepção e expedição de mercadorias;
- financeiro (01): responsável pelas contas a pagar e a receber, como assistente do gerente geral;
- faturamento (02): responsáveis pela emissão de notas;
- recepção (01): responsável pela recepção de visitantes e atendimento telefônico.

O gerente geral é formado em Administração de Empresas, enquanto todos os demais colaboradores estão freqüentando algum curso superior, pois a empresa investe em seus funcionários através de uma ajuda de custo que varia de $\frac{1}{4}$ (um quarto) a $\frac{3}{4}$ (três quartos) do salário mínimo. Essa variação ocorre de acordo com o tempo de empresa e do cargo ocupado. Assim, dez dos colaboradores estão cursando Administração de Empresas; dois deles, Ciências Contábeis; dois, Comércio Exterior; um, Marketing e outro, Engenharia Mecânica.

A Agroway Agronegócios do Brasil Ltda. não possui um planejamento financeiro formalizado, utilizando um software denominado “Windel”, desenvolvido por uma empresa de softwares situada na vizinha cidade de Lajeado (RS). O software “Windel” é um sistema integrado que fornece relatórios de contas a receber, contas a pagar e estoques.

A seguir, alguns modelos de relatórios fornecidos pelo software:

AGROWAY AGRONEGÓCIOS DO BRASIL LTDA										Página.: 0001 28/10/2010		
RELATÓRIO DE CONTAS A RECEBER (FIN033)										14:16		
Período de Emissão // a //					Período de Vencimento 29/10/2010 a 29/10/2010							
Período de Pagamento // a //												
Moeda para Conversão					Situação Abertos							
NÚMERO	SÉR.	PAR SIT.	EMISSÃO	VENCTO	DOC.	MULTA	JUROS	ACRÉSC.	DESCONTO	VALOR	SALDO	
DATA			VALOR	Nº LANC.	OBSERVAÇÃO							
Cliente 000181 COOP DE PROD DE LEITE DE QUEDAS DO IGUACU										Fone: (46)3532-3142		Crédito 0,00
001594	001 02	A	03/09/2010	29/10/2010	1594	0,00	0,00	0,00	0,00	2285,00	2285,00	
Total do Cliente										0,00	2.285,00	2.285,00
Cliente 000314 JAIR STEFFLER										Fone: (55)3616-6249		Crédito 0,00
001714	001 02	A	17/09/2010	29/10/2010	1714	0,00	0,00	0,00	0,00	720,39	720,39	
Total do Cliente										0,00	720,39	720,39
Cliente 001552 PRIMATO COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL										Fone: (45)2103-4517		Crédito 0,00
001768	001 01	A	23/09/2010	29/10/2010	1768	0,00	0,00	0,00	0,00	509,40	509,40	
Total do Cliente										0,00	509,40	509,40
Cliente 001139 BARBONI E SILVA COM E REPRES DE PROD										Fone: (14)3488-1035		Crédito 0,00
001789	001 01	A	24/09/2010	29/10/2010	1789	0,00	0,00	0,00	0,00	260,00	260,00	
Total do Cliente										0,00	260,00	260,00

Quadro 6 – Relatório de Contas a Receber
Fonte: sistema Windel da empresa

Quando uma nota fiscal de venda é emitida, o sistema gera um boleto bancário e o relatório “contas a receber” é sensibilizado automaticamente. Quando esse boleto bancário é pago pelo cliente, a baixa é efetuada manualmente pelo assistente financeiro, à exceção dos boletos pagos no Banco do Brasil, que são baixados via aplicativo Gerenciador Financeiro do banco.

AGROWAY AGRONEGÓCIOS DO BRASIL LTDA										Página.: 0001	
RELATÓRIO DE CONTAS A PAGAR											
Período de Pagamento // a //					Período de Vencimento 29/10/2010 a 29/10/2010						
Período de Emissão // a //											
Moeda para Conversão											
NÚMERO	SÉR.	PAR SIT.	EMISSÃO	VENCTO	DOC.	MULTA	JUROS	ACRÉSC.	DESC.	VALOR	SALDO
DATA			VALOR	Nº LANC.	OBSERVAÇÃO						
624	NMP 01	A	29/09/2010	29/10/2010	624	0,00	0,00	0,00	0,00	942,06	942,06
1752	NFC 01	A	29/09/2010	29/10/2010	1752	0,00	0,00	0,00	0,00	889,50	889,50
1730	NFC 03	A	06/08/2010	29/10/2010	1730	0,00	0,00	0,00	0,00	648,74	648,74
2157	NFC 02	A	03/09/2010	29/10/2010	2157	0,00	0,00	0,00	0,00	4536,20	4536,20
2550	NFC 01	A	01/10/2010	29/10/2010	2550	0,00	0,00	0,00	0,00	3364,30	3364,30
2551	NFC 01	A	01/10/2010	29/10/2010	2551	0,00	0,00	0,00	0,00	405,51	405,51
2552	NFC 01	A	01/10/2010	29/10/2010	2552	0,00	0,00	0,00	0,00	1034,98	1034,98
1454	NFC 03	A	06/08/2010	29/10/2010	1454	0,00	0,00	0,00	0,00	478,31	478,31
1804	NFC 02	A	03/09/2010	29/10/2010	1804	0,00	0,00	0,00	0,00	340,87	340,87
2131	NFC 01	A	01/10/2010	29/10/2010	2131	0,00	0,00	0,00	0,00	332,22	332,22
621	NFC 1	A	29/09/2010	29/10/2010		0,00	0,00	0,00	0,00	512,27	512,27

Quadro 7 – Relatório de Contas a Pagar
Fonte: sistema Windel da empresa.

Da mesma forma, quando efetuada uma compra de mercadorias, faz-se o lançamento das notas fiscais de compra, sensibilizando o relatório “contas a pagar”. À medida que a empresa vai pagando suas contas, a baixa é efetuada manualmente pelo assistente financeiro.

REGISTRO DE INVENTÁRIO						
EMPRESA: AGROWAY AGRONEGÓCIOS DO BRASIL LTDA						
INSCR. EST.: 244/0019814		CNPJ: 02.595.960/0001-77				
FOLHA: 000001	LIVRO: 001	ESTOQUES EXISTENTES EM: 28/10/2010				
CÓDIGO	REF.	DESCRIÇÃO	UN	QUANT.	VALORES	
					UNITÁRIO	TOTAL
00000120		CORREIA A-33	PÇ	46,000	2,397	110,276
00000127		ROLAMENTO 6203 ZZ	PÇ	9,000	5,863	52,770
00000141		ROLAMENTO 6202 ZZ	PÇ	19,000	5,135	97,561
00000142	301-10	RETENTOR SABO	PÇ	84,000	2,747	230,785
00000158	BVU300/	CONJUNTO SILENCIOSO 1" MP 300/330/400	PÇ	156,000	31,804	4.961,359
00000159		POLIA DA BOMBA 700/900 (125MM) DOIS CANAIS	PÇ	5,000	25,392	126,959
00000161		BOMBA DE VACUO MP 300	PÇ	6,000	327,901	1.967,404
00000224	BVU-900	CONJUNTO SILENCIOSO 1.1/2" MP 700/900	CJ	17,000	64,736	1.100,517
00000281		CORREIA A-34	PÇ	47,000	2,063	96,943

Quadro 8 – Relatório de Estoques
Fonte: Sistema Windel da empresa,

O estoque é sensibilizado automaticamente. Quando o setor de faturamento emite uma nota fiscal de venda, ele é alterado para menos. Da mesma forma, quando o setor de controles efetua o lançamento das notas fiscais de entrada, ele é aumentado.

A empresa trabalha com estoque mínimo. O software alerta o setor de compras quando o estoque chegar ao saldo mínimo projetado, emitindo um relatório dos produtos que atingiram esse saldo mínimo. Em média, o estoque mínimo é projetado para 15 dias, ou seja, haverá produto em estoque por mais 15 dias, pois a maioria dos fornecedores tem um prazo de entrega reduzido, variando de 5 a 10 dias úteis.

Os relatórios de: contas a receber, contas a pagar e de estoques são utilizados basicamente para a aferição dos créditos relativos às vendas de mercadorias, das obrigações referentes às compras efetuadas e ao controle de estoques. O software, portanto, não engloba as demais contas fixas e variáveis da empresa, como: salários, aluguel, impostos, fretes, material de expediente, empréstimos bancários, dentre outras.

A empresa possui um controle manual destas contas fixas e variáveis, as quais estão arquivadas por vencimento, sendo, diariamente, separadas as contas vencíveis por dia. O pagamento dessas contas é realizado pelo proprietário e/ou pelo assistente financeiro, que acessa os extratos bancários e, de acordo com os saldos disponíveis, efetua os pagamentos através de transferências bancárias e boletos. Vale ressaltar que a empresa possui conta em 03 (três) bancos e que essa pesquisa de saldos é efetuada diariamente.

Como sua contabilidade é terceirizada, sempre, no começo do mês, toda a documentação que compõe a movimentação financeira da empresa, como: extratos bancários, notas de compra, de venda, e demais documentos referentes ao mês que encerrou, são repassados ao escritório de contabilidade para as providências contábeis necessárias.

Esporadicamente, os balancetes e demonstrativos fornecidos pelo contador são acessados pelo administrador, quando, então, é feita uma análise comparativa das principais contas, principalmente as relacionadas a despesas com vendas e despesas administrativas. Desta maneira, compara-se o relatório emitido pelo contador com o relatório elaborado pelo administrador da empresa, visando confirmar ou não o resultado operacional projetado na planilha do administrador.

Os indicadores de rentabilidade, de liquidez, de estrutura de capital e os indicadores de atividade não são apurados e, conseqüentemente, não são analisados, apesar do administrador da empresa afirmar ter conhecimento desses índices. Alerta-se que, analisando esses índices detalhadamente, tanto o controle, como o planejamento e a tomada de decisões seriam feitos com maior segurança.

Também não é feita a apuração trimestral dos tributos que englobam o lucro presumido, uma vez que o valor devido é repassado pelo contador e o pagamento é realizado sem nenhuma conferência detalhada. Contudo, é recomendado ao administrador que faça um acompanhamento mensal ou trimestral dos tributos que englobam o lucro presumido (tributação da empresa), para controle financeiro, tributário e para o pagamento no vencimento adequado, evitando, assim, dispêndios desnecessários como multas, juros de mora e outros acréscimos legais, em caso de eventual esquecimento do contador em repassar esses valores no seu devido vencimento. Além disso, a conferência das contas que englobam os tributos do lucro presumido pode ajudar na administração das despesas fixas e variáveis.

O administrador tem por hábito confeccionar mensalmente um balancete

interno, através de uma planilha Excel, conforme modelo a seguir:

Custos	Agosto	Setembro	outubro	novembro	dezembro	TOTAL	s/ fat (%)
Custo Merc. Vendida	0,00						
Aluguel	0,00						
Salários + pro labore	0,00						
Despesas bancárias	0,00						
Material expediente	0,00						
Água/luz	0,00						
Telefone fixo	0,00						
Telefone celular	0,00						
Prestação de serviços	0,00						
Impostos	0,00						
ICMS	0,00						
Cofins	0,00						
Pis	0,00						
Imposto Renda	0,00						
Contribuição Social	0,00						
FGTS	0,00						
INSS	0,00						
ISSQN	0,00						
Imposto de Renda	0,00						
Serviços Contábeis	0,00						
Juros diversos	0,00						
Depreciação	0,00						
Fretes (pagos no mês)	0,00						
Despesas com viagens	0,00						
Seguros/IPVA/revisão/	0,00						
Comissões pagas	0,00						
Treinamento	0,00						
Patrocínios/marketing	0,00						
TOTAL DESPESAS	0,00						
TOTAL VENDAS	0,00						
LUCRO LÍQUIDO	0,00						
% DE LUCRO	X%						

Quadro 9 – Balancete Mensal Interno
Fonte: Empresa

A planilha acima é utilizada pelo administrador para: analisar se os dispêndios estão dentro dos patamares projetados, avaliar as sobras (lucro mensal) e fazer o planejamento de desembolso por determinada área para o mês seguinte, como, por exemplo, quanto investir em marketing, em patrocínios, dentre outros.

Destaca-se que a apuração mensal de resultados é um instrumento de gestão econômica importantíssimo e que possibilita ao empresário conhecer os resultados de seu negócio, no fim de determinado período, podendo ser no fim de cada mês, de cada trimestre, de cada semestre ou de cada ano.

Observa-se que, apesar da empresa não possuir um planejamento financeiro formalizado de curto e longo prazo, o administrador possui um controle de suas receitas e despesas mensais, o que garante certa organização das informações.

Nesse contexto e visando melhorar o controle financeiro da empresa, é proposto o seguinte modelo de planejamento financeiro de caixa:

Agroway Agronegócios do Brasil Ltda.				
PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CAIXA				
Ano 2011	janeiro	fevereiro	março	Total
Faturamento Bruto				0,00
(+) Venda Mercado Interno				0,00
(-) Cancelamentos				0,00
(-) Devoluções de Vendas				0,00
(+) Venda Mercado Externo				0,00
(-) Cancelamentos				0,00
(-) Devoluções de Vendas				0,00
(-) ICMS				0,00
(-) PIS				0,00
(-) COFINS				0,00
(=) Faturamento Líquido	0	0	0	0,00
(-) Custos Variáveis	0	0	0	0,00
Produtos (Nota Fiscal)				0,00
(-) Devolução de Mercadorias				0,00
Despesas Comerciais (viagens)				0,00
Embalagem				0,00
Marketing Local				0,00
Mark-up da Operação	#DIV/0	#DIV/0!	#DIV0	#DIV/!
(=) Margem de Contribuição	0	0	0	0,00
(-) Custos Fixos	0	0	0	0,00
Custos Ocupação	0	0	0	0,00
Aluguel				0,00
Custos de Pessoal	0	0	0	0,00
Folha de Pagamento				0,00
INSS Empresa				0,00
FGTS				0,00
13º Salário				0,00
Férias				0,00
Rescisões				0,00
Plano de Saúde				0,00
Seguro sobre Acidentes de Trabalho				0,00
Vale Alimentação				0,00
Exame Médico Admissional / Demissional / Periódico				0,00
Uniformes				0,00

Custos com Serviços de Terceiros	0	0	0	0,00
Manutenção (Ar condicionado, elétrica...)				0,00
Manutenção de Veículos				0,00
Pagamento de Comissões				0,00
Despesas com Importações e Exportações				0,00
Fretes				0,00
Arrendamento Mercantil (Leasing)				0,00
Informática – Windel				0,00
Instalações (lâmpadas, extintores,...)				0,00
Energia Elétrica				0,00
Água				0,00
Contabilidade – Wessel				0,00
Recrutamento e Seleção				0,00
Advogado				0,00
Limpeza				0,00
Gráfica				0,00
Cópias				0,00
Material de Escritório				0,00
Material de Limpeza				0,00
Eventos				0,00
ISSQN				0,00
IRRF				0,00
GPS				0,00
Diversos (leite, café, correios...)				0,00
Cartório				0,00
Outros sem comprovantes				0,00
Obras (conservação e reparos)				0,00
Telefone Fixo				0,00
Telefone Celular				0,00
Internet – Provedor				0,00
Despesas Financeiras Líquidas:	0	0	0	0,00
Empréstimo				0,00
Seguro				0,00
IOF				0,00
Juros Cheque Especial				0,00
Juros Excesso Limite				0,00
Taxas Bancárias – Tarifa de Cheque – Depósitos				0,00
Taxas Bancárias – Tarifa Pacote Mensal				0,00
Taxas Bancárias – Tarifa de Contrato				0,00
Taxas Bancárias – Tarifa de Emissão de Boletos				0,00
Taxas Bancárias – Tarifa Adiantamento de Depositante				0,00
Taxas Bancárias – Tarifa TED/DOC				0,00
(=) Resultado Operacional	0	0	0	0,00
(-) IRPJ (1,20%) / CSLL(1,08%) = (2,28%) (Lucro Presumido)				0,00
(=) Resultado Líquido	0	0	0	0,00
(+) Resultado do Mês Anterior				0,00
(=) Resultado Acumulado	0	0	0	0,00

Quadro 10 – Modelo de Planejamento Financeiro de Caixa

Fonte: Autor da pesquisa

A planilha utilizada pelo administrador, apesar de muito importante, não fornece dados suficientes para as tomadas de decisão com segurança, pois ela não

detalha os grupos de receitas e de custos, dificultando a visualização de forma clara das contas responsáveis pelas receitas e despesas do mês.

O modelo de planejamento financeiro de caixa que está sendo proposto disponibiliza uma série de vantagens e facilitadores, se comparado com a planilha atualmente utilizada pela empresa, reunindo vários dados na mesma planilha, conforme a seguir descrito:

- apresentação do faturamento bruto discriminado por vendas do mercado interno e externo;
- faturamento líquido apresentado com todas suas deduções (devoluções, cancelamentos, ICMS, PIS E COFINS);
- abertura das contas que compõem os custos variáveis;
- apresentação do *mark-up* da operação (percentual utilizado para a formação do preço de venda);
- abertura das contas que compõem os custos fixos por custo de ocupação, custos de pessoal e custos com serviços de terceiros;
- abertura das despesas financeiras líquidas;
- resultado operacional;
- resultado líquido;
- resultado do mês anterior;
- resultado acumulado.

O modelo de planejamento financeiro de caixa proposto para uso na Agroway Agronegócios do Brasil Ltda. é de baixa complexidade, podendo ser atualizado por qualquer funcionário, pois não demanda grandes conhecimentos de informática.

A planilha vai disponibilizar uma base histórica das receitas e despesas, por ciclo financeiro e operacional, o que significa disponibilizar informações muito úteis e confiáveis para subsidiar a tomada de decisão gerencial, uma vez que o administrador poderá acompanhar a evolução mês a mês dos números da empresa.

Como mencionado, o novo modelo de planejamento financeiro de caixa permite a extração de dados específicos de qualquer conta de custo ou despesas, mês a mês, podendo-se fazer uma análise da evolução ou involução de algum custo, facilitando as correções porventura necessárias, pela facilidade de visualização.

Uma vez que a planilha for alimentada com todos os números apurados no mês, de maneira clara e confiável, ela fornecerá subsídios para que as decisões sejam tomadas com melhor qualidade, visto que o administrador disporá de uma visão mais ampla dos números de sua empresa.

Entende-se que o modelo proposto será uma boa ferramenta para o administrador, com o propósito de facilitar o controle e o gerenciamento para tomadas de decisão, porque dados, que estão dispostos em vários controles separados, acabam dificultando sua análise e utilização, o que pode significar custos e despesas desnecessárias, acarretando a redução do resultado operacional da empresa.

O modelo desenvolvido já foi apresentado à empresa Agroway Agronegócios do Brasil Ltda., cujo administrador preencheu algumas informações no modelo desenvolvido, referentes há meses anteriores (janeiro a outubro/2010) e os resultados apresentados já fornecem dados importantes para a melhora do planejamento e controle financeiro de sua empresa. As informações preenchidas na planilha de controle de fluxo de caixa, ainda que parciais, pois o gestor não possuía todos os dados necessários para o seu preenchimento, possibilitaram uma visão mais ampla das necessidades de controle e planejamento financeiro da empresa.

A planilha teve boa aceitação por parte do administrador, que já possui planos de contratar uma funcionária para atualização periódica do modelo de planejamento de caixa e implantá-lo, definitivamente, a partir de janeiro de 2011.

As principais vantagens destacadas pelo administrador foram: a baixa complexidade; a disponibilização de base histórica das receitas e despesas; o acompanhamento mês a mês de qualquer custo ou despesa, podendo ser feitas correções imediatas, quando necessário; a abertura das despesas bancárias, por empréstimo, tipo de tarifas e o resultado acumulado, mês a mês.

Outras vantagens que podemos destacar para a planilha: existência de fórmulas prontas, disponibilizando o faturamento líquido, já deduzidos os impostos; totalização e abertura dos custos fixos e variáveis; o *mark-up* da operação; a margem de contribuição; a disponibilização das despesas por departamentos específicos como Departamento de Pessoal, Custos com Serviços de Terceiros, dentre outros. Portanto, essas informações são essenciais para subsidiar o planejamento financeiro de curto e longo prazo.

A planilha preenchida com as informações reais não foi disponibilizada para apresentação neste trabalho em virtude do sigilo solicitado pelo responsável da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito desenvolver um modelo de planejamento financeiro de caixa na empresa Agroway Agronegócios do Brasil Ltda., visando contribuir para melhor controle e gestão financeira da empresa.

Nas várias visitas à empresa, observou-se que ela não possui um planejamento financeiro formalizado de curto e longo prazo. No entanto, verificou-se que, para auxílio na tomada de decisões, os administradores utilizam dados de um software denominado “Windel”, que fornece relatórios de contas a receber, contas a pagar e estoques, não englobando as demais contas fixas e variáveis da empresa, como salários, aluguel, impostos, fretes, material de expediente, empréstimos bancários, dentre outras.

Baseado no modelo de fluxo de caixa apresentado por Zdanowicz (2004), no capítulo 01 (p. 21), e na planilha de controle utilizada pela empresa, desenvolveu-se um modelo mais adequado, principalmente considerando o tipo de tributação da empresa, contemplando o faturamento da empresa, devoluções, impostos incidentes, custos variáveis, *mark-up*, custos fixos (por custos de ocupação, custos de pessoal, custos com serviços de terceiros), despesas financeiras, resultado operacional, resultado líquido e resultado acumulado, mês a mês, visando facilitar e melhorar o controle e planejamento financeiro de caixa.

O modelo proposto vai disponibilizar uma base histórica das receitas e despesas, por ciclo financeiro e operacional, permitindo a extração de dados específicos de qualquer conta de custo ou despesa, mês a mês, podendo se fazer uma análise da evolução ou não de algum custo, facilitando as correções por ventura necessárias.

Sugere-se que seja estudada a possibilidade de interligar o modelo de controle de caixa desenvolvido neste estudo com o software “Windel”, atualmente utilizado pela empresa.

Como, no momento, o administrador é responsável por todas as decisões financeiras e operacionais da empresa, sugere-se que o mesmo faça a delegação de alguns controles para que assim consiga dar maior importância à conferência dos tributos que englobam o lucro presumido, pagos trimestralmente, de acordo com o valor repassado pelo contador, sem nenhuma conferência detalhada.

O fato da contabilidade da empresa ser terceirizada faz com que os balancetes e balanços sejam fornecidos esporadicamente, não tendo, a empresa, portanto, os dados necessários para cálculo dos indicadores, sendo que isso foi uma limitação deste trabalho. É recomendado que o gestor passe a analisar os indicadores de rentabilidade, de liquidez, de estrutura de capital e os indicadores de atividade de sua empresa, visto que atualmente não são apurados. Alerta-se que, analisando esses índices detalhadamente, o controle, o planejamento e a tomada de decisões seriam feitos com maior segurança.

Outra limitação verificada foi o fato do gestor não ter liberado os dados reais da planilha preenchida, para não expor os números da empresa. Por esse motivo, não foi possível maior aprofundamento nas análises.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se o aperfeiçoamento do modelo proposto, através da inclusão de novas contas, novas fórmulas, bem como a sua aplicação em outras empresas, possibilitando uma evolução de seus benefícios.

Pode-se afirmar que o propósito deste estudo foi alcançado, pois se conheceram os processos internos, os instrumentos financeiros utilizados pela empresa, revistos os conceitos de planejamento financeiro e desenvolvido um modelo de planilha para o planejamento financeiro de caixa.

O presente trabalho contribuiu significativamente para a formação de seu autor, bem como para a empresa onde está sendo implantado o modelo de planejamento financeiro de caixa, pois, com a ferramenta desenvolvida, agora é possível efetuar um planejamento financeiro de caixa mais apurado, possibilitando, ao administrador, melhor controle para a gestão financeira de sua empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Princípios de finanças empresariais**. Portugal: McGraw-Hill, 1998.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Tradução de Maria Imilda da Costa e Silva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de caixa em moeda forte: análise, decisão e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DAMORADAN, Aswath. **Finanças corporativas aplicadas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Habra, 1997.

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

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

InfoMoney – **Análise Financeira: conheça os indicadores mais usados pelos analistas** - OVERALL invest - Disponível em <http://www.overall.com.br/Blog/Educacao/category/Analise-Fundamentalista.aspx> (acesso e download em 16.07.2010) - Edição eletrônica disponibilizada em 19 de novembro de 2008.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; CHEROBIM, Ana Paula; RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. 7. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de cursos. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2000. Tradução Andréia Maria Accioly Fonseca Minardi.

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

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005.** Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf) (acesso e download em 07.01.2010) - Edição eletrônica disponibilizada em agosto de 2007.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa.** 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

EMPRESA: Agroway Agronegócios do Brasil Ltda

ENTREVISTADO: Valdair Kliks

CARGO DO ENTREVISTADO: Sócio-Administrador

DATA:

BLOCO 01: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

- 1.1) Solicito que faça uma breve apresentação da empresa (data de início, se é empresa familiar, sociedade; tipo de tributação...)
- 1.2) Qual a estrutura da empresa atualmente? (organograma)

BLOCO 2: PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- 2.1) A empresa Agroway possui planejamento financeiro formal?
- 2.2) Quem faz o planejamento financeiro da empresa e qual a sua formação?
- 2.3) Como é feito o planejamento financeiro da empresa e que tipo de informações são utilizadas?
- 2.4) A empresa possui planejamento financeiro de curto prazo?
- 2.5) A empresa possui planejamento financeiro de longo prazo? (a projeção é por quanto tempo?)
- 2.6) Quem é responsável pela atualização dos dados do planejamento financeiro e qual a sua formação?
- 2.7) Como é feito o acompanhamento/atualização do planejamento financeiro de longo prazo?
- 2.8) Qual o período de atualização do planejamento financeiro?
- 2.9) A administração e funcionários da empresa conhecem e sabem a importância do planejamento financeiro?

BLOCO 3: CONTROLES INTERNOS

- 3.1) Como é feito o controle financeiro? Existe a utilização de planilhas em Excel, software financeiro? Qual é?
- 3.2) Quais os principais informações que são controladas?
- 3.2) Existe controle diário de caixa/movimento bancário/de vendas/contas a receber/a pagar?
- 3.3) Existe controle de despesas mensais?
- 3.4) E de estoques? Como os estoques são controlados? A empresa trabalha com estoque mínimo?
- 3.5) A Empresa mantém atualizadas essas informações? Quem é o responsável por essas atualizações? Qual sua formação?

BLOCO 4: FLUXO DE CAIXA

- 4.1) A empresa possui fluxo de caixa? Como é feito?
- 4.2) Possui fluxo de caixa projetado?
- 4.3) Qual o período de projeção do fluxo de caixa?
- 4.4) Com que frequência é feita a atualização das entradas e saídas de caixa e quem é o responsável por esse processo?

BLOCO 5: DEMONSTRATIVOS DE RESULTADO E ANÁLISE DE INDICADORES

- 5.1) A contabilidade da empresa é interna ou terceirizada?
- 5.2) A confecção dos demonstrativos financeiros (balanço, DRE) é feito dentro da empresa ou por escritório de contabilidade contratado?
- 5.3) Os demonstrativos financeiros da empresa costumam ser acessados? Com que frequência isso acontece? Quem os acessa e para que fins?
- 5.4) É realizada alguma análise com essas demonstrações?
- 5.5) Como é feita a análise das demonstrações financeiras da empresa?
- 5.6) Os responsáveis pelas análises conhecem os indicadores da empresa? Por exemplo: () Indicadores de rentabilidade () Indicadores de liquidez

() Indicadores de Estrutura de capital () Indicadores de atividade.

5.7) Esses índices são utilizados para o gerenciamento da empresa? De que forma?

5.8) As informações financeiras para a tomada de decisões são confiáveis?

5.9) Todos conhecem a importância dos demonstrativos gerenciais?