

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**RENATA ZANDONÁ**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO  
À FALKER AUTOMAÇÃO AGRÍCOLA LTDA.**

**Porto Alegre, junho de 2010**

**RENATA ZANDONÁ**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO  
À FALKER AUTOMAÇÃO AGRÍCOLA LTDA.**

**Trabalho de conclusão do Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz**

**Porto Alegre, junho de 2010**

**RENATA ZANDONÁ**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO  
À FALKER AUTOMAÇÃO AGRÍCOLA LTDA.**

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador – Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz – UFRGS

---

Prof. Dr. Oscar Claudino Galli – UFRGS

---

Alexandre Greff Buaes – FALKER

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço meus pais Fernando (in memoriam) e Marlei por terem me educado da melhor maneira possível, tendo me ensinado valores como responsabilidade, respeito e honestidade.

A minha irmã Raquel por ter me ensinado o gosto pela leitura.

Ao meu irmão Leonardo por todo apoio e incentivo dos últimos meses, o qual foi essencial para a finalização deste trabalho.

Ao amor da minha vida, Ricardo pelo amor, companheirismo, e principalmente por acreditar que eu podia chegar lá.

Ao professor José Eduardo Zdanowicz, meu orientador, por todo apoio dado durante o desenvolvimento deste trabalho. Sempre disposto a auxiliar de forma atenciosa, exigindo o melhor de mim.

À Falker Automação Agrícola, pelas informações disponibilizadas e pela liberação do meu tempo para a realização do presente trabalho.

Aos colegas da Administração por terem transformado estes cinco anos em inesquecíveis. Em especial Paulinha, Giovana, Luana e Marcelo.

## RESUMO

O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento e controle financeiro que propicia ao administrador uma visão clara e definida do andamento da organização no mercado em que atua, servindo estes controles de orientação na utilização de recursos e projetos. Este estudo de caso é uma proposta de implantação do planejamento e controle financeiros na Falker Automação Agrícola Ltda., a qual desenvolve, produz e comercializa produtos eletrônicos voltados à aplicação no meio agrícola, caracterizada por ser uma empresa de pequeno porte, de base tecnológica e graduada de uma incubadora. A fundamentação teórica aborda o administrador financeiro, o planejamento financeiro e controle de curto e longo prazo, fluxo de caixa e capital de giro. A partir das informações coletadas, foi elaborado o fluxo de caixa realizado de janeiro a junho de 2010. Além disso, adaptou-se um modelo às necessidades da empresa, e através dele criou-se o fluxo de caixa projetado para o próximo semestre.

**Palavras-chave:** planejamento financeiro, controle financeiro, fluxo de caixa, liquidez, capital de giro, rentabilidade.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPROTEC	- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CETA	- Centro de Excelência em Tecnologias Avançadas
CIENTEC	- Fundação de Ciência e Tecnologia
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DEINET	- Departamento de Incubação e Extensão Tecnológica
DRE	- Demonstração do Resultado do Exercício
DOC	- Documento de Ordem de Crédito.
ERP	- Enterprise Resource Planning
FINEP	- Financiadora de Estudos e Projetos
ITCientec	- Incubadora Tecnológica do Estado do Rio Grande do Sul,
ITERS	- Instituto Tecnológico do Estado do Rio Grande do Sul
MPE	- Micro e Pequenas Empresas
MRP	- Material Requirements Planning
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
STIMEPA	- Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico-Eletrônico da Grande Porto Alegre
TED	- Transferência Eletrônica Disponível
UFRGS	- Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da Falker .....	16
Quadro 1 - Segmentos do Mercado Agrícola .....	19
Quadro 2 - Vantagens de uma incubadora para os diversos agentes envolvidos.....	24
Quadro 3 - Administradores e os problemas financeiros a curto prazo .....	35
Quadro 4 - Planejamento financeiro a longo prazo .....	37
Quadro 5 - Razões para as empresas manterem caixa .....	39
Figura 2 - Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa .....	44
Quadro 6 - Fatores internos e externos do fluxo de caixa .....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da Linha de Produtos da Falker.....	14
Tabela 2 - Evolução do Quadro de Funcionários da Falker .....	16
Tabela 3 - Crescimento de Faturamento da Falker .....	17
Tabela 4 - Participação de mercado.....	21
Tabela 5 - Planilha auxiliar de vendas.....	47
Tabela 6 - Planilha auxiliar pagamentos das compras .....	47
Tabela 7 - Modelo de Fluxo de Caixa.....	48
Tabela 8 - Tabela auxiliar de vendas .....	55
Tabela 9 - Tabela auxiliar de recebimento a prazo .....	56
Tabela 10 - Tabela auxiliar de compras .....	57
Tabela 11 - Tabela auxiliar de compra de insumos a prazo.....	57
Tabela 12 - Tabela auxiliar de despesas tributárias .....	57
Tabela 13 - Partilha do Simples Nacional – Indústria.....	59
Tabela 14 - Tabela de divisão dos desembolsos administrativos.....	60
Tabela 15 - Fluxo de caixa realizado janeiro a junho .....	61
Tabela 16 - Tabela auxiliar de vendas projetadas.....	64
Tabela 17 - Tabela auxiliar de recebimentos a prazo projetados.....	65
Tabela 18 - Tabela auxiliar de compras de insumos projetadas .....	66
Tabela 19 - Tabela auxiliar de compras de insumos a prazo projetadas .....	67
Tabela 20 - Tabela de projeção dos desembolsos administrativos .....	67
Tabela 21 - Gastos parcelados da mudança.....	68
Tabela 22 - Fluxo de caixa projetado julho a dezembro.....	69
Tabela 23 - Modelo de Fluxo de Caixa para controle.....	72



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	13
1.2 O AMBIENTE E A ORGANIZAÇÃO.....	18
1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	22
1.4 JUSTIFICATIVAS .....	26
1.5 OBJETIVOS.....	28
<b>1.5.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>28</b>
<b>1.5.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>28</b>
1.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	29
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>30</b>
2.1 FINANÇAS E O ADMINISTRADOR FINANCEIRO .....	30
2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E CONTROLE.....	32
<b>2.2.1 Planejamento Financeiro de Curto Prazo .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.2 Planejamento Financeiro de Longo Prazo .....</b>	<b>36</b>
2.3 FLUXO DE CAIXA .....	38
<b>2.3.1 Conceitos do Fluxo de Caixa .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.2 Fluxo de Caixa e seus Objetivos.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.3 Métodos de Elaboração do Fluxo de Caixa .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.4 Componentes do Fluxo de Caixa.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3.5 Modelos para a Elaboração do Fluxo de Caixa pelo Método Direto ...</b>	<b>46</b>
2.4 CAPITAL DE GIRO.....	48
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>51</b>
3.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	52

<b>3.1.1 Dados Primários</b> .....	<b>52</b>
<b>3.1.2 Dados Secundários</b> .....	<b>52</b>
3.2 ANÁLISE DOS DADOS .....	53
<b>4 ANÁLISE DA EMPRESA ESTUDADA</b> .....	<b>54</b>
4.1 SITUAÇÃO ATUAL.....	54
<b>4.1.1 Ingressos</b> .....	<b>55</b>
<b>4.1.2 Desembolsos</b> .....	<b>56</b>
<b>4.1.3 Fluxo de Caixa Realizado</b> .....	<b>61</b>
4.2 PROJEÇÃO PARA SEGUNDO SEMESTRE.....	64
<b>4.2.1 Ingressos</b> .....	<b>64</b>
<b>4.2.2 Desembolsos</b> .....	<b>65</b>
<b>4.2.4 Fluxo de Caixa Projetado</b> .....	<b>69</b>
4.3 SUGESTÕES .....	71
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>76</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto econômico atual tem por característica uma acirrada concorrência entre as empresas, os países e os blocos econômicos, concorrência esta conhecida por sua intensidade e pela rapidez. Paralelamente, significativas mudanças políticas e sociais são acompanhadas de profundas inovações e avanços como nas comunicações que forçam as empresas a se profissionalizarem e tornarem-se eficientes e competitivas como condição para sua permanência no mercado.

Além disso, outras importantes transformações ocorrem no ambiente de trabalho como a cobrança mais exigente em relação à carga de trabalho e aos resultados dos colaboradores. Por sua vez, os gestores devem estar conscientes quanto aos objetivos da organização em definir caminhos de ação para alcançar aos objetivos e responsabilizar-se pela motivação dos seus subordinados.

Dentro desse contexto, as empresas buscam uma maior eficiência na gestão em geral e, também, na gestão financeira de seus recursos, não cabendo mais indecisões ou amadorismos sobre o que fazer com tais recursos, pois uma gestão dos recursos financeiros reduz substancialmente a necessidade de capital de giro e promove maiores lucros, dessa forma, propiciando o sucesso empresarial.

Um tipo específico de empresa é aquela de base tecnológica. Empresas de base tecnológica tendem a trabalhar a inovação, seja em produtos, em processos, em posição ou em paradigma. Em geral, necessitam de pesquisas, utilizam laboratórios, mantém acordos com universidades e centros de pesquisa e empregam engenheiros e cientistas.

Um dos locais mais propícios para que a inovação ocorra e prospere são as chamadas incubadoras de empresas, em especial, as incubadoras de base tecnológica. Nelas, o processo de gestão da inovação é fomentado, centrado em três fatores principais: geração de novas ideias, seleção das melhores e implementação. Como afirmam Bessan e Tidd (2009, p. 27), “a inovação está repleta de incertezas e conjeturas e a única maneira de descobrir se uma ideia vale a pena (ou não) é começar a desenvolvê-la”. Transformar uma nova ideia em um produto, serviço ou processo acabado é, assim, uma longa jornada, feita em meio a condições de grande incerteza e, em geral, liderada por empreendedores.

Incubadas ou não, o fato é que, em geral, toda empresa nasce fundamentalmente pequena e muitas economias e setores são dominados por um sem número de micro ou pequenas empresas, fazendo delas elementos essenciais à fabricação e distribuição de bens e serviços, à criação e manutenção de empregos e à geração de impostos.

No Brasil, em função do número de empregos que gera, do faturamento e da capilaridade que alcança, o setor das micro e pequenas empresas (MPE), desempenha um papel relevante na economia. Tais empresas estão expostas a oportunidades e temores, seja no presente, seja no futuro. Um dos temores, apesar do crescimento do setor, é a mortalidade empresarial, que é frequentemente acompanhada da perda dos recursos financeiros investidos.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE (2007), a taxa de mortalidade das pequenas e microempresas constituídas em 2005 (mesmo ano que a empresa estudada) no Estado do Rio Grande do Sul é de 22,5%. Taxa muito próxima à média do Brasil, que ficou em 22%. Em geral, as MPEs apresentam um quadro crítico, devido ao fato de possuírem baixo conhecimento de técnicas administrativas, associado aos problemas de falta de capital de giro e dificuldade para conseguir financiamentos. (SEBRAE, 2007).

O fluxo de caixa se elabora como um instrumento de planejamento e controle financeiro que a empresa se vale para auxiliar a tomada de decisão de uma forma mais acertada por parte do administrador ou empresário. Ele representa, assim, um relatório que informa toda a origem de dinheiro que entrou no caixa e todo o dinheiro que saiu do mesmo em um dado período. Uma vez que sejam programadas as necessidades financeiras e determinadas as fontes de recursos que serão captados, cabe ao administrador financeiro ter a tarefa de distribuí-los e administrá-los corretamente no fluxo de caixa.

Frente a essas dificuldades existentes no mercado, essa Monografia objetiva propor um modelo de planejamento e controle financeiro para uma empresa de pequeno porte, de base tecnológica e nascida dentro de incubadora.

A apresentação do trabalho será realizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a parte introdutória, a definição do problema, suas justificativas, os objetivos geral e específicos do trabalho, juntamente com a caracterização da organização estudada e o ambiente no qual está inserida.

O segundo capítulo contém a revisão da teoria sobre planejamento financeiro, incluindo finanças e o administrador financeiro, planejamento financeiro e controle, fluxo de caixa e capital de giro, o que permitirá uma melhor compreensão dos conceitos sob a perspectiva de diferentes autores.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia escolhida neste trabalho e as técnicas de coleta e análise de dados utilizados.

O quarto capítulo descreve a situação atual da empresa em termos de processo de planejamento financeiro, além de apresentar e analisar os dados coletados da organização e as sugestões para a mesma. E por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões do trabalho.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Falker Automação Agrícola Ltda., foi fundada em Porto Alegre em novembro de 2005, localizando-se na ITCientec, Incubadora Tecnológica do Estado do Rio Grande do Sul, Rua Washington Luis, nº 675. Surgiu com o objetivo de levar tecnologia eletrônica inovadora para o mercado agrícola. Sua missão é definida como desenvolver e produzir equipamentos com tecnologia eletrônica inovadora e de excelente qualidade para o setor primário, superando as expectativas dos clientes. A sua visão é a de ser empresa de destaque no mercado nacional, buscando a liderança no mercado em que atua, através de produtos e serviços diferenciados, e suas estratégias são baseadas nos valores de inovação, bons recursos humanos e lucratividade.

O produto que deu origem à empresa foi o PenetroLOG, cuja comercialização iniciou em 2006. O mesmo foi fruto de pesquisa acadêmica e estritamente ligado à formação dos sócios. Ainda, no final de 2005, tal projeto rendeu à empresa o Prêmio Santander Banespa de Empreendedorismo na categoria Tecnologia. O PenetroLOG constitui um medidor eletrônico de compactação do solo e serve para uma detecção rápida e precisa de camadas compactadas. Isto facilita a recomendação de soluções para corrigir este problema, bem como permite mostrar ao agricultor quais regiões de sua propriedade sofrem de compactação excessiva do solo.

Em 2007, a Falker Automação Agrícola Ltda. apresentou o segundo produto ao mercado, o ClorofiLOG, que foi desenvolvido em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e o Centro de Excelência em Tecnologias Avançadas (CETA) do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) do Rio Grande do Sul. Neste mesmo ano, recebeu o Troféu Expressão de Excelência Tecnológica, na categoria Pequena Empresa, pelos conhecimentos desenvolvidos e produtos de alto nível tecnológico levados ao mercado. Este troféu é concedido entre as empresas participantes do Prêmio FINEP na Região Sul. Também em 2007, a empresa recebeu uma Menção Honrosa e foi finalista nacional do Prêmio Santander de Empreendedorismo, na categoria Tecnologia da Informação e Comunicação.

Atuando para identificar e atender as demandas tecnológicas do setor agrícola, uma gama de produtos foi sendo definida nesses anos de atuação da empresa. Outros produtos foram desenvolvidos e lançados nos anos seguintes, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1 - Evolução da Linha de Produtos da Falker**

<b>Ano</b>	<b>Produtos</b>
2006	PenetroLog
2007	ClorofiLog
2008	SoloStar e HidroFarm
2009	FalkerMap e SoloTrack

Fonte: Autora

Tais produtos são essencialmente medidores, assim definidos:

- a) medidor eletrônico de teor de clorofila (ClorofiLog);
- b) sistema automatizado para medição de compactação (SoloStar);
- c) medidor eletrônico de umidade do solo (HidroFarm);
- d) medidor automatizado de compactação do solo (SoloTrack).

O recente lançamento do FalkerMap, *software* para geração de mapas, representou a expansão do negócio da empresa para o mercado de softwares para comercialização, valendo-se da experiência na produção dos *softwares* que são embarcados em seus medidores.

Para prestar assessoria técnica para a obtenção dos melhores resultados com o uso de seus equipamentos, a Falker Automação Agrícola Ltda. conta com

parceiros técnicos nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país e também no exterior (Paraguai). Os parceiros brasileiros estão nas cidades de Santa Maria, Maravilha, Ponta Grossa, Campo Grande e Edéia (FALKER, 2010).

Especificamente, estas empresas prestam serviços de treinamento na propriedade do cliente, acompanhamento da introdução do uso dos produtos, decisões agronômicas baseadas nos resultados obtidos e outros serviços agronômicos de ponta.

Por meio de sua área comercial, a Falker Automação Agrícola Ltda. realiza venda direta, tendo como clientes grandes empresas do agronegócio, produtores, consultores e prestadores de serviços agronômicos, cooperativas e instituições de ensino e pesquisa. Além de venda direta, conta com uma rede de representantes e distribuidores que inclui a Herbitec Comércio e Representação (Xanxerê e São Domingos), a LD Tecnologias Agrícolas (Ponta Grossa), a AGR Agricultura de Precisão (Araras), e a Agroexata (Campo Grande).

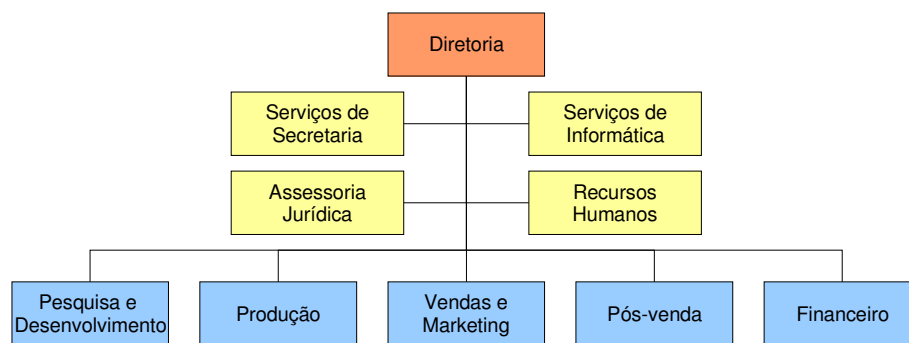
Os insumos mais importantes da empresa são os componentes eletro-eletrônicos, peças mecânicas e materiais gráficos. Os principais fornecedores de componentes eletrônicos são as empresas Farnell e Solução Componentes (ambas e São Paulo) e a Conecsul (Rio Grande do Sul). Já para as peças mecânicas, a empresa procura concentrar o fornecimento dentro do estado, por questões de logística. Assim, adquire das empresas gaúchas Elmeza e Açotubo, mas também da empresa carioca Cogumelo.

A base tecnológica da Falker Automação Agrícola Ltda. é explicada pela formação e experiência profissional de seus dois sócios, Alexandre Greff Buaes e Marcio Albuquerque Moreira da Silva. Ambos graduaram-se no curso de Engenharia Elétrica, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde foram colegas.

Antes de fundar a empresa, Alexandre Greff Buaes atuava em funções que exigiam coordenação de trabalhadores, contatos com fornecedores, planejamento de produção e atendimento e treinamento a clientes, atuando em grandes multinacionais a médias empresas brasileiras o que lhe proporcionou conhecer diversas culturas organizacionais. Em dois períodos distintos, 2000-2001 e 2004-2005, trabalhou com pesquisas na Alemanha. Em termos acadêmicos cursou o mestrado em Engenharia Elétrica, área de Instrumentação e Automação Industrial, na UFRGS, concluindo-o no ano de 2006.

Marcio Albuquerque Moreira da Silva acumulou experiência em planejamento e coordenação de desenvolvimento de projetos eletrônicos e em administração do trabalho de equipes de profissionais qualificados, tendo também experiência com atendimento e treinamento a clientes e com acompanhamento de industrialização de produtos eletrônicos. Dois anos antes de iniciar a Falker, criou a MAMS Tecnologia, o que lhe proporcionou experiência empreendedora. Com estudos e trabalhos na França no ano 2000, anos depois concluiu seu mestrado em Engenharia Elétrica, na UFRGS.

A atual estrutura organizacional da Falker Automação Agrícola Ltda pode ser vista na Figura 1. A diretoria é composta pelos dois sócios, os quais possuem partes iguais de capital. As áreas são: Pesquisa e Desenvolvimento, Produção, Vendas e Marketing, Pós-Venda e Financeiro. Como áreas de assessoria, estão a Assessoria Jurídica, Serviços de Secretaria, Serviços de Informática e Recursos Humanos.



**Figura 1 - Organograma da Falker**

Fonte: Falker (2009)

O quadro de funcionários evoluiu significativamente, conforme evidencia a Tabela 2. Comparando os anos 2006 e 2009, o número de colaboradores foi multiplicado por dez.

**Tabela 2 - Evolução do Quadro de Funcionários da Falker**

Ano	Número de funcionários
2006	2
2007	12
2008	17
2009	20

Fonte: Autora



A análise do faturamento nos anos 2006-2009 aponta um significativo aumento anual no faturamento de vendas, conforme Tabela 3. No primeiro ano, o faturamento foi de R\$ 84.000,00. No segundo ano, foi de R\$ 228.286,00, o que significou um aumento de 171,76%. No ano seguinte, as vendas foram de R\$ 370.000,00 com aumento de 62,07% sobre o ano anterior. Em 2009, o faturamento de R\$ 561.499,15, representou um aumento de 51,76% sobre o ano de 2008. Levando em consideração o crescimento do ano de 2009 sobre o ano inicial temos um aumento de 568,45% no faturamento.

**Tabela 3 - Crescimento de Faturamento da Falker**

<b>Ano</b>	<b>Faturamento</b>	<b>% Crescimento sobre ano anterior</b>	<b>% Crescimento sobre ano inicial</b>
2006	R\$ 84.000,00	-	-
2007	R\$ 228.286,00	171,76%	171,76%
2008	R\$ 370.000,00	62,07%	340,47%
2009	R\$ 561.499,15	51,76%	568,45%

Fonte: Autora

Com os aumentos tanto de colaboradores como em termos produtivos a empresa Falker Automação Agrícola Ltda. precisou ampliar sucessivamente os espaços físicos dentro da incubadora, necessitando inclusive locar uma sala na outra sede da ITCientec, em Cachoeirinha, sendo este um espaço focado na parte mecânica da produção

A situação perdurou até março de 2010, portanto durante a realização deste estudo, quando os setores foram reunidos no atual endereço na Rua Carlos Von Koseritz, 237, bairro São José, em Porto Alegre, também alugado.

Na condição de empresa incubada, a Falker Automação Agrícola Ltda. pôde valer-se de incentivos e facilidades oferecidos. A saída da empresa da incubadora ITCientec, no final de março de 2010, representou sua graduação da mesma e a perda de tais incentivos.

## 1.2 O AMBIENTE E A ORGANIZAÇÃO

Em relação aos concorrentes, a Falker Automação Agrícola Ltda. tem atuado com baixa influência da concorrência na linha de produtos atual. Esta situação deve-se à concorrência ser, em sua maioria, de produtos importados que são economicamente inviáveis para o uso comercial no Brasil. Em decorrência, a empresa desfruta de uma confortável situação, pois oferece os equipamentos com o menor custo, sem concorrentes nacionais, e em muitos casos configurando a oferta como substituição de importação.

Para alcançar o mercado potencial alguns fatores têm sido favoráveis à empresa: facilidade de acesso às informações sobre os produtos, manuais em português, equipe de desenvolvimento ligada à empresa, desenvolvimento de conhecimento agrônomico com os equipamentos para as culturas brasileiras.

Tal situação favorável não acontece com o produto mais recente, o FalkerMap, pois este não é o único *software* nacional no mercado e nem é o mais barato. Além disso, os *softwares* anteriormente oferecidos ao mercado aproveitam de seu pioneirismo como fator de prestígio.

A Falker Automação Agrícola Ltda. acredita que a concorrência será um fator a considerar maior preocupação nos próximos anos, principalmente em novas linhas de produtos, onde a empresa precisará concorrer com preço e eficiência de mercado para conquistar clientes. Mas mesmo na linha de instrumentação deverá ser notada uma presença maior da concorrência, principalmente da linha de medição de umidade do solo. (FALKER, 2009)

Para entender o mercado consumidor atual e potencial da Falker Automação Agrícola Ltda. é preciso analisar o setor agrícola. A agricultura brasileira apresentou crescimento sustentado na última década, apesar de diversos problemas apresentados no setor, e transformou o Brasil em um ator diferenciado no mercado agrícola global.

O setor é bastante diversificado em termos de culturas, regiões, perfil dos agentes do mercado e nível tecnológico utilizado. Assim, o mercado é composto desde grandes propriedades empresariais nas fronteiras agrícolas muitas baseadas em monocultura até pequenas propriedades familiares de produção diversificada. A seguir, são apresentados alguns aspectos de mercado.

Uma das possíveis divisões do setor é em relação ao produto agrícola. Esta divisão é importante tanto por aspectos técnicos da produção de diferentes culturas quanto por econômicos. Alguns dos segmentos do setor em relação ao produto são: o mercado de grãos, a cana-de-açúcar, café, frutas, horti-fruti-granjeiros, silvicultura e outros. O Quadro 1 apresenta características de tais setores.

<b>Segmento</b>	<b>Características</b>
Mercado de Grãos	Inclui soja, milho, arroz, feijão, cereais de inverno, algodão, entre outros. São culturas anuais, com penetração em todo país, com particularidades regionais e com diferentes níveis tecnológicos.
Cana-de-açúcar	Cultura semi-perene, com alto investimento e bastante atrelada ao desempenho da indústria sucroalcooleira. Bastante concentrado no sudeste, principalmente interior de São Paulo. Também presente no nordeste e em expansão no centro-oeste do País
Café	É um mercado com investimento tecnológico importante, algumas vezes convivendo em propriedades e regiões que trabalham com grãos. Predomina nos estados do Paraná, São Paulo e Minas Gerais.
Frutas	Mercado diversificado, com algumas regiões de destaque, que praticamente constituem mercados à parte. O mercado de cítricos em São Paulo, voltado à produção industrial de suco, tem presença importante, mas apresentou baixos investimentos nos últimos anos. No Nordeste, há mercado de frutas para exportação.
Horti-Fruti-Granjeiros	Mercado voltado para o consumo local e dos grandes centros urbanos. Apresentam os ciclos de produção curtos e, normalmente, em pequenas propriedades.
Silvicultura	As principais atividades do segmento estão ligadas às indústrias de celulose e papel, dependendo do desempenho econômico deste setor. Desde o segundo semestre de 2008, os investimentos na área estão estagnados.
Outros	Incluem produção de fumo, pastagens para pecuária e tomate para industrialização.

**Quadro 1 - Segmentos do Mercado Agrícola**

Fonte: Adaptado de Falker (2009)

A tecnologia aos poucos está tendo penetração em todos segmentos apresentados. Porém alguns deles têm apresentado maior demanda por tecnologia, como forma de otimizar processos e reduzir gastos.

Os principais agentes do setor são os produtores, que representam o maior número e também o maior potencial de compra. Eles representam, por outro lado, significativa dificuldade para introdução inicial de novas tecnologias. Em alguns casos, os produtores são na verdade empresas produtoras com equipe técnica, o que pode facilitar a adoção de novas tecnologias.

O mercado apresenta formadores de opinião que são na maioria consultores agrônômicos, empresas de prestação de serviços, cooperativas e associações.

Dentro do mercado agrícola, cresceu nos últimos anos e tende a continuar crescendo o uso de “agricultura de precisão”, conjunto de métodos e ferramentas que busca tratar cada parte das lavouras, considerando sua variabilidade. Inicialmente, estas técnicas começaram a ser introduzidas no mercado por empresas de prestação de serviços especializadas. Hoje, já existe um grande número de empresas atuando nesta atividade, possivelmente em torno de 200 em todo Brasil pelas informações de mercado que a empresa dispõe. Gradualmente, algumas propriedades agrícolas se equiparam para utilizar as técnicas de forma autônoma, sem necessidade de terceirizar o serviço. Além disso, algumas outras empresas, como revendas agrícolas e escritórios de planejamento passaram a oferecer este serviço.

O conservadorismo característico do setor agropecuário é outro fator que deve ser levado em consideração. Não é viável crer na adoção rápida de nenhum dos produtos da empresa Falker por este setor sem o trabalho prévio, que concebe desde o desenvolvimento de parâmetros agrônômicos, estratégias de comunicação com o público-alvo e eventual promoção local dos produtos.

Nos primeiros anos de empresa a presença nos centros acadêmicos e de pesquisa foi a que mais evoluiu. Recentemente, a Falker tem sido reconhecida como referência na área de compactação do solo, o que tem facilitado alcançar prestadores de serviço, que devem ser o principal mercado da empresa nos próximos anos.

Devido à ampliação da linha de produtos, nota-se que o mercado potencial da Falker Automação Agrícola Ltda. se ampliou, não só geograficamente como a empresa pode atender novos nichos do mercado, que pouco interesse têm pela questão de compactação do solo.

Em relação ao tamanho do mercado, a empresa possui os seguintes dados estimados (FALKER, 2009):

a) O maior mercado potencial é sem dúvida o de grandes produtores. Estima-se um número superior a 20 mil propriedades agrícolas com capacidade para investir em tecnologia.

b) O mercado de prestadores de serviço para agricultura de precisão está crescendo de forma acelerada. Na safra 2009-2010, estima-se este mercado em 200

empresas ativas em todo o país. O número de empresas de consultoria é pelo menos cinco vezes maior.

c) Unidades de cooperativas e associações são também pelo menos 1.000 em todo o país, indicando elevado tamanho do mercado. No entanto, como elas costumam realizar compras centralizadas, o número reduz-se a não mais que 50 instituições.

d) Em todo o país, de acordo com os dados disponíveis, são mais 200 unidades de ensino superior e pesquisa com condições de adquirir produtos similares aos que a Falker Automação Agrícola Ltda. desenvolve e fabrica.

e) Empresas do setor agrícola, desde produtores de insumos até máquinas, com potencial para serem clientes de alguma linha de produtos da Falker são pelo menos 100 no país.

Com bases nessa caracterização do mercado potencial, a Falker Automação Agrícola Ltda. fez a seguinte estimativa de possibilidade de participação em cada mercado no período de três anos.

**Tabela 4 - Participação de mercado**

<b>Segmento</b>	<b>Tamanho</b>	<b>Possibilidade de participação</b>	<b>Tamanho do mercado possível</b>
Produtores	20000	2,00%*	400
Prestadores de serviços de AP	200	50,00%	100
Consultores	1000	5,00%	50
Cooperativas	1000**	10,00%	100
Ensino e pesquisa	200	50,00%	100

Fonte: Falker (2009)

\* A empresa ainda tem pouco contato com este mercado, portanto a possibilidade de participação no período de 3 anos é baixa. Esta participação pode ser ampliada em período seguinte. No primeiro período, possivelmente a participação se dará pelas empresas produtoras e as mais tecnificadas.

\*\* Consideradas 1000 unidades, pertencentes a aproximadamente 50 instituições. Caso a empresa tenha uma participação de 10% significa no período atender todas unidades de 5 cooperativas ou, por exemplo, atender metade das unidades de 10 cooperativas.

Em relação às ameaças, três situações são identificadas pela Falker Automação Agrícola Ltda.: aumento de concorrência, mudança de cenários para o setor e tempo para adoção de novas tecnologias. Especula-se o surgimento de concorrentes específicos que possam concorrer em preço com os produtos atuais e

futuros, o que poderia acarretar uma redução considerável nas margens e, levaria a um menor investimento na própria empresa.

Mudança de cenários para o setor, tais como mudanças cambiais, macroeconômicas, da política nacional e outras podem influenciar diretamente no mercado agrícola. Se as influências forem negativas para o setor, os investimentos serão reduzidos. Pela amplitude do setor, a mudança de cenário dificilmente afetará todos os segmentos, sendo importante a diversificação de atuação para reduzir impacto desta ameaça.

O tempo para adoção de novas tecnologias representa a terceira ameaça identificada pela empresa, pois o mercado pode ter um *timing* diferente do planejado para adotar novas tecnologias, demorando muito mais para o retorno de investimentos.

### 1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Apesar das mudanças que ocorreram no mundo globalizado, como o avanço tecnológico, a preocupação com o ambiente e o impacto das mudanças governamentais sobre a sociedade, o planejamento e o controle continuam sendo de fundamental importância na gestão das organizações.

A inovação surge em um momento bastante relevante para o desenvolvimento do país. A inovação traz não só produtos e serviços revolucionários, como em geral tem um efeito muito positivo em cadeias produtivas, por vezes revolucionando toda uma indústria.

Existem diversos problemas que as empresas enfrentam no início de suas operações. Dificuldades essas que vão desde a escassez de recursos financeiros e de infraestrutura de apoio, até as dificuldades na colocação de produtos no mercado. Obstáculos esses que as empresas necessitam superar para firmar sua existência no mercado.

Segundo Schmitt (2005, p. 30), “iniciar a atividade empresarial tendo apoio de uma incubadora representa para o empreendedor uma opção segura até que ela ganhe fôlego e experiência para sobreviver e firmar-se no mercado globalizado”. A autora acrescenta que:

É necessário, para isso, que se faça um bom planejamento, que vise estruturar as principais alternativas para a análise da viabilidade de implementação, onde recursos financeiros e intelectuais não devem ser desperdiçados em um empreendimento inviável que não represente as necessidades da região. (SCHMITT, 2005, p. 30)

Uma incubadora de empresas vem a ser, na definição de Medeiros *et al* (1992, p. 37):

um núcleo que abriga, usualmente, microempresas de base tecnológica, isto é, aquelas que têm no conhecimento seu principal insumo de produção. Trata-se de um espaço comum, subdividido em módulos, que costuma localizar-se próximo a universidades ou institutos de pesquisa para que as empresas se beneficiem dos laboratórios e recursos humanos dessas instituições.

Para Pereira *et al* (2002) uma incubadora é não apenas um agente nuclear do processo de geração e consolidação de pequenas empresas, mas também um mecanismo que visa estimular o surgimento e desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, empresas de base tecnológica ou de manufaturas leves, por meio da formação complementar do empreendedor quanto a aspectos técnicos e gerenciais. Os autores também entendem que a incubadora representa, para micro e pequenas empresas, um agente facilitador do processo de empresariamento e inovação tecnológica.

No Brasil, a primeira incubadora surgiu em dezembro de 1984, na cidade de São Carlos (SP), e logo em seguida outras foram criadas em Campina Grande (PB), Manaus (AM), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC), com o objetivo de transferência de tecnologia da academia para o setor empresarial, sendo que três anos depois foi criada a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC). Existem várias classificações para as incubadoras, como por exemplo, em setorial ou multissetorial. Outra tipologia as diferencia em: incubadoras de base tecnológica, de setores tradicionais, de cooperativas, culturais, agroindustriais, sociais e virtuais ou à distância. (SCHMITT, 2005).

As incubadoras proporcionam uma série de vantagens para diversos agentes como governos, instituições mantenedoras e parceiras, comunidade local e empreendedores (Quadro 2). Mediante essas vantagens apresentadas pode-se dizer que as incubadoras de empresas contribuem para o desenvolvimento socioeconômico, auxiliando o surgimento e apoiando o desenvolvimento de empresas sadias e potencialmente competitivas.

Agente envolvido	Vantagens de uma incubadora
Governo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das reais oportunidades de negócios competitivos e viabilização da sua criação e do desenvolvimento sustentável;</li> <li>• promoção e apoio ao desenvolvimento de políticas regionais/locais de inovação, especialmente para micro e pequenas empresas;</li> <li>• promoção do desenvolvimento tecnológico do estado;</li> <li>• promoção da diversificação da economia local/regional;</li> <li>• geração de emprego e renda;</li> <li>• fortalecimento do espírito associativista.</li> </ul>
Instituições mantenedoras e parceiras da incubadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de novos fornecedores e prestadores de serviços, bem como de ofertantes de novos produtos e serviços;</li> <li>• identificação de pesquisa e desenvolvimento com viabilidade de comercialização e/ou de sua transformação em novos produtos e serviços de alta tecnologia, e com isso, diversificação das fontes de receitas;</li> <li>• contribuição para o desenvolvimento rápido de empresas nascentes;</li> <li>• melhoria na utilização de competência técnica e estrutura ociosa;</li> <li>• oportunidade para formação complementar de alunos;</li> <li>• diminuição da taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas.</li> </ul>
Comunidade local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento no número de novos postos de trabalho e geração de renda;</li> <li>• impulso e revitalização da economia local;</li> <li>• implementação de novas redes de negócios.</li> </ul>
Empreendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência para diminuir a distância entre conhecimento teórico e prático;</li> <li>• redução do custo e risco do processo de inovação;</li> <li>• estabelecimento de redes/alianças estratégicas;</li> <li>• facilidades para o acesso rápido ao mercado;</li> <li>• criação de cultura de gestão, inovação e planejamento;</li> <li>• incentivo de práticas gerenciais para a competitividade;</li> <li>• acesso a equipamentos de elevado investimento em capital fixo e que poderiam inviabilizar o início de um pequeno empreendimento;</li> <li>• redução dos custos operacionais e de parte das atividades gerenciais básicas como manutenção, vigilância e limpeza.</li> </ul>

**Quadro 2 - Vantagens de uma incubadora para os diversos agentes envolvidos**

Fonte: Adaptado de Pereira et al (2002, p. 35-36)

De acordo com o glossário editado pela ANPROTEC (2002, p. 84), uma incubadora usualmente oferece quatro tipos diferentes: a pré-incubação, incubação (interna e externa), graduação e empresa associada.

A pré-incubação visa a estimular o empreendedorismo e dá-se ênfase ao plano de negócios, à pesquisa de mercado e à preparação dos empreendedores sobre gestão de negócios, preparando os empreendimentos para ingresso na



incubadora. A segunda etapa, incubação, é quando os empreendedores podem desfrutar de instalações físicas, de ambiente institucional e de suporte técnico e gerencial, podendo utilizar o prédio da incubadora (forma interna) ou não (forma externa). A etapa seguinte, graduação, ocorre no momento que a empresa alcança desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da incubadora. A etapa final é a de empresa associada, quando a mesma, sem ocupar espaço físico e mantendo apenas vínculo formal, utiliza a infra-estrutura e os serviços oferecidos pela incubadora. (ANPROTEC, 2002)

Como percebe-se, os benefícios aos empreendedores centram-se em reduções de custos e melhor acesso a conhecimentos e facilidades. É dentro deste contexto que surgiu a empresa Falker Automação Agrícola Ltda. Sediada em Porto Alegre, ela corresponde ao modelo acima descrito, está em constante expansão e recentemente saiu da incubação.

A transição para sair da incubação e atingir o nível de se tornar uma grande organização parece ser o objetivo de toda empresa incubada. Porém o processo de saída da incubação, rumo ao novo período de sua existência requer um bom planejamento financeiro para que esses anos de incubação não acabem por significar um retrocesso em termos de crescimento. A Falker Automação Agrícola Ltda. no final de março de 2010 teve sua graduação da incubadora ITCientec.

Como observa Schmitt (2005, p. 39):

O cumprimento dos prazos de permanência na incubadora devem ser honrados, não deixando a empresa se acomodar, evitando o paternalismo. Se uma empresa não alcançou o estágio necessário no tempo pré-determinado, pode ser sinal de que a idéia de negócio do empreendedor não é viável econômica, financeira e/ou mercadologicamente ou que a incubadora não esteja prestando o suporte necessário.

Desde a sua fundação, a empresa Falker Automação Agrícola Ltda. vem apresentando bons números financeiros e econômicos. Em seus quatro anos de existência, a empresa apresenta faturamento crescente de ano para ano.

Porém organizações produtivas, inseridas em ambiente no qual a incerteza está presente, tomam suas decisões sem conhecimento completo sobre o futuro. O mercado alvo da empresa Falker está inserida no ambiente agrícola, o qual sofre dessas incertezas. O risco da atividade agroindustrial, segundo Bignotto, Barossi-Filho e Sampaio, pode ser caracterizada pelos seguintes fatores:

- a) a produção sofre influência de alguns elementos, como condições climáticas, ataques de pragas, queimadas, aplicação de novas tecnologias. Tais elementos não são de fácil previsão e controle;
- b) a sazonalidade da produção exige estoques para proporcionar abastecimento adequado e conter a manifestação de tendências especulativas nos preços.

Através deste quadro de incertezas de vendas existe a necessidade de um maior controle financeiro. Em busca disso este trabalho trata sobre o tema planejamento financeiro. Através da utilização de um planejamento financeiro as organizações garantem uma melhor visão sobre qual direção seu negócio seguirá, além de proporcionar um controle mais efetivo sobre o desempenho desta.

Desta forma, o problema central que motiva este trabalho pode ser entendido como a necessidade de implantar um modelo de planejamento e controle financeiro de curto prazo para a empresa Falker Automação Agrícola Ltda., tendo como base a técnica de fluxo de caixa. A implantação do mesmo servirá como auxílio na tomada de decisão dos gestores, os quais poderão tanto analisar o desempenho financeiro do negócio quanto saber se a empresa terá recursos suficientes para suportar seu crescimento ou se necessitará de recursos de terceiros para financiar o capital de giro.

#### 1.4 JUSTIFICATIVAS

A Falker Automação Agrícola Ltda é uma empresa de inovação tecnológica que recém se graduou (forma que é chamada quando a empresa sai da incubadora) da ITCientec (Incubadora Tecnológica do Cientec), ligada à Fundação de Ciência e Tecnologia (CIENTEC), onde tinha sua sede.

A Fundação de Ciência e Tecnologia é uma entidade pública de direito privado, vinculada à Secretaria da Ciência e Tecnologia do Estado do Rio Grande do Sul, criada pela Lei n.º 6.370, de 6 de junho de 1972, como sucessora do Instituto Tecnológico do Estado do Rio Grande do Sul (ITERS), criado em 11 de dezembro de 1942.

A CIENTEC tem como missão, promover o desenvolvimento da sociedade através de ações em tecnologia industrial básica, pesquisa e inovação tecnológica e seu objetivo é qualificar a produção industrial e aumentar a competitividade dos produtos gaúchos (CIENTEC, 2010).

O Departamento de Incubação e Extensão Tecnológica (DEINET) foi criado em resposta as políticas nacionais de estímulo à inovação com intuito de promover a aproximação e integração da CIENTEC, principal instituição pública de pesquisa e desenvolvimento do Estado, com o setor produtivo local.

A ele está vinculada a incubadora multisetorial ITCientec, que desde a sua criação em 1999, acolhe empresas de base tecnológica, formadas por profissionais jovens, na sua maioria, egressos de cursos de pós-graduação. Ressalta-se a participação importante da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no apoio às novas idéias materializadas em novos produtos e processos (CIENTEC, 2010).

A Falker Automação Agrícola Ltda. ocupava módulos individualizados e compartilhava sala de reuniões, oficina de modelos, área de convívio e auditório, na sede da ITCientec em Porto Alegre.

Entre os benefícios que oferece aos incubados estão serviços de *design* gráfico, apoio à gestão empresarial e mercadológica, vigilância permanente e serviços em geral (telefonias, secretaria, limpeza, refeitório e reprografia), consultoria, ensaios, pesquisa e desenvolvimento, aferição/calibração e inspeção, com custos subsidiados.

Com sua saída, a Falker Automação Agrícola Ltda. perdeu os benefícios e por consequência seus custos mensais aumentarão significativamente. Por isso, este é um momento muito importante para o uso de controles financeiros.

Junta-se a isso a imprevisão com relação ao mercado em que a empresa Falker está inserida, o qual gera também uma imprevisão com relação às receitas mensais.

Portanto a melhor compreensão da situação financeira da empresa Falker, objeto de estudo deste trabalho, possibilitará que a mesma invista melhor seus recursos, e também saiba antecipadamente quando necessitará constituir empréstimo.

Com a presente proposta, a Falker Automação Agrícola Ltda. terá um modelo de planejamento e controle o qual auxiliará a gestão financeira do negócio, assim como trará para os donos uma percepção mais perto da realidade da situação da empresa. Ela poderá então, identificar novas despesas assim como novos valores de despesas existentes à época da incubação.

É sabido que a falta da administração do fluxo de caixa pode acarretar problemas de liquidez para as empresas. Portanto, o fluxo de caixa, entendido como um resumo das fontes e usos de caixa, será de utilidade à empresa estudada, a qual poderá, com este instrumento, por um lado analisar o desempenho financeiro do negócio e por outro saber se existem recursos em quantidade suficiente para suportar seu crescimento. Caso a conclusão aponte para a não existência dessa quantidade, a empresa saberá que necessitará de recursos de terceiros para financiar o capital de giro.

## 1.5 OBJETIVOS

### 1.5.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de planejamento e controle financeiro de curto prazo para a empresa Falker Automação Agrícola Ltda., tendo como base a técnica de fluxo de caixa.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que auxiliam o alcance do objetivo geral são:

- a) coletar os dados financeiros da empresa estudada;
- b) analisar os dados coletados;
- c) aplicar a técnica de fluxo de caixa na empresa, criando uma metodologia que auxilie na manutenção dos dados;

- d) elaborar o fluxo de caixa realizado do último semestre (janeiro a junho de 2010);
- e) projetar o fluxo de caixa para o próximo semestre (julho a dezembro de 2010).

## 1.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho delimita-se a analisar dados financeiros da empresa Falker Automação Agrícola Ltda., recomendando um modelo de fluxo de caixa para auxiliar seu processo de gestão financeira da mesma, não podendo este estudo ser generalizado para toda e qualquer empresa que deseje utilizar a ferramenta de fluxo de caixa a fim de obter os mesmos resultados. O período de análise foi limitado aos primeiro semestre de 2010 e fluxo de caixa projeto abrange somente o segundo semestre do referido ano.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é feita uma exposição da literatura básica sobre o assunto por meio dos conceitos de vários autores. São abordados, inicialmente, conceitos sobre finanças e a administração financeira e sua função na empresa. Depois é detalhado o planejamento financeiro e controle, seguindo para os conceitos das técnicas utilizadas neste trabalho para atingir os objetivos propostos.

### 2.1 FINANÇAS E O ADMINISTRADOR FINANCEIRO

A arte e a ciência de gerenciamento de recursos é uma das formas de definir as finanças. Esta área é bastante ampla e dinâmica, afetando diretamente a organização e as pessoas. De uma forma ou de outra todas as pessoas recebem dinheiro, gastam esse dinheiro e, também, o aplicam. É de encontro a isto que as finanças encontram-se presente, lidando com esses processos e tudo mais que esteja envolvido na troca de dinheiro entre indivíduos, negócios e governos (GITMAN, 2001).

A administração financeira, segundo uma visão tradicional de negócios é vista como a análise e a gestão do fluxo de caixa da empresa. Já segundo uma visão moderna, ela é vista como responsável por criar valor monetário para seus proprietários. Com isto temos novamente ao fluxo de caixa (SÁ, 2008).

A centralização da administração financeira, segundo Zdanowicz, está (2004, p. 22-3):

na captação, a aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva. (...) A meta do administrador financeiro está centrada no dilema básico: liquidez versus rentabilidade.

A sustentabilidade econômica e financeira na visão de Antonik (2004) é elemento essencial para o sucesso da organização, em especial, das pequenas e médias empresas, pois exige a definição de uma política realista, focada nas condições do mercado, em que as taxas de juros e os preços dos serviços cubram, pelo menos itens essenciais. Tais itens essenciais seriam: custos operacionais e

financeiros, inflação, riscos inerentes do negócio (inadimplências, roubo e perdas); depreciação; geração de excedente financeiro para investimento no aumento e expansão do próprio negócio.

A administração financeira lida com a prestação de assessoria e produtos financeiros. Ela envolve uma variedade de oportunidades de carreira em bancos, planejamento financeiro pessoal, investimentos, bens, imóveis e seguros.

A administração financeira lida com as obrigações do administrador financeiro na empresa. Os administradores financeiros gerenciam ativamente as questões financeiras de muitos tipos de negócios – financeiros e não-financeiros, privados e públicos, grandes e pequenos, com ou sem fim lucrativo (GITMAN, 2001, p. 34).

O administrador financeiro é também denominado de diretor financeiro ou vice-presidente de finanças. Ele coordena as atividades de tesouraria (administração do caixa e crédito, planejamento financeiro e gastos de capital) e de controladoria - administração da contabilidade de custos e financeira, planejamento fiscal e processamento de dados (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2008).

Para Zdanowicz (2004, p. 22-3) a administração financeira “centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos as metas a que se propõe sua cúpula administrativa”.

As principais atividades do gerente financeiro segundo Gitman (2001) são:

- a) análise e planejamento financeiro: transformar os dados financeiros, de modo que estes possam ser utilizados para monitorar a situação financeira da empresa; avaliar a necessidade de aumento ou redução da capacidade produtiva e determinar aumentos ou reduções dos financiamentos requeridos.
- b) decisões de investimento: determinar a quantidade de ativos circulantes e ativos fixos da empresa.
- c) decisões de financiamento: determinar a melhor combinação entre financiamentos de longo e curto prazo e quais serão estas fontes.

De modo similar, Zdanowicz (2004) afirma que algumas das funções do administrador financeiro são: manter a empresa em situação de liquidez; administrar o capital de giro; avaliar os investimentos em ativo permanente; estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados; interpretar as demonstrações financeiras da empresa.

## 2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E CONTROLE

No mundo globalizado, onde os concorrentes não estão somente do outro lado da rua, mas em todo o mundo, é fundamental que as empresas tenham uma visão ampla de como está a organização em termos de saber para onde se quer ir e se está chegando lá. Para tal, elas utilizam o planejamento.

O planejamento, na definição de Braga (2009, p. 228), significa definir antecipadamente:

- a) os objetivos das ações preestabelecidas (“o que” se deseja alcançar);
- b) a forma pela qual as ações serão desenvolvidas (“como” será feito);
- c) os meios físicos, tecnológicos, humanos e etc. e os recursos financeiros necessários (“com que” e “por quanto” será feito);
- d) os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano (“quando” será feito); e
- e) os responsáveis pela execução das etapas do plano (“por quem” será feito).

Ainda, na sua concepção (Braga, 2009, p. 228), “o planejamento empresarial constitui um processo sistemático e contínuo de tomada de decisão no presente com vistas à consecução de objetivos no futuro”.

Já Hoji (2005) conceitua o planejamento como o estabelecimento de ações a serem executadas dentro de determinadas condições e em cenários pré-formulados, com a finalidade de estimar a quantidade de recursos financeiros necessários à empresa, assim como atribuir responsabilidades a quem couber, para atingir os objetivos organizacionais fixados.

Um conjunto de operações financeiras, sejam empréstimos, aplicações ou resgates das aplicações - realizadas para atingir um objetivo é chamado de planejamento financeiro. Quanto melhor o resultado, melhor foi este planejamento (SÁ, 2008).

O planejamento financeiro serve, conforme Gitman (2001), para mapear os caminhos da empresa, guiando, coordenando e controlando suas ações na busca dos objetivos previstos. Para ele este processo inicia com os planos financeiros de longo prazo ou estratégicos que acabam por conduzir os planos e orçamentos a curto prazo ou operacionais.



Através do Planejamento Financeiro elaboram-se, de forma prática e objetiva, as estratégias e as ações futuras da empresa para o próximo ano. Pode-se afirmar que o planejamento financeiro é resultado das projeções econômicas da empresa, ou seja, deverá estar plasmado na proposta orçamentária elaborada pelo comitê de finanças, para um determinado período. (ZDANOWICZ, 2003, p. 221)

O controle vem a ser “um sistema de *feedback* que possibilita os desempenhos serem comparados com os objetivos planejados” (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2004, p.46). O passo seguinte a estes também é uma função relacionada ao controle: determinar a partir desta comparação se este plano deve ser seguido ou modificado.

O fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro pois, através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa. A função de planejamento relaciona-se com a primeira etapa de elaboração do fluxo de caixa (ZDANOWICZ, 2004, p. 28).

O planejamento financeiro pode ser decomposto em seis passos (BRIGHAM e EHRHARDT, 2006):

- a) projetar as demonstrações financeiras e o uso delas para análise dos efeitos do plano operacional sobre os lucros e índices financeiros projetados.
- b) determinar os fundos necessários para sustentar por cinco anos o plano de todas as áreas da empresa.
- c) prevenir a disponibilidade de fundos, gerados internamente e obtidos de fontes externas, durante os próximos cinco anos.
- d) estabelecer e manter um sistema de controle sobre a alocação e o uso dos fundos na empresa.
- e) desenvolver maneiras de ajustar o plano básico para possíveis mudanças econômicas.
- f) criar um sistema de remuneração com base no desempenho, recompensando a administração pela maximização do preço das ações.

Um plano financeiro eficaz para Lucion (2005, p. 145) é aquele que:

deve dar à luz no momento de expor as ligações das diferentes propostas de investimento ligadas às várias atividades operacionais da empresa e as opções de financiamento disponíveis a ela no mercado. De modo paralelo, um plano financeiro atribui a empresa à chance de desenvolver, analisar e comparar muitos cenários de diferentes ângulos, permitindo assim, que questões relativas às linhas futuras de negócios da empresa e os melhores esquemas de financiamento se necessários, sejam analisados.

A utilização do planejamento financeiro dá benefícios para que a organização não seja surpreendida e com isso tenha uma alternativa já prevista, caso necessite tomar uma decisão. Através dele a empresa tem um caminho traçado para atingir seus objetivos financeiros.

O planejamento financeiro é dividido em curto e longo prazo. A seguir são apresentados os conceitos e implicações de cada uma dessas dimensões.

### **2.2.1 Planejamento Financeiro de Curto Prazo**

O planejamento financeiro de curto prazo, segundo Gitman (2001), é aquele que irá abranger providências financeiras e o impacto das mesmas em um período de até dois anos, o qual é elaborado através de previsão de vendas e estimativas de despesas operacionais. Posteriormente, é possível preparar a demonstração projetada de resultado e orçamento de caixa da empresa. Com isso, finalmente, será possível elaborar o Balanço Patrimonial projetado da empresa.

Alguns fatores que, segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002, p. 607), devem ser observados nas políticas de financiamento em curto prazo:

- a) reservas de caixa: a estratégia flexível de financiamento implica a existência de superávits de caixa e praticamente nenhuma necessidade de captação em curto prazo, reduzindo a probabilidade de dificuldades financeiras para a empresa;
- b) casamento de prazos de vencimento: muitas empresas financiam estoques com empréstimos bancários em curto prazo e os ativos imobilizados com recursos em longo prazo. Procura-se evitar o financiamento de ativos de longa duração com recursos de curto prazo;
- c) estrutura temporal de juros: as taxas de juros em curto prazo normalmente são inferiores às taxas em longo prazo.

Na explicação de Ross, Westerfield e Jordan (2008), a distribuição de fluxo de caixa no tempo é a diferença chave entre os dois tipos de finanças: curto prazo (envolvem entradas e saídas de um ano ou menos), ou seja, decisões que afetam os

ativos e passivos circulantes, e a de longo prazo (mais de um ano). Como exemplo, dado pelos autores, tem-se que:

as decisões financeiras a curto prazo envolvem encomendas de matéria-prima, pagamentos a vista ou descontos na venda de produtos acabados. Por outro lado, a compra de determinada máquina para reduzir os custos operacionais, digamos, pelos próximos cinco anos, é uma decisão financeira a longo prazo (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2008, p. 412).

Para Brealey (1992, p.839):

O planejamento financeiro a curto prazo preocupa-se com gestão do ativo a 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. A diferença entre o ativo circulante e o passivo de curto prazo é chamado de fundo de maneiço.

A administração financeira de curto prazo envolve o planejamento para responder a questões como (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, 2008, p.412):

- a) Qual é o nível razoável de caixa a ser mantido para pagar as contas?
- b) Quanto a empresa deve tomar emprestado a curto prazo?
- c) Quanto crédito deve ser concedido aos clientes?

Pode-se afirmar que a administração financeira de curto prazo inclui várias atividades e diversos setores das empresas (Quadro 3).

<b>Título do Administrador</b>	<b>Atribuições relacionadas à administração financeira a curto prazo</b>	<b>Ativos/passivos afetados</b>
Tesoureiro	Cobrança, concentração de contas, desembolso; aplicações a curto prazo; empréstimos a curto prazo; relações bancárias	Caixa, aplicações financeiras a curto prazo, empréstimos a curto prazo
Gerente de crédito	Monitoramento e controle de contas a receber; decisões de política de crédito	Contas a receber
Gerente de marketing	Decisões de políticas de crédito	Contas a receber
Gerente de compras	Decisões sobre compras, fornecedores; pode negociar condições de pagamento	Estoques, contas a pagar
Gerente de produção	Fixação de programas de produção e necessidades de matéria-prima	Estoques, contas a pagar
Gerente de contas a pagar	Decisões quanto à política de pagamento e aproveitamento de descontos	Contas a pagar
<i>Controller</i>	Informações contábeis sobre fluxos de caixa; reconciliação de contas a pagar; aplicação de pagamento a contas a receber	Contas a receber, contas a pagar

**Quadro 3 - Administradores e os problemas financeiros a curto prazo**

Fonte: Ross, Westerfield, Jordan (2008, p. 416)

No Quadro 3, pode-se verificar os vários administradores da empresa e sua ligação com as questões do curto prazo. Nele é possível observar que algumas atribuições são feitas exclusivamente por um dos gestores, como o Tesoureiro que é o único a cuidar de aplicações e empréstimos.

O mesmo quadro mostra, porém, que existem funções compartilhadas por mais de um gestor de diferentes áreas, como é o caso Gerente de crédito e do Gerente de marketing que dividem a responsabilidade de criar decisões sobre a política de crédito. Isto pode acabar com a geração de problemas principalmente se cada responsável pelo seu setor pensar apenas em seus interesses e não no risco que um crédito mal concedido pode ocasionar a empresa.

### **2.2.2 Planejamento Financeiro de Longo Prazo**

O planejamento financeiro de longo prazo ou estratégico contempla ações financeiras juntamente com seu impacto para períodos de dois a dez anos. Revisões do plano estratégico, no momento que informações significativas surgem, são procedimentos comuns nas empresas, (GITMAN, 2001). Na realidade, o tempo limite do planejamento financeiro, conforme Lemes Junior, Cherobim e Rigo (2002), é definido pela empresa de acordo com suas expectativas e objetivos, sendo que alguns preparam planos para períodos de 25 anos ou mais.

Planos financeiros a longo prazo são parte de uma estratégia integrada que, juntamente com os planos de marketing e produção, guiam a empresa em direção à realização de suas metas estratégicas. (...) Tais planos tendem ser apoiados por uma série de orçamentos anuais e planos de lucros anuais. (GITMAN, 2001, p. 434).

Os planos financeiros de longo prazo são uma maneira organizada e ordenada, através do qual se projeta as necessidades de capital ou financiamento para transformar as pretensões da empresa em realidade. O planejamento financeiro a longo prazo auxilia a listar as alternativas existentes, priorizando os objetivos da empresa através de uma direção planejada com antecedência, (LUCION, 2005).

Planos a longo prazo, segundo Gitman (2001, p. 434), “focalizam os dispêndio de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de

desenvolvimentos de produtos, estrutura de capital e importantes fonte de financiamentos”.

O planejamento financeiro de longo prazo trata de decisões como: orçamento de capital, política de dividendos e estrutura financeira (ROSS; WESTERFIELD e JORDAN, 2008).

Conforme Lemes Junior, Cherobim e Rigo (2002, p. 507):

o conteúdo do planejamento financeiro de longo prazo, em que o nível de detalhamento é pequeno, está vinculado ao plano estratégico da empresa, mais especificamente com as estratégias e os objetivos de crescimento relacionados aos investimentos de capital, expansão em termos de mercados e produtos, daí os investimentos previstos em pesquisa e desenvolvimento de produtos, definição das fontes de financiamento necessárias. O planejamento financeiro de longo prazo se concentrará no orçamento de capital e nas expectativas de geração de lucros e recursos financeiros.

Desse modo, a preparação do planejamento financeiro de longo prazo, segundo Lemes Junior, Cherobim e Rigo (2002), objetiva determinar os resultados futuros, de longo prazo, decorrentes de decisões tomadas no presente, propondo-se, portanto, a definir e projetar o orçamento de capital, os lucros futuros e a geração de recursos financeiros (caixa). O Quadro 4, a seguir, apresenta a conceituação desses termos.

<b>Resultados futuros</b>	<b>Conceituação</b>
Orçamento de capital	Os orçamentos de capital, que foram escolhidos para serem implantados no período e planejamento, fornecerão as informações necessárias para a determinação dos resultados adicionados, tanto em termos de lucros para a projeção da demonstração de resultados, como em termos de entradas de caixa para a projeção do fluxo de caixa.
Lucros futuros	Informações contidas no planejamento da empresa, como expansão de mercados e produtos, e os investimentos previstos em pesquisa e desenvolvimento de produtos, os quais certamente farão parte de orçamentos de capitais escolhidos pela empresa, serão utilizados para as projeções da demonstração de resultados e do balanço patrimonial. Todas as informações utilizadas estarão distribuídas no tempo, de acordo com cronogramas que fazem parte do planejamento da empresa.
Geração de recursos financeiros (caixa)	A projeção da capacidade de geração de recursos financeiros, ou a capacidade de geração de caixa ao longo do tempo é utilizada pelas empresas para orientar decisões de obtenção de financiamentos ou de aplicação dos excedentes de caixa gerados.

**Quadro 4 - Planejamento financeiro a longo prazo**

Fonte: Adaptado de Lemes Junior, Cherobim e Rigo (2002, p. 509).

O que ocorre na ausência de um planejamento financeiro de longo prazo são dificuldades e falências das empresas. Estes planos de longo prazo normalmente são custeados por planos financeiros de curto prazo estando ligados ao planejamento estratégico da empresa. (LUCION, 2005).

O trabalho de antever as finanças da empresa não é fácil. Lemes Junior, Cherobim e Rigo (2002) destacam que as grandes mudanças no mundo, principalmente com a internacionalização da economia, são fatores complicadores do planejamento de longo prazo, dado o alto grau de incerteza das expectativas econômicas. No entanto, os mesmos autores argumentam que a percepção do futuro será sempre melhor quando mais projeções forem feitas sobre ele. Apesar das projeções para o período não serem exatamente o futuro, quanto mais vezes projetarmos ele, mas próximos dessa nova realidade estaremos, “se forem feitas projeções durante os nove anos que antecedem o ano 10, certamente quando se chegar ao ano 10, as projeções serão muito melhores do que se começar a projetar o ano 10 durante o ano 9” (LEMES JUNIOR, CHEROBIM e RIGO, 2002, p. 508).

## 2.3 FLUXO DE CAIXA

Nesta seção serão apresentadas informações referentes ao fluxo de caixa. Inicialmente são trazidos os principais conceitos de fluxo de caixa existentes na literatura, bem como seus objetivos. Depois é dado destaque aos métodos de elaboração de um fluxo de caixa. Logo, em seguida, aparecem os componentes, e, por fim, são discutidos alguns modelos de fluxo de caixa.

### 2.3.1 Conceitos do Fluxo de Caixa

Todas as empresas mantêm caixa. As razões para isso são necessidades de operação, precaução e investimentos (ver Quadro 1). Obviamente, manter caixa na empresa acarreta dois custos importantes (KOSHIO, 2007): custo de oportunidade, pois resulta em menor rentabilidade nos investimentos de alta liquidez, deixando de

aproveitar remunerações melhores em alternativas de menor liquidez, e efeito tributário, já que a tributação de renda de investimentos no mercado financeiro para a pessoa jurídica tende a ser maior no caso de empresas em relação à pessoa física.

<b>Tipo de caixa</b>	<b>Finalidade</b>
Caixa operacional	Manter liquidez ou atender aos compromissos de pagamento, decorrentes da operação da empresa. O volume necessário varia de empresa para empresa, dependendo da atividade e formas de recebimento ou pagamento, tais como tamanho de lote, à vista ou a prazo e se é por meio eletrônico ou físico.
Caixa por precaução	Atender às despesas inesperadas e contingenciais.
Caixa para investimentos	Atender às necessidades de investimento pré-programados e não programados, pois a captação de recursos no mercado para investimentos pode sofrer alguma restrição e incorre em custos. Pode-se incluir neste motivo o caixa estratégico para aproveitar boas oportunidades de investimento que surgem de repente, como oportunidades de aquisição de outras empresas.

**Quadro 5 - Razões para as empresas manterem caixa**

Fonte: Adaptado de Koshio (2007, p.2).

Todas as atividades que geram caixa para a organização são chamadas de fontes de caixa, enquanto que as operações que acarretam gasto de caixa são chamados de usos ou aplicações de caixa.

O fluxo de caixa para Zdanowicz (2004, p.19) é “o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período”. É, assim, um relatório que informa toda a origem de dinheiro que entrou no caixa e todo o dinheiro que saiu do caixa por um determinado período.

Ele permite evidenciar o fluxo de recebimentos e pagamentos de um determinado período, pois representa o fluxo do dinheiro na empresa, sendo considerado uma boa ferramenta de auxílio a tomada de decisão gerencial.

A estimativa do fluxo de caixa envolve muitas variáveis, bem como a participação de muitas pessoas e departamentos, sendo difícil prever os custos e receitas quando se trata de projetos de orçamento de capital (BRIGHAM e EHRHARDT, 2006).

No entendimento de Assaf Neto e Silva (1997, p.38) fluxo de caixa “é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas”. Estas atividades da empresa dividem-se em operacionais, de investimento e de financiamento.

Graficamente o instrumento fluxo de caixa consiste em uma planilha cronológica de entradas (ou seja, ingressos) e saídas (ou seja, desembolsos) de valores, de tal forma que facilita a programação e projeção para um dado período. Dessa forma os valores e contas ficam visíveis na planilha para o administrador reconhecer problemas e oportunidades e tomar decisões pertinentes antes que os problemas apareçam ou que as oportunidades passem.

Considera-se um bom fluxo de caixa aquele que permite ao administrador ou ao empresário diagnosticar onde há mais saídas de valores, permitindo medidas de economia nos custos e aumento do lucro da empresa.

O fluxo de caixa, necessário para complementar a análise financeira da empresa, mostra o movimento real do caixa no mês (as entradas e saídas de dinheiro). A utilização do fluxo de caixa é essencial para o pequeno ou médio empresário (ANTONIK, 2004).

Conforme Gitman (2001), o fluxo de caixa é o “sangue da empresa”, constituindo-se na preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão das finanças no dia-a-dia como no planejamento e na tomada de decisões estratégicas voltadas para a criação de valor para o acionista.

Fluxos de caixa são os recursos que transitam (entram e saem) pelo caixa em determinado intervalo de tempo.

Nos fluxos de caixa são consideradas unicamente as transações que repercutem sobre o caixa. Por exemplo, a depreciação, despesa dedutível para cálculo do resultado do exercício, não exige qualquer desembolso financeiro. Em outras palavras não tem reflexo sobre o caixa. (ASSAF NETO e LIMA, 2009, p. 656).

Outro conceito para fluxo de caixa é o proposto por Sá (2008, p. 11): “fluxo de caixa é o método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise”.

A direção da empresa, através de seu fluxo de caixa, deseja responder duas perguntas (SÁ, 2008):

- a) como a empresa se comportou no período que passou;
- b) como a empresa vai se comportar no próximo período.



Para responder a primeira pergunta tem-se o fluxo de caixa realizado. Ele é o produto final da integração das entradas e das saídas de caixa em um determinado período (SÁ, 2008). Ou seja, mostra o que ocorreu em termo de entradas e saídas durante o período determinado no passado.

O fluxo de caixa projetado é o produto final da integração das entradas e das saídas de caixa as quais se imagina que ocorrerão no período projetado (SÁ, 2008). A realização do controle virá da comparação entre o fluxo de caixa projetado e o fluxo de caixa realizado.

Pode-se apresentar o fluxo de caixa em vários períodos distintos: diário, semanal, mensal, de acordo com as necessidades da empresa.

Para Antonik (2004), ele deve ser planejado “para no mínimo seis meses, evitando assim sobressaltos durante a gestão empresarial ou necessidade de ajuste de caixa por meio de empréstimos a bancos, os quais, se realizados às pressas, acabam tornando-se dispendiosos para a empresa”.

Já para Zdanowicz (2004, p. 23), o fluxo de caixa pode ser elaborado “em função de sua projeção. A curto prazo para atender às finalidades da empresa, principalmente de capital de giro e a longo prazo para fins de investimento em itens do ativo permanente.”

O fluxo de caixa é uma das principais ferramentas da tesouraria de uma empresa. Através da administração do fluxo de caixa a tesouraria pode prever a finalidade dos recursos, seja como necessidade de captação ou investimento. Conforme Hoji (2005, p. 20), “é função da tesouraria a administração do caixa, controlando os recursos disponíveis em bancos e em caixa; elaborando e analisando a demonstração de fluxo de caixa realizado e planejar e executar ações para suprir insuficiências de caixa”.

### **2.3.2 Fluxo de Caixa e seus Objetivos**

O principal objetivo do fluxo de caixa é “dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa” (ZDANOWICZ, 2004, p. 41).

Conforme Filho (2005, p.35):

fluxo de caixa é definido como um conjunto de entradas e saídas de numerário em um determinado período, podendo esse período ser passado, quando então o fluxo de caixa funciona como um instrumento de análise e controle do fluxo financeiro de uma empresa para determinar ajustes e correções futuras...

Três objetivos fundamentais do fluxo de caixa, elencados por Zdanowicz (2004) são:

- a) facilitar a análise e o cálculo das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- b) programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) projetar um plano efetivo de pagamento de débitos.

Na concepção de Silva (2008), são muitos os objetivos do fluxo de caixa, mas o principal seria a visão geral de todas as atividades de entradas e saídas diárias, do grupo ativo circulante, o que remete a uma visão das disponibilidades, representando o grau de liquidez da empresa. Os demais objetivos para tal autor são:

- a) planejar as necessidades de captação de recursos de maneira a preservar a liquidez;
- b) fornecer recursos para a realização das transações definidas no planejamento financeiro;
- c) pagar as obrigações dentro do vencimento;
- d) aplicar de forma eficaz os recursos disponíveis, entretanto, sem comprometer a liquidez;
- e) planejar e controlar os recursos financeiros, utilizando análise e controle das atividades de planejamento de vendas e despesas, análise para as necessidades de capital de giro, e prazos médios de contas a receber, a pagar estoques, etc.
- f) verificar as fontes de crédito onerosas de maneira a minimizar o custo do seu uso;
- g) visar ao equilíbrio financeiro dos fluxos de entrada e saída de recursos;
- h) prognosticar desembolsos de caixa elevados em ocasiões de encaixe baixo;

- i) coordenar os recursos a serem usados pelas diversas atividades da empresa em termos de investimentos.

A projeção mensal do fluxo de caixa apresenta uma dupla utilidade no que se refere a déficits e superávits. Caso o fluxo de caixa seja negativo, os planos financeiros podem ser modificados para propiciar a obtenção do dinheiro faltante. Caso o fluxo de caixa seja positivo, esse excedente pode ser investido, gerando receitas financeiras à empresa. De todo modo, o fundamental é o desenvolvimento de um fluxo de caixa equilibrado.

### **2.3.3 Métodos de Elaboração do Fluxo de Caixa**

A elaboração do fluxo de caixa realizado pode ser obtido por meio de dois métodos o indireto e o direto. O método indireto faz a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações, por isso é também chamado de método da reconciliação (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2003).

Na visão de Sá (2008, p.122), o método indireto:

baseia-se em dados das demonstrações contábeis. Nele, os elementos de análise com os quais trabalhamos são as variações das contas contábeis no início e no fim do período considerado.

O método direto explicita as entradas e saídas brutas de dinheiro dos principais componentes das atividades operacionais, como os recebimentos pelas vendas de produtos e serviços e os pagamentos a fornecedores e empregados. O saldo final das operações expressa o volume líquido de caixa provido ou consumido pelas operações durante um período (IUDÍCIBUS, MARTINS e GELBCKE, 2003).

Caso se obtenha o fluxo de caixa para a mesma empresa no mesmo período através dos dois métodos, eles não poderão se contradizer. Seus saldos iniciais e finais serão idênticos, o que mudará é a forma como os fatos que contribuem para liberar ou retirar recursos, serão apresentados (SÁ, 2008).

### 2.3.4 Componentes do Fluxo de Caixa

Os ingressos do fluxo de caixa são divididos em fontes internas e externas. As fontes internas (ZDANOWICZ, 2004, p. 38) “podem ser originados por vendas à vista, cobranças das vendas a prazo, vendas de itens do ativo permanente, enquanto as fontes externas são identificadas como provenientes de fornecedores, instituições financeiras e governo.”

Para Silva (2008, p.21):

O fluxo de caixa da empresa representa uma importante informação gerencial. Através dessas demonstrações do fluxo de caixa, podem ser analisadas as alternativas de investimentos, os motivos que ocasionaram as mudanças da situação financeira da empresa, as formas de aplicação do lucro gerado pelas operações e também as razões de eventuais reduções no capital de giro.



**Figura 2 - Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa**

Fonte: SILVA, 2008, p.32

Por meio da Figura 2 é apresentado os ingressos e desembolsos do fluxo de caixa, abordando as entradas e as saídas de recursos monetários, permitindo que o administrador financeiro possa elaborar seu planejamento. Com essa divisão os valores e contas ficam visíveis na planilha para o profissional reconhecer e tomar decisões para os problemas de caixa que possam vir a acontecer. Um bom fluxo de caixa permite ao administrador ou ao empresário diagnosticar onde há mais saídas de valores, permitindo medidas de economia nos custos e aumento do lucro da empresa.

Zdanowicz, (2004, p.147) descreve os itens que compõem fluxo de caixa:

- Ingressos: São todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período;
- Desembolsos: Compõem-se das compras à vista a as compras a prazo, constituem-se desembolsos todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo produtivo, comercialização e distribuição de produtos da empresa;
- Diferença do período: Ao comparar-se, período por período, os ingressos e desembolsos, apura-se o saldo (diferença do período), ou seja, o resultado entre os recebimentos e pagamentos da empresa; Assim ela é encontrada a partir da diferença entre os valores projetados, como ingressos e desembolsos pela empresa, podendo ser positiva, negativa ou nula.
- Saldo inicial de caixa: É igual ao saldo de caixa do período imediatamente anterior.
- Disponibilidade acumulada: É o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa.
- Nível desejado de caixa: É a projeção do disponível para o período seguinte, ou seja, a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros. Nestes termos, em função do nível desejado de caixa (encaixe mínimo) e da disponibilidade acumulada, o saldo poderá ser positivo, indicando excesso, que deverá ser carregado para a melhor aplicação pela empresa, ou, caso contrário, se negativo, que deverá ser captado nas fontes disponíveis menos onerosas.

Portanto o que levará a utilizar um ou outra fonte será o custo do recurso a ser captado pela empresa.

- Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros: A partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa.
- Amortizações ou resgates das aplicações: Amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal.
- Saldo final de caixa: É o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

Segundo Silva (2008), existem fatores internos e externos que afetam o fluxo de caixa, ocasionando diferenças acentuadas entre o previsto e o realizado,

comprometendo não só a eficácia do sistema como também sua liquidez. O Quadro 6 apresenta esses fatores.

<b>Fatores Internos</b>	<b>Fatores externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado;</li> <li>• Compras que não estão em linha com as projeções de vendas;</li> <li>• Diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento;</li> <li>• Ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo médio dado pelos fornecedores;</li> <li>• Política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais;</li> <li>• Pequena ocupação do ativo fixo;</li> <li>• Distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa;</li> <li>• Custos financeiros altos originários do nível de endividamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflação, elevação do nível de preços e taxas de juros;</li> <li>• Diminuição das vendas em decorrência de retração do mercado;</li> <li>• Novos concorrentes;</li> <li>• Mudanças na alíquota de impostos;</li> <li>• Aumento do nível de inadimplência.</li> </ul>

**Quadro 6 - Fatores internos e externos do fluxo de caixa**

Fonte: SILVA, 2008, p.22

Uma das formas de controlar o caixa consiste em estabelecer um controle onde os pagamentos são efetuados em banco, preferencialmente feitos em cheques ou em documentos de ordem de crédito (DOC) e transferências eletrônicas disponíveis (TED), os chamados pagamentos eletrônicos. A conciliação bancária é a etapa seguinte que verifica o correto lançamento na(s) conta(s) corrente(s), propiciando um controle efetivo sobre o saldo disponível em caixa.

### **2.3.5 Modelos para a Elaboração do Fluxo de Caixa pelo Método Direto**

Para a construção do fluxo de caixa necessita-se de dados auxiliares, os quais podem ser obtidos através de informações retiradas de planilhas auxiliares. A seguir são apresentados modelos das principais tabelas auxiliares que facilitam a confecção da planilha de fluxo de caixa. A Tabela 5 trata das vendas e a Tabela 6 trata dos pagamentos de compra. Ambas tabelas estão feitas para o período do segundo semestre do ano, porém elas podem ser feitas para um ano completo dependendo do objetivo a que se propõe.

**Tabela 5 - Planilha auxiliar de vendas**

Recebimentos de Vendas a prazo							
Mês da venda	Mês do recebimento						
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Σ
Junho	X	-	-	-	-	-	-
Julho	-	X	-	-	-	-	-
Agosto	-	-	X	-	-	-	-
Setembro	-	-	-	X	-	-	-
Outubro	-	-	-	-	X	-	-
Novembro	-	-	-	-	-	X	-
Dezembro	-	-	-	-	-	-	-
Σ	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004, p. 150)

A Tabela 5 lista os recebimentos de vendas a prazo. Neste exemplo de tabela a empresa utiliza o pagamento a prazo apenas para trinta dias.

**Tabela 6 - Planilha auxiliar pagamentos das compras**

Pagamento das Compras de insumos a prazo							
Mês da compra	Mês do pagamento						
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Σ
Junho	X	X	-	-	-	-	-
Julho	-	X	X	-	-	-	-
Agosto	-	-	X	X	-	-	-
Setembro	-	-	-	X	X	-	-
Outubro	-	-	-	-	X	X	-
Novembro	-	-	-	-	-	X	-
Dezembro	-	-	-	-	-	-	-
Σ	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004, p. 151)

A Tabela 6 apresenta como forma de pagamento o prazo de trinta e sessenta dias. Os prazos de pagamento e recebimento e portanto suas planilhas auxiliares serão ajustadas de acordo com cada caso específico.

Após a criação das planilhas auxiliares é possível desenvolver com mais facilidade o fluxo de caixa. Na Tabela 7 é apresentado um modelo para esta confecção do fluxo de caixa.

Tabela 7 - Modelo de Fluxo de Caixa

ITENS	PERÍODOS	JAN	FEV	...	TOTAL
<b>01. INGRESSOS</b>					
- VENDAS DE PRODUTOS À VISTA					
- VENDAS DE PRODUTOS A PRAZO					
- SUBSCRIÇÕES DE CAPITAL SOCIAL					
- VENDAS DE ITENS DE ATIVO IMOBILIZADO					
- RECEITAS DE ALUGUÉIS					
- RECEITAS PELA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS					
- RECEITAS FINANCEIRAS					
- OUTROS					
<b>02. DESEMBOLSOS</b>					
- COMPRAS DE MATÉRIAS-PRIMAS À VISTA					
- COMPRAS DE MATÉRIAS-PRIMAS A PRAZO					
- SALÁRIOS DE MÃO-DE-OBRA DIRETA					
- SALÁRIOS DE MÃO-DE-OBRA INDIRETA					
- DESPESAS ADMINISTRATIVAS					
- DESPESAS DE VENDAS					
- DESPESAS TRIBUTÁRIAS					
- DESPESAS FINANCEIRAS					
- DESPESAS INDIRETAS DE FABRICAÇÃO					
- AQUISIÇÕES DE ITENS DO ATIVO IMOBILIZADO					
- PAGAMENTOS DE CONTRAPRESTAÇÕES					
- OUTROS					
<b>03. DIFERENÇA DO PERÍODO PROJETADO</b>					
<b>04. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>					
<b>05. DISPONIBILIDADE ACUMULADA PROJETADA</b>					
<b>06. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>					
<b>07. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>					
<b>08. APLICAÇÕES FINANCEIRAS A REALIZAR</b>					
<b>09. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS CAPTADOS</b>					
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS REALIZADAS</b>					
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>					

Fonte: Zdanowicz (2003)

## 2.4 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro inicia com as compras de materiais e termina com a geração de um valor excedente ao que foi aplicado no processo. Ele é constituído de quatro componentes principais: caixa, valores mobiliários negociáveis, estoques e contas a receber (BRIGHAM e EHRHARDT, 2006).

O capital de giro, na concepção de Teló (2001), tem a ver com os ativos a curto prazo da empresa (estoques, duplicatas a receber, etc.), bem como com seus passivos de curto prazo (como, por exemplo, quantias devidas a fornecedores), sendo sua administração uma atividade diária que visa assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para continuar suas operações e evitar interrupções muito caras. Ainda segundo Teló (2001), é necessário se aprofundar no acompanhamento



e na análise de capital de giro, que se constitui em um princípio básico da administração e finanças, independente do tipo de empresa.

A administração do capital de giro constitui um processo de planejamento e controle dos recursos financeiros aplicados no ativo circulante das empresas. Esses recursos provêm de diversas obrigações a vencer em curto prazo, representadas no passivo circulante, e do excedente das exigibilidades de longo prazo e do patrimônio líquido em relação aos ativos não circulantes. (BRAGA, 1991, p. 62 )

Para Ross; Westerfield; Jordan (2008), o capital de giro refere-se aos ativos a curto prazo da empresa, tais como estoques, e aos passivos a curto prazo da empresa, tais como pagamento devidos a fornecedores. Desse modo, a administração do capital de giro da empresa é uma atividade diária, que assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação. Com isto, evitando interrupções dispendiosas aos recebimentos e desembolsos da empresa.

O capital de giro alavanca ou impede o crescimento da empresa, consoante sua composição e os prazos de realização das contas. Examinar detidamente cada um dos itens que o compõem, de forma contínua (e não esporádica) é prioritário para o administrador. O ideal é que seja composto prioritariamente por itens a receber de rápida conversão em moeda; quanto aos itens a pagar, o raciocínio é inverso, isto é, preciso que os prazos sejam os maiores, começando por fornecedores e terminando com bancos. O instrumento mais utilizado dentro das empresas para gerenciar o capital de giro é o fluxo de caixa, tanto estrategicamente, quando suporta tomada de decisões, quanto taticamente, quando ligado ao horizonte mais restrito. (TELÓ, 2008, p. 23)

Conforme Zdanowicz (2004, p. 74), há diferentes implicações para as proporções de ativo e passivo para o cálculo do capital de giro:

se o valor do ativo circulante for superior ao valor do passivo circulante, afirma-se que o capital circulante ou o capital de giro é próprio. Em caso contrário, se o valor do passivo circulante for superior ao valor do ativo circulante, a empresa apresenta um passivo circulante a descoberto. Se o ativo e o passivo circulantes forem iguais, o capital de giro será nulo.

O capital de giro é calculado pela “diferença absoluta entre o valor do ativo circulante e o montante do passivo circulante, a valores constantes”, segundo Zdanowicz (2004, p. 74). Gráficamente é expresso por:

$$CG = AC - PC$$

CG = Capital de Giro

AC = Ativo Circulante

PC = Passivo Circulante

Contudo, a gestão do capital de giro é “extremamente dinâmica exigindo a atenção diária dos executivos financeiros. Qualquer falha nesta área de atuação poderá comprometer a capacidade de solvência da empresa e/ou prejudicar a sua rentabilidade” (BRAGA, 1991, p. 4).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser classificada de diversas formas. Segundo Collis e Hussey (2005), de acordo com o processo, ela pode ser quantitativa ou qualitativa, sendo a qualitativa aquela que examina e reflete as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

Para a realização deste trabalho será utilizada a pesquisa qualitativa, também definida como a que tem como objetivo a melhora da efetividade de um plano ou programa (ROESCH, 2006). A pesquisa qualitativa também auxilia a decisão sobre quais informações necessita-se para resolver a questão de pesquisa, bem como para realizar a interpretação destas informações. Para a elaboração desta pesquisa é necessário a realização de uma análise da organização, entendendo como funciona o ambiente na qual ela está inserida e conhecendo bem seus processos e rotinas.

O acesso a estas informações será facilitado devido a autora pertencer ao quadro de funcionários da empresa, trabalhando justamente na área financeira. Outro ponto positivo é que os sócios da mesma estão abertos e interessados em melhorar o atual sistema financeiro da empresa.

A pesquisa qualitativa será construída utilizando-se o estudo de caso que para Yin (2001) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. O estudo é feito sobre um caso específico com a intenção de descobrir efeitos de determinado fenômeno em relação ao fato estudado.

O estudo de caso (YIN, 2001, p. 49) consiste em “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto inserido na vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e o contexto não são claramente definidos”. Para Eisenhardt (1989, p. 534 apud COLLIS e HUSSEY, 2005), o estudo de caso refere-se a “um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente”. Segundo Bonoma (1985, p. 204 apud COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 73), o mesmo deve ser “formado para ser sensível ao contexto no qual o comportamento gerencial acontece”.

### 3.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Coletar dados é pesquisar, buscar informações para no futuro poder chegar a uma conclusão ou assumir um ponto de vista em torno de um determinado assunto ou problema.

A técnica de coleta de dados foi realizada na Falker Automação Agrícola Ltda. através dos dados primários e secundários. Os dados colhidos diretamente pelo observador são os dados primários, já os dados secundários correspondem aos dados existentes, tais como: relatórios, banco de dados, etc.

#### 3.1.1 Dados Primários

Os dados primários devem ser extraídos da realidade, pelo próprio pesquisador. Os dados primários recebem essa designação por tratarem-se de informações de “primeira-mão”, ou seja, não se encontram em nenhum outro documento (PRODANOV, 2003).

A análise dos dados primários é fundamental para a construção de ferramentas. Neste tipo de ênfase, o pesquisador deixa de ser observador para fazer parte do ambiente organizacional.

A coleta deste tipo de dado foi realizada através de reuniões com os sócios da empresa, juntamente com a análise do planejamento estratégico 2010-2012. O responsável pelo setor de vendas e marketing, assim como o responsável pela produção também foram consultados.

#### 3.1.2 Dados Secundários

Segundo Prodanov (2003), existem dados já disponíveis, acessíveis mediante pesquisa bibliográfica e/ou documental. São chamados dados secundários por se tratarem de “dados de segunda-mão”.

Os dados secundários estão disponíveis para consultas na área financeira da empresa. Estes documentos são eletrônicos, compostos por planilhas de acompanhamento. Os principais documentos que foram utilizados para a realização do trabalho foram: Livro Caixa, Planejamento Financeiro (dos anos anteriores e o previsto do ano de 2010). Além desses documentos que são alimentados pela empresa ainda foram utilizados os balancetes e as Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE) geradas pelo escritório de Contabilidade.

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para Yin (2001), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista as proposições iniciais do estudo.

As informações obtidas através das observações, das reuniões e entrevistas com os sócios e responsáveis pelos demais setores e dos documentos, foram organizadas em arquivos de texto e planilhas eletrônicas para posterior análise e interpretação dos dados, uma vez que a partir desses se terá condições de elaborar um planejamento financeiro para a empresa.

As informações coletadas nesta pesquisa foram analisadas com base no referencial teórico incluso neste trabalho, sempre buscando identificar as fontes relevantes para o desenvolvimento do objetivo principal deste.

## 4 ANÁLISE DA EMPRESA ESTUDADA

Após demonstrar a importância do planejamento financeiro através da ferramenta fluxo de caixa, nesta seção foi elaborado um estudo de caso, e os resultados desse estudo serão relatados a seguir.

O estudo de caso foi realizado na empresa Falker Automação Agrícola Ltda., utilizando as planilhas da empresa durante os meses de janeiro de 2010 a junho de 2010, com o objetivo de levantar dados deste período e com base neles e nas previsões dos próximos meses, projetar o fluxo de caixa para o período de julho de 2010 a dezembro de 2010. Cria-se, dessa forma, um modelo a ser utilizado pela empresa.

Primeiramente, é apresentado a situação atual da empresa, passando pelos ingressos e desembolsos realizados de janeiro a junho de 2010, finalizando com o fluxo de caixa deste período. Depois é apresentada as projeções para o próximo semestre (julho a dezembro de 2010) terminando com a apresentação do fluxo de caixa projetado.

### 4.1 SITUAÇÃO ATUAL

A empresa Falker Automação Agrícola Ltda., em seu dia a dia, utiliza um arquivo de planilhas eletrônicas em estilo Excel. Este registro é chamado de livro-caixa. Nele existe uma planilha chamada de diário onde ficam todos os registros detalhados de cada gasto de cada dia. Este arquivo é anual. Outra planilha dentro do mesmo arquivo possui o registro das movimentações programadas, onde são colocados todos os gastos e receitas programadas que já possuem o comprometimento do pagamento e recebimento.

Para uma melhor ilustração dos dados da conjuntura passada (janeiro a junho de 2010) serão apresentadas tabelas referentes aos ingressos e desembolsos.

### 4.1.1 Ingressos

Nesta parte é apresentado o faturamento da empresa nos meses de janeiro a junho de 2010.

Os valores de resultados históricos da empresa estão sendo expostos a seguir para embasar o fluxo de caixa da empresa projetado para o próximo semestre de 2010.

Para a elaboração desta planilha foi necessário a investigação das notas fiscais emitidas pela empresa no período dezembro a junho, pois a mesma não possui registro do faturamento à vista e a prazo, tendo apenas o registro das entradas ocorridas e da previsão futura de ingresso do que já foi faturado ao cliente. Estes dados encontram-se no arquivo de Excel denominado livro-caixa.

Abaixo consta a Tabela 8 com o faturamento da empresa, tanto à vista como a prazo, ocorrido no respectivo mês. Incluiu-se dezembro de 2009, pois as vendas a prazo deste mês refletem diretamente no fluxo de janeiro de 2010.

**Tabela 8 - Tabela auxiliar de vendas**

Meses	12/09	01/10	02/10	03/10	04/10	05/10	06/10
Faturamento	R\$ 37.143,50	R\$ 71.510,00	R\$ 85.616,41	R\$ 72.330,40	R\$ 34.748,07	R\$ 39.456,00	R\$ 85.712,35
À Vista	R\$ 30.311,72	R\$ 27.810,00	R\$ 19.600,00	R\$ 31.239,50	R\$ 17.706,00	R\$ 6.796,00	R\$ 27.897,35
A Prazo	R\$ 6.831,78	R\$ 43.700,00	R\$ 66.016,41	R\$ 41.090,90	R\$ 17.042,07	R\$ 32.660,00	R\$ 57.815,00

Fonte: Autora

Em função da data de entrega do presente trabalho, os dados de junho foram feitos da seguinte maneira: todos os ingressos de caixa realizados até a data de 18 de junho foram consideradas assim como as programações de vendas a prazo que deveriam entrar até o final do respectivo mês. Não foram consideradas novas vendas. Este procedimento foi adotado em todo o item 4.1, valendo também para os desembolsos.

Após a confecção da planilha auxiliar de faturamento foi possível gerar a planilha auxiliar de recebimento de vendas a prazo, mostrada na Tabela 9.

**Tabela 9 - Tabela auxiliar de recebimento a prazo**

Recebimentos de Vendas a prazo							
Mês da venda	Mês do recebimento						
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	Σ
Dez	6.831,78	-	-	-	-	-	6.831,78
Jan	-	39.000,50	4.650,00	-	-	-	43.700,00
Fev	-	-	66.016,41	-	-	-	66.016,41
Mar	-	-	-	41.090,90	-	-	41.090,90
Abr	-	-	-	-	17.042,07	-	17.042,07
Mai	-	-	-	-	-	32.660,00	32.660,00
Jun	-	-	-	-	-	-	-
Σ	6.831,78	34.400,00	70.666,41	45.740,90	17.042,07	32.660,00	207.341,16

Esta tabela não pode ter os valores de todos os períodos transportados diretamente para o fluxo de caixa devido à inadimplência de dois clientes. Uma venda de R\$ 15.500,00 em janeiro teve pagamento à vista no valor de R\$ 6.200,00, R\$ 4.650,00 para fevereiro e R\$ 4.650,00 para março. Porém o valor referente a fevereiro foi pago apenas em março e o de março foi paga uma parte e outra renegociada.

O outro cliente fez uma compra em fevereiro no valor de R\$ 13.138,00. Deste total, R\$ 6.080,00 foram pagos à vista, e R\$ 7.580,00 para março. Deste valor de março o cliente pagou apenas R\$ 4.000,00. O restante foi renegociado.

Ambas renegociações aparecem na projeção do segundo semestre, pois é nesse momento que os clientes liquidarão as dívidas.

#### 4.1.2 Desembolsos

Neste ponto será apresentado os desembolsos referentes ao primeiro semestre.

Os custos, relacionados na Tabela 10, mostram o que foi gasto, tanto à vista como a prazo, no respectivo mês com o pagamento aos fornecedores de insumos, incluiu-se dezembro de 2009, pois as compras a prazo deste mês refletem diretamente no fluxo de janeiro de 2010.



**Tabela 10 - Tabela auxiliar de compras**

Meses	12/09	01/10	02/10	03/10	04/10	05/10	06/10
Compras	R\$ 6.232,30	R\$ 6.232,30	R\$ 6.993,60	R\$ 6.713,16	R\$ 6.939,02	R\$ 9.847,97	R\$ 9.042,69
À Vista	R\$ 320,00	R\$ 48,00	R\$ 256,31	R\$ 405,38	R\$ 290,15	R\$ 87,50	R\$ 29,75
A Prazo	R\$ 6.184,30	R\$ 6.737,29	R\$ 6.307,78	R\$ 6.648,87	R\$ 9.760,47	R\$ 9.012,94	R\$ 9.730,00

Fonte: Autora

Com as informações sobre as compras de insumos mensais foi possível criar a planilha auxiliar de compras de insumos a prazo. Abaixo é apresentada a planilha auxiliar de compras a prazo (ver Tabela 11). As compras a prazo têm, normalmente, vencimento de 28 dias.

**Tabela 11 - Tabela auxiliar de compra de insumos a prazo**

Pagamento das Compras de insumos a prazo							
Mês da compra	Mês do pagamento						Σ
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	
Dezembro	R\$ 6.184,30	-	-	-	-	-	6.184,30
Janeiro	-	R\$ 6.737,29	-	-	-	-	6.737,29
Fevereiro	-	-	R\$ 6.307,78	-	-	-	6.307,78
Março	-	-	-	R\$ 6.648,87	-	-	6.648,87
Abril	-	-	-	-	R\$ 9.760,47	-	9.760,47
Maio	-	-	-	-	-	R\$ 9.012,94	9.012,94
Junho	-	-	-	-	-	-	-
Σ	6.184,30	6.737,29	6.307,78	6.648,87	9.760,47	9.012,94	44.651,65

Fonte: Autora

Analisando as compras dos primeiros seis meses verifica-se que a empresa possui uma política de compras a prazo sendo que estas variam de 93% a 99 % das compras totais. Com base nesses dados temos uma média de 2,5% de vendas pagas no próprio mês, ou seja, à vista.

As despesas tributárias estão apresentadas abaixo pelos meses de competência, tendo depois seu desembolso deslocado no fluxo de caixa, para o mês seguinte.

**Tabela 12 - Tabela auxiliar de despesas tributárias**

Meses	12/09	01/10	02/10	03/10	04/10	05/10
Despesas tributárias	R\$ 2.040,06	R\$ 5.805,39	R\$ 4.561,10	R\$ 5.860,09	R\$ 2.764,52	R\$ 3.295,54

Fonte: Autora

Em relação a tributação, a Falker Automação Agrícola Ltda. é optante do Simples Nacional, pagando, assim, os impostos todos através de uma única guia.

O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, aplicável às microempresas e às empresas de pequeno porte, a partir de 01.07.2007. Criado em 1996, constitui-se um sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e empresas de pequeno porte, cujo objetivo é facilitar o recolhimento de contribuições.

O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes tributos:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição Patronal Previdenciária (CPP);
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

A Lei considera microempresa (ME), para o Simples Nacional, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que fature, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00, e empresa de pequeno porte (EPP), o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que fature, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

Conforme a Lei Complementar nº128/08 existe uma faixa de valores dependendo do montante do faturamento. A tabela para a indústria, com valores de receita bruta e respectivas alíquotas, é apresentada abaixo (Tabela 13).

**Tabela 13 - Partilha do Simples Nacional – Indústria**

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	ALÍQUOTA	IRPJ	CSLL	COFINS	PIS/PASEP	CPP	ICMS	IPÍ
Até 120.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De 120.000,01 a 240.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De 240.000,01 a 360.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De 360.000,01 a 480.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 480.000,01 a 600.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 600.000,01 a 720.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 720.000,01 a 840.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 840.000,01 a 960.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 960.000,01 a 1.080.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.200.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.200.000,01 a 1.320.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.320.000,01 a 1.440.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.560.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 1.560.000,01 a 1.680.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 1.680.000,01 a 1.800.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.920.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 1.920.000,01 a 2.040.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 2.040.000,01 a 2.160.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.280.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 2.280.000,01 a 2.400.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%

Fonte: Lei Complementar nº128/08

Hoje, a Falker Automação Agrícola Ltda. totaliza um montante de faturamento dos últimos 12 meses de R\$ 617.072,90. Encontrando-se, portanto, na faixa de R\$ 600.000,01 a R\$ 720.000,00, com isso o valor do imposto é de 8,78%.

A tabela de despesas administrativas é apresentada de acordo com o mês de seu desembolso de caixa. Nela foram apresentados os dados das despesas mais importantes neste item.

**Tabela 14 - Tabela de divisão dos desembolsos administrativos**

	01/10	02/10	03/10	04/10	05/10	06/10
Despesas Administrativas	R\$ 4.049,29	R\$ 3.221,08	R\$ 38.518,64	R\$ 7.905,59	R\$ 5.453,01	R\$ 6.061,17
Aluguel na incubadora CIENTEC	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00		
Aluguel nova sede				R\$ 3.418,32	R\$ 2.921,35	R\$ 2.971,35
Telefone	R\$ 905,12	R\$ 514,30	R\$ 809,55	R\$ 870,42	R\$ 1.273,31	R\$ 1.523,20
Luz			R\$ 31,54	R\$ 31,56	R\$ 180,25	R\$ 190,00
Alarme Monitorado				R\$ 365,00	R\$ 375,00	R\$ 175,00
Seguro Patrimonial	R\$ 562,67					
Serviço e mat. de Limpeza			R\$ 154,48	R\$ 67,45	R\$ 703,10	R\$ 460,00
Mat. Escritório e informática	R\$ 582,36	R\$ 814,78	R\$ 21,50	R\$ 843,09		R\$ 196,79
Correio, motoboy	R\$ 122,95	R\$ 92,00	R\$ 107,20	R\$ 79,75		R\$ 220,00
Outros gastos	R\$ 76,19		R\$ 594,37	R\$ 430,00		R\$ 324,83
Título de Capitalização para fiança aluguel			R\$ 35.000,00			

Fonte: Autora

O título de capitalização está incluso neste item devido a ter sido feito o desembolso por uma necessidade da locação da atual sede da empresa e não por uma opção. Para a realização deste foi realizado empréstimo dos sócios e também a retirada de investimos da empresa. Apresenta também característica de investimento, pois, quando a empresa resolver sair do atual endereço, terá este dinheiro de volta com correções monetárias.

## 4.1.3 Fluxo de Caixa Realizado

Tabela 15 - Fluxo de caixa realizado janeiro a junho

FLUXO DE CAIXA – FALKER AUTOMAÇÃO AGRÍCOLA								
MESES	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	TOTAL
<b>ITENS</b>								
<b>1. Ingressos</b>		<b>R\$ 110.409,82</b>	<b>R\$ 54.000,00</b>	<b>R\$ 100.542,27</b>	<b>R\$ 58.796,90</b>	<b>R\$ 26.338,07</b>	<b>R\$ 60.557,35</b>	<b>R\$ 410.644,41</b>
Vendas à vista		R\$ 27.810,00	R\$ 19.600,00	R\$ 31.239,50	R\$ 17.706,00	R\$ 6.796,00	R\$ 27.897,35	R\$ 131.048,85
Vendas a prazo		R\$ 6.831,78	R\$ 34.400,00	R\$ 62.436,41	R\$ 41.090,90	R\$ 17.042,07	R\$ 32.660,00	R\$ 194.461,16
Vendas receb. em atraso				R\$ 4.650,00		R\$ 2.500,00		R\$ 5.650,00
Receita Subvenção		R\$ 75.768,04						R\$ 77.268,04
Receita empréstimo Sócios				R\$ 2.216,36				R\$ 2.216,36
<b>2. Desembolsos</b>		<b>R\$ 64.569,35</b>	<b>R\$ 64.540,08</b>	<b>R\$ 100.592,13</b>	<b>R\$ 94.454,84</b>	<b>R\$ 77.029,19</b>	<b>R\$ 69.277,79</b>	<b>R\$ 470.463,38</b>
Compra de insumos à vista		R\$ 48,00	R\$ 256,31	R\$ 405,38	R\$ 290,15	R\$ 87,50	R\$ 29,75	R\$ 1.117,09
Compra de insumos a prazo		R\$ 6.184,30	R\$ 6.737,29	R\$ 6.307,78	R\$ 6.648,87	R\$ 9.760,47	R\$ 9.012,94	R\$ 44.651,65
Salários e encargos		R\$ 23.519,40	R\$ 25.280,09	R\$ 17.243,90	R\$ 40.351,06	R\$ 23.790,69	R\$ 22.729,62	R\$ 152.914,76
Despesas administrativas		R\$ 4.049,29	R\$ 3.221,08	R\$ 38.518,64	R\$ 7.705,59	R\$ 7.064,27	R\$ 6.061,17	R\$ 66.620,04
Despesas vendas e MKT		R\$ 13.070,07	R\$ 11.655,72	R\$ 13.687,16	R\$ 9.683,41	R\$ 11.099,18	R\$ 5.860,34	R\$ 65.055,88
Despesas tributárias		R\$ 2.040,06	R\$ 5.805,39	R\$ 4.561,10	R\$ 5.860,09	R\$ 2.764,52	R\$ 3.295,54	R\$ 24.326,70
Despesas financeiras e contábeis		R\$ 1.055,76	R\$ 717,82	R\$ 851,11	R\$ 810,55	R\$ 1.290,90	R\$ 579,71	R\$ 5.305,85
Investimentos		R\$ 173,37	R\$ 219,37	R\$ 85,66	R\$ 340,00			R\$ 818,40
Pagamento sócios		R\$ 8.770,06	R\$ 8.736,62	R\$ 8.828,80	R\$ 8.736,62	R\$ 8.834,64	R\$ 8.736,62	R\$ 52.643,36
Despesa P&D		R\$ 5.659,04	R\$ 1.910,39	R\$ 2.575,60	R\$ 1.415,31	R\$ 1.937,56	R\$ 4.063,62	R\$ 17.561,52
Despesa Pós-Venda				R\$ 69,20	R\$ 13,70	R\$ 580,88	R\$ 435,39	R\$ 1.099,17
Gastos com Mudança Vista				R\$ 6.584,80	R\$ 888,31	R\$ 168,60	R\$ 860,00	R\$ 8.501,71
Gastos com Mudança Prazo				R\$ 873,00	R\$ 11.711,18	R\$ 9.372,93	R\$ 7.336,04	R\$ 29.293,15
Devolução Empréstimo Sócio						R\$ 277,05	R\$ 277,05	R\$ 554,10
<b>3. Diferença do período (1-2)</b>		<b>R\$ 45.840,47</b>	<b>-R\$ 10.540,08</b>	<b>-R\$ 49,86</b>	<b>-R\$ 35.657,94</b>	<b>-R\$ 50.691,12</b>	<b>-R\$ 8.720,44</b>	<b>-R\$ 59.818,97</b>
4. Saldo inicial de caixa		R\$ 3.565,51	R\$ 19.006,88	R\$ 25.651,03	R\$ 57.915,44	R\$ 49.368,78	R\$ 11.853,91	R\$ 23.819,24
<b>5. Disponibilidade acumulada (3+4)</b>		<b>R\$ 49.405,98</b>	<b>R\$ 8.466,80</b>	<b>R\$ 25.601,17</b>	<b>R\$ 22.257,50</b>	<b>-R\$ 1.322,34</b>	<b>R\$ 3.133,47</b>	<b>-R\$ 35.999,73</b>
<b>6. Nível desejado de caixa</b>		<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>
7. Empréstimos a captar		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
8. Aplicações no mercado financeiro		-R\$ 59.916,17	-R\$ 4.043,34	-R\$ 4.355,29	-R\$ 6.988,58	-R\$ 3.055,91	-R\$ 5.546,82	-R\$ 83.906,11
9. Amortizações de empréstimos		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
10. Resgates de aplicações		R\$ 29.517,07	R\$ 21.227,57	R\$ 36.669,56	R\$ 34.099,86	R\$ 16.232,16	R\$ 26.232,59	R\$ 163.978,81
<b>11. Saldo final de caixa</b>	<b>R\$ 3.565,51</b>	<b>R\$ 19.006,88</b>	<b>R\$ 25.651,03</b>	<b>R\$ 57.915,44</b>	<b>R\$ 49.368,78</b>	<b>R\$ 11.853,91</b>	<b>R\$ 23.819,24</b>	<b>R\$ 44.072,97</b>

Fonte: Autora

Em janeiro a empresa registrou uma entrada de caixa bastante elevada que refere-se à concessão de subvenção econômica vinda da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). A concessão de subvenção econômica para a inovação nas empresas é um instrumento de política de governo, bastante difundido em países desenvolvidos, que no Brasil teve seu início em agosto de 2006.

O objetivo do Programa de Subvenção Econômica é promover um significativo aumento das atividades de inovação e o incremento da competitividade das empresas e da economia do país. A nova modalidade de apoio financeiro permite a aplicação de recursos públicos não reembolsáveis (que não precisam ser devolvidos) diretamente em empresas, para compartilhar com elas os custos e riscos inerentes a tais atividades ([http://www.finep.gov.br/programas/subvencao\\_economica.asp](http://www.finep.gov.br/programas/subvencao_economica.asp)).

Os recebimentos em atraso devem-se a venda para dois clientes que tiveram problemas com a venda da soja e com isso acabaram atrasando seus pagamentos. Porém, isto não é usual: normalmente não acontecem inadimplências.

Como é possível observar a empresa opta pelo pagamento a prazo dos fornecedores dos insumos de produção, o prazo normalmente trabalhado é de 28 dias, com exceção de alguns cujos valores são mais elevados e é possível um número maior de parcelas.

O nível desejado de caixa dentro do fluxo realizado foi deixado com o valor de zero, pois a empresa não tinha nenhuma definição. Este é um ponto a ser tratado para o planejamento dos próximos meses.

As aplicações mostradas pelo fluxo de caixa podem ser explicadas da seguinte forma: em janeiro tem-se uma aplicação bastante elevada devido a entrada da última parcela da subvenção FINEP. Nos próximos meses temos aplicações baixas que referem-se apenas a provisão de recursos humanos. A empresa opta por provisionar mensalmente gastos com férias, décimo terceiro e os impostos atrelados a eles para cada funcionário. No mês de abril este valor foi maior devido ao pagamento antecipado dos recursos que trabalhavam no projeto de subvenção, pois esta era a data limite. Comprova-se isso com a média de abril e maio, onde tem-se o mesmo nível de aplicação dos demais meses. Nas despesas com os sócios incluem-se pró-labore, impostos envolvidos, plano de saúde da rede Unimed e também um seguro de vida da empresa Allianz que é pago mês sim, mês não. Por isso, o fluxo de caixa apresenta variação de um mês para outro.

As despesas financeiras e contábeis incluem o valor pago ao contador, despesas com emissões e baixas de boletos, tarifa da conta corrente, anuidade dos

cartões de crédito, emissões de documento de ordem de crédito (DOC) e transferência eletrônica disponível (TED). Os valores mais elevados no mês de janeiro são decorrentes do pagamento duplo ao escritório de contabilidade, que se assemelha ao décimo terceiro salário dos funcionários. Em maio existe outra elevação no valor desta despesa quando foi realizada a parte legal referente à alteração do contrato social, alvará e demais processos envolvidos com a mudança da empresa.

Devido aos valores bastante elevados referentes à mudança para nova sede, resolveu-se apresentar esses gastos em um item separado no fluxo de caixa (ver Tabela 21). Dentro destes gastos inclui-se todos os gastos envoltos na mudança: melhorias de adaptação da casa para ser a sede da empresa, compras de móveis como mesas, cadeiras, divisórias, ar condicionado, as quais até março utilizavam a da incubadora, alguns computadores. Estes gastos de móveis, cadeiras e computadores a empresa utilizou a forma de financiamento do cartão BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) com juros de 0,97% a.m.

Através do fluxo de caixa realizado, pode-se perceber que durante todo o período a empresa vem recebendo menos do que tem gasto. Percebe-se que a diferença entre os ingressos e os desembolsos é de R\$ 59.818,97. O resultado parece elevado, porém se compararmos o total do desembolso com os gastos da mudança, R\$ 37.794,86, e o gasto administrativo de compra do título de capitalização necessário para locação do imóvel, no valor de R\$ 35.000,00, tem-se um total desembolsado de R\$ 72.794,86. Este total supera a diferença entre o recebimento e as despesas. É possível demonstrar então, que a empresa investiu nisso e por essa razão acabou com um resultado ruim. Resultado ruim financeiramente, pois, como administradores financeiros, sabe-se que sem um investimento uma situação tende a não mudar. Percebe-se, então, que a empresa, no curto prazo, sentirá este *déficit* financeiro, porém, no longo prazo, a situação tende a ter resultados muito mais positivos, como a união de toda a equipe em um mesmo local (o que proporciona trocas mais rápidas entre os setores) e a suspensão de despesas com frete para a sede de Cachoeirinha, tanto para o envio de insumos à produção como para o retorno de produtos acabados.

Todas essas implicações foram pensadas na hora de optar pela saída da incubação, porém os gastos totais de obra na nova sede foram subestimados, o que ocasionou gastos além do previsto.

## 4.2 PROJEÇÃO PARA SEGUNDO SEMESTRE

A seguir é apresentada a projeção do fluxo de caixa para o segundo semestre.

### 4.2.1 Ingressos

A política de vendas na empresa Falker Automação Agrícola Ltda. é de pagamentos à vista com descontos e a forma a prazo seguir 30% à vista e 70% para 30 dias. As formas de recebimento são através de depósito, boleto bancário e raramente na modalidade cheque (quando estão em feiras). No mês de maio a empresa começou a operar com cartão de crédito, mas até o momento não ocorreu nenhuma venda deste tipo.

Os dados apresentados a seguir (Tabela 16) foram passados pelo Coordenador de Vendas e Marketing, o qual comentou que essa previsão vem do planejamento para este ano que se criou baseado em um aumento percentual da receita do ano anterior. A divisão dos valores entre à vista e a prazo, também foi passada pela empresa. Essa divisão é a meta específica de cada mês para a área de vendas da empresa.

Trabalhou-se com esses dados por ser este o objetivo da empresa, não entrando no mérito da viabilidade.

**Tabela 16 - Tabela auxiliar de vendas projetadas**

Meses	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10	12/10
Faturamento	R\$ 62.813,00	R\$ 57.136,00	R\$ 42.087,00	R\$ 62.102,50	R\$ 84.832,50	R\$ 67.626,00
À Vista	R\$ 32.746,00	R\$ 17.836,00	R\$ 21.581,00	R\$ 31.221,00	R\$ 36.628,50	R\$ 25.956,00
A Prazo	R\$ 30.067,00	R\$ 39.300,00	R\$ 20.506,00	R\$ 30.881,50	R\$ 48.204,00	R\$ 41.670,00

Fonte: Autora

Baseado nessa tabela auxiliar (Tabela 16), criou-se a Tabela 17, a qual possui as vendas a prazo.



**Tabela 17 - Tabela auxiliar de recebimentos a prazo projetados**

Recebimentos de Vendas a prazo							
Mês da venda	Mês do recebimento						
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Σ
Jun	57.815,00	-	-	-	-	-	57.815,00
Jul	-	30.067,00	-	-	-	-	30.067,00
Ago	-	-	39.300,00	-	-	-	39.300,00
Set	-	-	-	20.506,00	-	-	20.506,00
Out	-	-	-	-	30.881,50	-	30.881,50
Nov	-	-	-	-	-	48.204,00	48.204,00
Dez	-	-	-	-	-	-	-
Σ	57.815,00	30.067,00	39.300,00	20.506,00	30.881,50	48.204,00	226.773,50

Fonte: Autora

Além dessas projeções, incluiu-se no fluxo de caixa as negociações feitas com os clientes devedores. Para isso foram calculados juros de 2,5% ao mês e multa de 3% até a data de 17 de junho, além dos valores para baixas dos boletos, quando fechou-se a negociação. Assim, o valor total da dívida ficou em R\$ 4.087,56. O valor do devedor ficou dividido em quatro parcelas de R\$ 1.000,00 sendo a última de R\$ 1.087,56.

O outro cliente negociou para pagamento em duas parcelas, sendo uma em julho e a outra em agosto do corrente ano. O valor total negociado ficou em R\$ 4.135,00.

#### 4.2.2 Desembolsos

O departamento de produção está estruturado de forma que o mesmo contempla o setor de produção propriamente dito e o setor de compras, aquele possui rubrica própria para atender às demandas produtivas durante o ano inteiro.

Os valores passíveis de gasto pelo setor de compras/produção são planejados anualmente e revistos pelo menos mais uma vez ao ano, quando ajustes nas rubricas internas são realizados e recursos migrados de um setor para outro. De posse destes valores o gestor avalia qual a melhor forma de utilização dos recursos com base no planejamento.

O planejamento da produção é realizado com base nos históricos de vendas e nas informações provenientes do setor comercial, discutidas quinzenalmente. Estas informações alimentam o Planejamento e Controle da Produção (PCP) com as demandas do mercado segmentadas por cada tipo de produto. Assim gera-se a necessidade de realizar um planejamento para as compras dos insumos de forma que o fluxo de caixa de saída da empresa fique equalizado durante a maior parte do ano.

Desse modo, é realizado um ciclo produtivo, tentando-se ao máximo não coincidir produções de dois produtos diferentes no mesmo período. Esta política proporciona uma linearidade nos gastos reduzindo o capital imobilizado no estoque e possivelmente diminuindo o ciclo operacional dos insumos/produtos.

Após realizado este planejamento, os lotes a serem produzidos de cada produto são inseridos em um *software* de gestão estilo ERP, no módulo de MRP com as estruturas de cada produto. Este *software* então gera relatórios de insumos necessários para compra com base no estoque atual e na quantidade de cada produto a ser produzida.

Para viabilizar uma maior e melhor linearidade dos gastos com insumos, o planejamento é realizado para os próximos três meses, tornando possível as escolhas de quais itens devem ou não serem comprados naquele momento em função da sua necessidade imediata ou de seu prazo de entrega. Para a realização do trabalho foi informado pelo Coordenador de Produção a previsão para seis meses.

Nas compras realizadas nos primeiros seis meses, foi encontrado o percentual de 2,5% do total de compras sendo pagas à vista. Este foi, portanto, o percentual utilizado para o cálculo das compras para os próximos seis meses (Tabela 18).

**Tabela 18 - Tabela auxiliar de compras de insumos projetadas**

Meses	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10	12/10
Compras	R\$ 10.500,00	R\$ 10.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 10.000,00
À Vista	R\$ 262,50	R\$ 250,00	R\$ 225,00	R\$ 225,00	R\$ 225,00	R\$ 250,00
A Prazo	R\$ 10.237,50	R\$ 9.750,00	R\$ 8.775,00	R\$ 8.775,00	R\$ 6.648,87	R\$ 6.648,87

Fonte: Autora

Após a criação da tabela auxiliar de compras, criou-se a tabela auxiliar de compras a prazo (Tabela 19).

**Tabela 19 - Tabela auxiliar de compras de insumos a prazo projetadas**

Pagamento das Compras de insumos a prazo							
Mês da compra	Mês do pagamento						
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Σ
Junho	R\$ 9.730,00	-	-	-	-	-	9.730,00
Julho	-	R\$ 10.237,50	-	-	-	-	10.237,50
Agosto	-	-	R\$ 9.750,00	-	-	-	9.750,00
Setembro	-	-	-	R\$ 8.775,00	-	-	8.775,00
Outubro	-	-	-	-	R\$ 8.775,00	-	8.775,00
Novembro	-	-	-	-	-	R\$ 6.648,87	6.648,87
Dezembro	-	-	-	-	-	-	-
Σ	9.730,00	10.237,50	9.750,00	8.775,00	8.775,00	6.648,87	53.916,37

Fonte: Autora

A seguir é apresentada a Tabela 20, a qual mostra as despesas administrativas.

**Tabela 20 - Tabela de projeção dos desembolsos administrativos**

Meses	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10	12/10
Despesas Administrativas	R\$ 5.501,47	R\$ 5.110,65	R\$ 5.405,90	R\$ 6.485,71	R\$ 6.888,60	R\$ 7.138,49
Aluguel nova sede	R\$ 2.971,35	R\$ 2.971,35	R\$ 2.971,35	R\$ 2.971,35	R\$ 2.971,35	R\$ 2.971,35
Telefone	R\$ 905,12	R\$ 514,30	R\$ 809,55	R\$ 870,42	R\$ 1.273,31	R\$ 1.523,20
Luz	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Alarme Monitorado	R\$ 175,00	R\$ 175,00	R\$ 175,00	R\$ 175,00	R\$ 175,00	R\$ 175,00
Seguro Patrimonial				R\$ 618,94	R\$ 618,94	R\$ 618,94
Serviço e mat. de Limpeza	R\$ 510,00	R\$ 510,00	R\$ 510,00	R\$ 510,00	R\$ 510,00	R\$ 510,00
Mat. Escritório e informática	R\$ 410,00	R\$ 410,00	R\$ 410,00	R\$ 410,00	R\$ 410,00	R\$ 410,00
Correio, motoboy	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00
Outros gastos	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00

Fonte: Autora

A previsão dos gastos com energia elétrica nos próximos meses deve seguir proximidade com os valores desembolsados em maio e junho. Porém, a partir do referente a pago em outubro, é necessário um aumento devido a troca de estação e por consequencia uso do ar-condicionado. Até este momento eles foram pouco utilizados na empresa, pois demoraram a ser instalados após a mudança, e, depois disso, o calor diminuiu. A previsão será de três vezes o valor pago hoje, podendo ter variação, pois não se tem outro parâmetro. Na antiga sede não eram pagos gastos com energia.

O alarme monitorado, a partir de junho, seguirá apenas o valor da mensalidade, portanto R\$ 175,00. O serviço de limpeza manterá mesmo valor, pois o reajuste ocorre apenas no dissídio de categoria que é início do ano. Para os gastos com o material higiênico e de limpeza, será mantido o valor de R\$ 150,00 mensais, baseado nos meses anteriores. O seguro patrimonial é renovado em outubro, acrescenta-se um aumento de 10% sobre o valor pago anteriormente. Este seguro é pago em quatro parcelas de outubro até janeiro do próximo ano.

O valor pago para pessoal para os próximos meses terá reajustes pois até o momento não saiu o dissídio da categoria. A informação adquirida do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico-Eletrônico da Grande Porto Alegre (STIMEPA) em 22 de junho é que ainda estão em negociação. O aumento que o STIMEPA estão buscando é de 10%. Para o cálculo da projeção foi desconsiderado R\$ 4.500,00 referente aos estagiários. No saldo foi aplicada a correção do dissídio de 10%, e no mês de agosto foi incluso os 10% de aumento referente aos meses de maio e junho, pois maio é a data base. Nos meses de novembro e dezembro tem-se o pagamento do décimo terceiro salário, em cada mês há o pagamento de meia parcela.

O desembolso referente a gastos com a mudança terá despesas por um período longo, como mostra a Tabela 21.

**Tabela 21 - Gastos parcelados da mudança**

Investimento	Modalidade	Qtd. Parcelas	Data 1º pag	Data último pag	Valor
Móveis	Cartão Crédito	10 parcelas	12/04/2010	10/01/2011	R\$ 585,40
Bebedouro	Cartão Crédito	12 parcelas	12/04/2010	10/03/2011	R\$ 34,92
Cadeiras	Cartão BNDES	24 parcelas	16/04/2010	16/03/2012	R\$ 125,63
Cadeiras juro	Cartão BNDES	24 parcelas	16/04/2010	16/03/2012	R\$ 14,44
Ar Condicionado	Cartão BNDES	30 parcelas	16/04/2010	16/09/2012	R\$ 419,00
Ar Condicionado juro	Cartão BNDES	30 parcelas	16/04/2010	16/09/2012	R\$ 61,27
Computadores	Cartão BNDES	25 parcelas	16/06/2010	16/06/2012	R\$ 150,05
Computadores juro	Cartão BNDES	25 parcelas	16/06/2010	16/06/2012	R\$ 18,03
Computadores	Cartão BNDES	23 parcelas	16/06/2010	16/04/2012	R\$ 91,15
Computadores juro	Cartão BNDES	23 parcelas	16/06/2010	16/04/2012	R\$ 10,00

Fonte: Autora

Além dos gastos apresentados nesta tabela, em julho tem a última parcela da instalação dos aparelhos de ar condicionados no valor de R\$ 1.268,72.

## 4.2.4 Fluxo de Caixa Projetado

Tabela 22 - Fluxo de caixa projetado julho a dezembro

FLUXO DE CAIXA – FALKER AUTOMAÇÃO AGRÍCOLA								
MESES	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
<b>1. Ingressos</b>		<b>R\$ 93.628,00</b>	<b>R\$ 50.970,00</b>	<b>R\$ 61.881,00</b>	<b>R\$ 52.814,56</b>	<b>R\$ 67.510,00</b>	<b>R\$ 74.160,00</b>	<b>R\$ 400.963,56</b>
Vendas à vista		R\$ 32.746,00	R\$ 17.836,00	R\$ 21.581,00	R\$ 31.221,00	R\$ 36.628,50	R\$ 25.956,00	R\$ 165.968,50
Vendas a prazo		R\$ 57.815,00	R\$ 30.067,00	R\$ 39.300,00	R\$ 20.506,00	R\$ 30.881,50	R\$ 48.204,00	R\$ 226.773,50
Vendas receb. em atraso		R\$ 3.067,00	R\$ 3.067,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.087,56			R\$ 8.221,56
<b>2. Desembolsos</b>		<b>R\$ 71.234,42</b>	<b>R\$ 74.192,69</b>	<b>R\$ 75.429,09</b>	<b>R\$ 70.614,58</b>	<b>R\$ 76.699,12</b>	<b>R\$ 76.245,56</b>	<b>R\$ 444.415,46</b>
Compra de insumos à vista		R\$ 262,50	R\$ 250,00	R\$ 225,00	R\$ 225,00	R\$ 225,00	R\$ 250,00	R\$ 1.437,50
Compra de insumos a prazo		R\$ 9.730,00	R\$ 10.237,50	R\$ 9.750,00	R\$ 8.775,00	R\$ 8.775,00	R\$ 6.648,87	R\$ 53.916,37
Salários e encargos		R\$ 22.729,62	R\$ 28.198,51	R\$ 24.552,58	R\$ 24.552,58	R\$ 34.578,87	R\$ 34.578,87	R\$ 169.191,04
Despesas administrativas		R\$ 5.501,47	R\$ 5.110,65	R\$ 5.405,90	R\$ 6.485,71	R\$ 6.888,60	R\$ 7.138,49	R\$ 36.530,82
Despesas vendas e MKT		R\$ 4.100,00	R\$ 4.600,00	R\$ 9.100,00	R\$ 6.100,00	R\$ 4.700,00	R\$ 4.200,00	R\$ 32.800,00
Despesas tributárias		R\$ 7.525,54	R\$ 5.514,98	R\$ 5.016,54	R\$ 3.695,24	R\$ 5.452,60	R\$ 7.448,29	R\$ 34.653,20
Despesas financeiras e contábeis		R\$ 795,00	R\$ 1.057,50	R\$ 1.057,50	R\$ 1.057,50	R\$ 1.057,50	R\$ 1.057,50	R\$ 6.082,50
Pagamento sócios		R\$ 8.834,64	R\$ 8.736,62	R\$ 8.834,64	R\$ 8.736,62	R\$ 8.834,64	R\$ 8.736,62	R\$ 52.713,78
Despesa P&D		R\$ 8.200,00	R\$ 8.200,00	R\$ 9.200,00	R\$ 8.700,00	R\$ 3.900,00	R\$ 3.900,00	R\$ 42.100,00
Despesa Pós-Venda		R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 3.000,00
Gastos com Mudança Prazo		R\$ 2.778,60	R\$ 1.509,88	R\$ 1.509,88	R\$ 1.509,88	R\$ 1.509,88	R\$ 1.509,88	R\$ 10.328,00
Devolução Empréstimo Sócio		R\$ 277,05	R\$ 277,05	R\$ 277,05	R\$ 277,05	R\$ 277,03	R\$ 277,03	R\$ 1.662,26
<b>3. Diferença do período (1-2)</b>		<b>R\$ 22.393,58</b>	<b>-R\$ 23.222,69</b>	<b>-R\$ 13.548,09</b>	<b>-R\$ 17.800,02</b>	<b>-R\$ 9.189,12</b>	<b>-R\$ 2.085,56</b>	<b>-R\$ 43.451,90</b>
4. Saldo inicial de caixa		R\$ 23.819,24	R\$ 46.212,82	R\$ 22.990,13	R\$ 9.442,04	R\$ 1.642,01	R\$ 1.502,89	R\$ 1.507,34
<b>5. Disponibilidade acumulada (3+4)</b>		<b>R\$ 46.212,82</b>	<b>R\$ 22.990,13</b>	<b>R\$ 9.442,04</b>	<b>-R\$ 8.357,99</b>	<b>-R\$ 7.547,11</b>	<b>-R\$ 582,66</b>	<b>-R\$ 41.944,57</b>
<b>6. Nível desejado de caixa</b>		<b>R\$ 1.500,00</b>	<b>R\$ 1.500,00</b>	<b>R\$ 1.500,00</b>	<b>R\$ 1.500,00</b>	<b>R\$ 1.500,00</b>	<b>R\$ 1.500,00</b>	<b>R\$ 1.500,00</b>
7. Empréstimos a captar		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
8. Aplicações no mercado financeiro		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
9. Amortizações de empréstimos		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
10. Resgates de aplicações		R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 10.000,00	R\$ 9.050,00	R\$ 2.090,00	R\$ 21.140,00
<b>11. Saldo final de caixa</b>	<b>R\$ 23.819,24</b>	<b>R\$ 46.212,82</b>	<b>R\$ 22.990,13</b>	<b>R\$ 9.442,04</b>	<b>R\$ 1.642,01</b>	<b>R\$ 1.502,89</b>	<b>R\$ 1.507,34</b>	<b>-R\$ 20.804,57</b>

Fonte: Autora

Os gastos com marketing e vendas estão dispostos neste segundo semestre de maneira a adiantar pagamentos de feiras que a empresa participará no próximo ano para que não aconteça como neste primeiro semestre onde o desembolso foi muito elevado nesses meses inicial, distribuindo os gastos para eles ficarem mais lineares. Em setembro ainda apresentam-se gastos específicos referentes a um congresso, onde a Falker irá expor, e continuam no mês de outubro, pois muitos gastos terão seu desembolso no mês seguinte como: alimentação, hospedagem e transporte. Neste item, também está incluso viagens de visitas a clientes, gastos com comissão e divulgação.

As despesas financeiras e contábeis, a partir do fluxo de agosto, aumentam devido ao aumento do salário do contador que passa a ter o valor de R\$ 787,50. Junto a esta despesa, é previsto um total de R\$ 270,00 para despesas financeiras diversas: emissão de DOC, tarifa da conta, emissão de boletos.

As compras da área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) foram previstas com base no planejamento dos projetos existentes na empresa. Estes dados foram passados pelos coordenadores dos mesmos. Com base na data prevista eles foram deslocados para o mês seguinte devido a política de compras da empresa.

A regra para os valores de pós-venda vieram da média dos meses de maio e junho, pois nos meses anteriores a empresa não estava controlando esses valores separadamente. Eles estavam inclusos nas despesas de vendas. Como esta área é bastante importante para a empresa pois, ela assegurar a satisfação do cliente pelo atendimento de suas necessidades, tais como treinamentos, assistência técnica e suporte técnico é importante uma mensuração separada.

Através do fluxo de caixa projetado até o final do ano, percebe-se que a empresa continua com problemas para que as receitas superem as despesas. A diferença neste período total ficou em R\$ 43.451,90. Junho finaliza com um bom resultado o qual é acompanhado pelo mês de julho. Porém após julho os demais meses todos estão com vendas inferiores aos gastos. Nos próximos meses, continuam gastos com a mudança totalizando R\$ 10.328,00 nos seis meses, estes gastos permanecerão um tempo na empresa devido a compra parcelada em várias prestações. É possível observar que o maior gasto da empresa é com sua folha de funcionários porém esta é uma despesa difícil de ser trabalhada, devido ao estilo da empresa (inovação, voltada para tecnologia) prevê justamente esse alto valor em

folha, isso vai de encontro ao perfil de seus funcionários os quais são na maioria graduados ou graduandos de cursos superiores.

Com estes resultados foi preciso prever três resgates das aplicações da empresa para suprir a falta de recursos nos meses de outubro, novembro e dezembro.

#### 4.3 SUGESTÕES

Através do desenvolvimento deste trabalho apresentou-se à empresa uma visão de como serão os próximos meses de atividade baseados nas informações obtidas na própria organização. Cabe agora a seus gestores tomarem decisões sobre como trabalhar essas informações geradas.

Sugere-se à empresa verificar a possibilidade de aumentar as suas vendas, seja criando promoções, seja aumentando prazos de pagamento.

Outra sugestão é a tentativa de novas negociações com os fornecedores para o aumento de prazos, não ficando apenas com a opção de 28 dias. Seria interessante também a tentativa de redução de outros desembolsos.

Caso a empresa não consiga trabalhar algum desses fatores acima para o segundo semestre de 2010, torna-se muito importante a continuação da previsão do fluxo de caixa para o primeiro semestre de 2011, a fim de verificar como estará a sua situação, pois até o mês de dezembro quando termina este estudo, a empresa pode se sustentar com as reservas acumuladas. Porém, não é possível determinar até quando, o que a obrigaria a contrair empréstimos de terceiros.

O fluxo de caixa mensal pode também ser projetado em outras periodicidades como: diário, semanal e ate mesmo anual. O fluxo de caixa diário manteria um controle mais acurado, pois torna mais especifica as datas de entrada e saída. Neste trabalho, entretanto, dadas as limitações de tempo e peculiaridade, não será detalhado neste nível. Aconselha-se que a empresa, a partir da proposta de modelo aqui elaborado, aprofunde sua implantação privilegiando também esta temporalidade.

Também é sugerido à empresa a adoção do controle desta ferramenta de fluxo de caixa, através da adoção da planilha apresentada a seguir.

Tabela 23 - Modelo de Fluxo de Caixa para controle

ITENS	PERÍODOS	JAN			...			DEZ			TOTAL		
		P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. INGRESSOS</b>													
Vendas à vista													
Cobrança em carteira													
Cobranças bancárias													
Desconto de duplicatas													
Vendas de itens do ativo permanente													
Aluguéis recebidos													
Aumentos de capital social													
Receitas financeiras													
Outros													
<b>SOMA</b>													
<b>2. DESEMBOLSOS</b>													
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													
<b>SOMA</b>													
<b>3. Diferença do período (1-2)</b>													
4. Saldo inicial de caixa													
<b>5. Disponibilidade acumulada (3+4)</b>													
<b>6. Nível desejado de caixa</b>													
7. Empréstimos a captar													
8. Aplicações no mercado financeiro													
9. Amortizações de empréstimos													
10. Resgates de aplicações													
<b>11. Saldo final de caixa</b>													

Fonte: Zdanowicz (2004, p. 145)

O modelo apresentado possui três colunas em cada período. Elas representam o valor projetado, o valor realizado e a defasagem que pode ser positiva ou negativa, podendo aparecer em valores absolutos ou relativos de acordo com a informação buscada (ZDANOWICZ, 2004).



## 5 CONCLUSÕES

O fluxo de caixa é de fundamental importância para a tomada de decisão por parte da diretoria administrativa e financeira da empresa, pois o desuso e o desconhecimento do mesmo podem levar os gestores a decidir equivocada e erroneamente, ocasionando inclusive o fechamento da sociedade. Ele é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período.

O presente trabalho auxiliou a entender os benefícios e as facilidades do fluxo de caixa, agilizando e suportando o processo de decisão. A importância deste trabalho é orientar e complementar as tomadas de decisões, definindo o fluxo de caixa como um instrumento importante na gestão.

O principal objetivo foi o de propor um modelo de planejamento e controle financeiro de curto prazo para a empresa Falker Automação Agrícola Ltda., tendo como base a técnica de fluxo de caixa. O método utilizado para a execução desse trabalho foi o estudo de caso.

Através desse estudo de caso, foi possível obter algumas conclusões, comparando o estudo prático com a fundamentação teórica executada. A revisão bibliográfica aprofundou conhecimentos sobre assuntos ligados à área, onde se adquiriu subsídios para as considerações levantadas.

Com o objetivo geral alcançado, o trabalho buscou fornecer à empresa o melhor modelo do fluxo de caixa, para o período determinado em que a empresa pudesse projetar sua situação financeira para o período futuro.

Primeiramente, foram coletadas informações que demonstrassem a atual situação financeira da empresa. Através dessa coleta foi possível trabalhar os objetivos específicos iniciais. Foi elaborado, então, o fluxo de caixa do semestre passado (janeiro a junho de 2010).

Para atingir o objetivo específico final, projetar o fluxo de caixa para o segundo semestre de 2010 foram, assim, confeccionadas as planilhas auxiliares necessárias cujos itens tiveram suas metas estabelecidas pelas nas projeções realizadas e por informações da empresa. Optou-se pela utilização do fluxo de caixa pelo método direto por ser este mais fácil e adaptável à empresa estudada.

A realização desta Monografia proporcionou uma ligação entre a teoria e a prática, aspecto fundamental na conclusão da formação acadêmica, que prepara para a realidade do mercado e das situações comerciais e cotidianas dos negócios. Neste sentido, o tema do trabalho contribuiu para a ampliação dos conhecimentos da pesquisadora na área financeira.

Além disso, a elaboração desta proposta recebeu apoio da administração da empresa, a qual já tem a ideia de utilizá-la de forma a incorporá-la às ferramentas hoje existentes, gerando, assim, informações mais rápidas e completas à organização. Através da ferramenta será possível ao gestor visualizar o total já comprometido de uma determinada rubrica antes de fazer novas liberações de gastos. Esse instrumento servirá também no sentido de garantir liquidez à empresa, por exemplo, evitando empréstimos para capital de giro, realizados exclusivamente em razão de uma inadequada programação de entradas e saídas de caixa.

Conforme evidenciado na revisão da literatura, pode-se concluir que o fluxo de caixa se trata de uma ferramenta necessária, simples e, ao mesmo tempo, poderosa de planejamento financeiro. Também dispensa grandes investimentos em informática para poder operar satisfatoriamente. De fato, a principal condição para o sucesso do fluxo de caixa é a existência de uma cultura de planejamento na empresa.

Os objetivos do trabalho foram plenamente atingidos, pois se disponibilizou para a organização um planejamento financeiro de curto prazo com base no instrumento fluxo de caixa. O modelo proposto foi desenvolvido considerando-se sua adaptabilidade às peculiaridades da Falker Automação Agrícola Ltda.

Valendo-se de um *software* de cálculo, o que representa um baixo investimento, torna-se possível implementar esse instrumento e fazer o acompanhamento gerencial dos valores realizados com os projetados.

É importante destacar que a elaboração do presente trabalho recebeu amplo apoio da administração da Falker Automação Agrícola Ltda., que contribuiu disponibilizando as informações necessárias e esclarecendo as dúvidas toda vez que surgiram. Acredita-se que o envolvimento demonstrado favorecerá a implantação e implementação do planejamento financeiro proposto, que deverá ser um dos principais instrumentos de auxílio à tomada de decisão na empresa.

Como sugestões para futuros trabalhos, aconselha-se a análise do capital de giro, as projeções do Balanço Patrimonial e do Demonstração do Resultado do Exercício, todos elementos que completam o planejamento financeiro.

## REFERÊNCIAS

ANPROTEC. **Glossário dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas.** Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/glossario>>.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do capital de giro.** São Paulo: Atlas, 1997.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2009.

ANTONIK, Luis Roberto. A administração financeira das pequenas e médias empresas - ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões. **Revista FAE Business**, n. 8, maio 2004.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIGNOTTO, Edson Costa; BAROSSO-FILHO, Milton; SAMPAIO, Rudini. Gestão do risco de mercado em organizações do agronegócio. **Resenha BM&F**, n. 161, p. 26 – 32.

BONOMA, T. V. Case research in Marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**. v. 22, p. 49-55, May 2006.

BRAGA, Roberto. **Análise avançada do capital de giro.** São Paulo: Caderno de Estudos n. 3, FIPECAFI, setembro 1991.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2009.

BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart **Princípios de finanças empresariais.** Lisboa: McGraw-Hill, 1992.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michel C. **Administração financeira: teoria e prática.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

CIENTEC. [www.cientec.rs.gov.br](http://www.cientec.rs.gov.br). Acesso em 06 abr de 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

FALKER. [www.falker.com.br](http://www.falker.com.br). Acesso em 06 abr de 2010.

FALKER. **Plano de negócios Falker 2010-2012**. Porto Alegre, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e pratica. São Paulo: Atlas, 2004.

FILHO, José Segundo. **Controles Financeiros e Fluxo de Caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FINEP. Disponível em:  
[http://www.finep.gov.br/programas/subvencao\\_economica.asp](http://www.finep.gov.br/programas/subvencao_economica.asp) Acesso: 15 jun de 2010.

GITMAN, Lawrence. **Princípios da administração financeira**: essencial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2005.

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

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade**: das sociedades por ações. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KOSHIO, Senichiro. Valor de mercado do caixa de empresas não financeiras: um estudo empírico no Brasil no período de 2000 a 2005. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXI, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** 22 a 26 de setembro de ANPAD: Rio de Janeiro, 2007.

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

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade do Curso de Ciências Contábeis da UFSM**, vol. 1. n.3, mar-mai 2005.

MEDEIROS, José Adelino *et al.* **Pólos, parques e incubadoras: a busca da modernização e competitividade.** Brasília: CNPq / IBICT / SENAI, 1992.

PEREIRA, Edson Gonçalves *et al.* **Planejamento e implantação de incubadoras de empresas.** Brasília: ANPROTEC; SEBRAE, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de Metodologia Científica.** Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2008.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria.** São Paulo: Atlas, 2008.

SCHMITT, Claudia Lunkes. **Incubadora como fator competitivo para empresas nascentes: o caso da Incubadora Tecnológica da Feevale.** 2005. 131f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005.** Brasília, agosto 2007.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas:** guia de sobrevivência empresarial. São Paulo: Atlas, 2008.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Revista FAE**, Curitiba, v. 4, n.1, p. 17-26, jan./abr. 2001.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando valor através do orçamento.** Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Sagra, 2004.