

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

**LUCAS RAFAEL DE SOUZA DA ROSA**

**IMPLANTAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE  
PLANEJAMENTO FINANCEIRO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS AGRÍCOLAS  
LOCALIZADA NA CIDADE DE ARARANGUÁ-SC**

**CRICIÚMA**

**2018**

**LUCAS RAFAEL DE SOUZA DA ROSA**

**IMPLANTAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE  
PLANEJAMENTO FINANCEIRO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS AGRÍCOLAS  
LOCALIZADA NA CIDADE DE ARARANGUÁ-SC**

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

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

CRICIÚMA

2018

LUCAS RAFAEL DE SOUZA DA ROSA

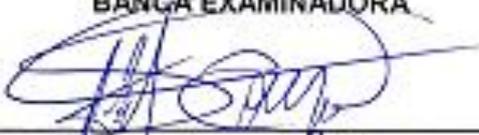
IMPLANTAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE  
PLANEJAMENTO FINANCEIRO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS AGRÍCOLAS  
LOCALIZADA NA CIDADE DE ARARANGUÁ-SC

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

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

Criciúma, 25 de Junho de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza



---

Prof. Esp. Cleber Pacheco Bombazar



---

Prof. Esp. Evaldo Lourenço de Lima

**CRICIÚMA**

**2018**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, meu irmão, minha namorada e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pelas graças concedidas ao longo de minha trajetória acadêmica e profissional. Sem Ele, os ganhos e oportunidades não seriam possíveis, bem como o término de minha graduação ao fim de todo trabalho e dedicação depositados.

Aos meus pais, Claudio Rafael da Rosa e Sandra Terezinha Grossman de Souza da Rosa e a minha namorada, agradeço toda sua paciência, carinho, amor e atenção, mesmo nos momentos mais difíceis desta trajetória acadêmica.

Minha gratidão ao orientador, Abel Corrêa de Souza, professor que com toda sua experiência no mundo dos negócios nos passou de maneira clara e objetiva sempre em todas as suas aulas conteúdos que se fizeram necessários para o desenvolvimento deste trabalho, além de sempre estar à disposição para solucionar dúvidas que no decorrer do trabalho iriam acontecendo, alguém que se tornou para mim um grande amigo.

Agradeço à coordenação do curso de Administração linha específica em Administração de Empresas, por oferecer aos alunos as melhores condições de estudo possíveis.

Por fim, gostaria de agradecer a todos que direta ou indiretamente me ajudaram nesta minha trajetória acadêmica.

## RESUMO

ROSA, Lucas Rafael de Souza da. **Implantação de um fluxo de caixa como instrumento de planejamento financeiro: um estudo de caso em uma empresa de autopeças agrícolas localizada na cidade de Araranguá-SC**. 2018. 50 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A ferramenta fluxo de caixa é um dos métodos de análises mais utilizados no meio empresarial, por sua fácil compreensão pode assim gerar relatórios de um determinado período mostrando assim suas entradas e saídas de caixa, projetando para um certo horizonte de tempo o quanto irá sobrar de caixa para futuras compras ou investimentos na organização. Diante disto o objetivo deste trabalho foi propor um modelo e sua devida implantação na empresa X, localizada na cidade de Araranguá. Para que isso fosse possível foi realizado um estudo de caso com base em uma pesquisa documental com abordagem qualitativa tendo como classificação dos dados da pesquisa dados primários e secundários. Para sua devida coleta de dados foram utilizados dados internos da empresa, como por exemplo suas contas a pagar e a receber, além de seus extratos bancários. A partir desta premissa foi possível elaborar o fluxo de caixa e analisar desta forma seus excedentes e suas baixas de caixa durante o primeiro trimestre do ano de 2018.

**Palavras-chave:** Fluxo. Investimento. Dados. Caixa. Análises.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Desequilíbrio financeiro.....	30
Figura 2- Ingressos e desembolsos em um fluxo de caixa.....	33
Figura 3- Síntese do delineamento da pesquisa.....	38
Figura 4- Menu inicial.....	40
Figura 5- Fluxo de caixa mensal.....	41
Figura 6- Fluxo de caixa diário.....	42
Figura 7- Indicadores.....	43
Figura 8- Fluxo de caixa mensal com lançamentos.....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Os três níveis de planejamento.....	22
Quadro 2- Prazo de cobertura.....	30

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Entradas e saídas de caixa.....	34
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

**Sebrae** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**Fenabrave** – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores

**SC** – Santa Catarina

**ICMS** – Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

**IPI** – Imposto Sobre Produtos Industrializados

**EPP** – Empresa de Pequeno Porte

**RS** – Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	15
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
2.1 ORGANIZAÇÃO .....	17
2.2 COMÉRCIO DE AUTO-PEÇAS .....	17
2.3 MERCADO DE AUTOPEÇAS AGRÍCOLAS .....	18
2.4 ADMINISTRAÇÃO .....	19
2.5 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	19
<b>2.5.1 Funções do administrador financeiro</b> .....	20
2.6 PLANEJAMENTO E SUAS FUNÇÕES .....	22
<b>2.6.1 Planejamento estratégico</b> .....	23
<b>2.6.2 Planejamento tático</b> .....	23
<b>2.6.3 Planejamento operacional</b> .....	23
<b>2.6.4 Planejamento financeiro</b> .....	24
2.7 FLUXO DE CAIXA.....	25
<b>2.7.1 Ciclo operacional, econômico e financeiro</b> .....	26
<b>2.7.2 Objetivo de um Fluxo de Caixa</b> .....	27
<b>2.7.3 Fatores que comprometem o fluxo de caixa</b> .....	28
<b>2.7.4 Equilíbrio versus desequilíbrio financeiro</b> .....	29
<b>2.7.5 Características do fluxo de caixa</b> .....	30
<b>2.7.6 Descrição dos principais itens do fluxo de caixa</b> .....	32
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO .....	36
3.3 PLANOS DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4 PLANO ANÁLISE DOS DADOS.....	38
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
<b>4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA</b> .....	39
4.1 MODELO DE PLANILHA PARA FLUXO DE CAIXA .....	39
4.2 ANÁLISE DOS DADOS ATRAVÉS DO MODELO DESENVOLVIDO .....	43

<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Conforme Sebrae (2017) as micro e pequenas empresas vem adquirindo ao longo dos últimos trinta anos uma grandiosa importância no setor socioeconômico do país, estas empresas em 2011 geraram 27% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas, a área de serviços e comércio representava em 2011 cerca de 21% do valor adicionado, enquanto a indústria representava cerca de 7,8%, em relação a empregabilidade as micro e pequenas empresas representavam 44% dos empregos formais no setor de serviços, e 70% dos empregos gerados no setor do comércio, visto isto pode-se perceber o quão grandioso estas empresas contribuem para o país em relação à economia e a empregabilidade.

A empresa em questão é uma micro e pequena empresa que tem como portfólio de produtos itens para manutenção de máquinas e implementos agrícolas, sua função principal é fornecer peças para a manutenção destes equipamentos, trabalhando assim diretamente com a venda para o consumidor final, ou seja, o agricultor é o seu principal cliente.

Além de automatizar todas as atividades no campo, a mecanização agrícola é atualmente uma necessidade para o homem do campo, houve uma queda de 16% na mão de obra no campo entre os anos de 2005 a 2011, isto ainda aconteceu em tempos de aumento da população urbana onde demandaria uma maior produção de alimentos, sendo assim ainda o Brasil é o quarto maior mercado de tratores agrícolas do mundo, ficando atrás apenas de Índia, China e Estados Unidos. (CELERES, 2017).

Conforme dito acima, empresas deste setor têm a obrigação de estarem sempre em constante evolução, devido as mudanças de mercado, contudo estas empresas precisam de planejamento financeiro, pois sem o mesmo com a alta concorrência fica complicado a competitividade neste setor.

Segundo Zdanowicz (1989), o fluxo de caixa é um instrumento que demonstra todas as operações financeiras que são efetivadas pela a empresa, facilitando a análise dos dados obtidos no período analisado, após está análise é possível o administrador financeiro mensurar o capital próprio adquirido naquele período, além de saber bem como utilizar e distribui-las de forma racional pelos diversos ativos da empresa.

Dessa forma o presente estudo tem seu foco no planejamento financeiro voltado para uma empresa de pequeno porte do ramo agrícola.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Em economias com altas taxas de juros, a sobrevivência das empresas no mercado depende de uma boa gestão de seus recursos financeiros, visto isto se faz necessário para as pequenas, médias e grandes empresas que qualquer numerário disponível ou a receber seja bem aplicado, para que desta forma as empresas consigam otimizar seus fluxos, havendo então desta forma uma redução em sua necessidade de capital de giro (ZDANOWICZ, 1989).

Segundo o Site Fenabreve (2017), pode-se prever um incremento no setor de autopeças de 2,7% nas vendas, estas estimativas provêm de conversas com os sindicatos da categoria, onde os mesmos sindicatos tem influência diretamente com as montadoras, resultando assim em um índice mais confiável para o setor.

Visto isto cria-se junto a empresa estudada a obrigação de sempre se manter atualizada perante o mercado, tudo isto gera uso de recursos financeiros para a empresa, como a mesma não pratica um planejamento financeiro adequado isto impacta ainda mais em suas contas, com uma estrutura de fluxo de caixa a empresa em questão poderá tomar conhecimento se haverá sobras de caixa para assim fazer destas sobras de caixa investimentos para renovação de estoques ou ampliação do mix de produtos da empresa.

Neste presente trabalho em questão o estudo de caso baseia-se em uma empresa do ramo de autopeças agrícolas, sendo que a empresa em questão não pratica de uma forma adequada o seu planejamento financeiro, a empresa por motivo de sigilo será denominada neste trabalho como a empresa "X".

A empresa "X", atua no mercado há mais de 14 anos e não faz nenhum controle e planejamento financeiro. A partir desta constatação surge o questionamento: **Quais os benefícios da implantação de um fluxo de caixa para um melhor gerenciamento e planejamento de toda sua parte financeira?**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho estarão descritos a seguir através de seu objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Apresentar um modelo de fluxo de caixa e sua devida implantação, como instrumento de planejamento e controle dos recursos financeiros de uma empresa de autopeças agrícolas, localizada no sul de Santa Catarina (SC).

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os ingressos e desembolsos de caixa;
- Fazer um levantamento dos recursos financeiros bancários da empresa;
- Implantar uma estrutura de um fluxo de caixa que se adapte à empresa;
- Analisar os dados do fluxo de caixa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A ferramenta fluxo de caixa é um dos principais métodos de mensuração para o administrador financeiro na tomada de decisões, através de informações emitidas com esta ferramenta, o próprio administrador financeiro poderá tomar as melhores medidas cabíveis para a empresa, tanto no curto prazo, quanto no longo prazo. Cada vez mais se faz necessário o uso desta ferramenta dentro de pequenas, médias e grandes empresas, pois é um recurso fundamental para um melhor gerenciamento tanto de compras, como de contas a pagar e a receber.

O objetivo deste estudo é propor uma maneira eficaz para o gerenciamento dos seus recursos e planejamento de seus investimentos, a futura implantação desta proposta poderá fazer com que a empresa torne-se mais competitiva no mercado pela qual atua, pois com o gerenciamento correto desta ferramenta, a empresa poderá projetar de forma mais concreta e segura seus investimentos, também assim identificar a forma mais eficiente para quando se fizer necessário a captação de recursos financeiros de terceiros.

Para a Universidade, após a conclusão deste trabalho terá a sua disposição um trabalho importante para pesquisa e consulta. Para a sociedade, terá um estudo em um ramo pouco acessado, sendo que o estudo poderá ser usado como exemplo para estudos futuros em outros ramos.

Para a empresa o momento se faz oportuno, pois como a mesma não faz uso de um planejamento financeiro adequado, a futura implantação desta ferramenta irá fazer com que a empresa possa se planejar de uma maneira mais segura para futuras oscilações de mercado.

Assim para o acadêmico, pode ajustar a teoria com a prática e obter um amplo conhecimento da empresa em questão.

O estudo de uma forma geral torna-se viável pois serão disponibilizados pela a empresa todos seus relatórios financeiros, para que através destes relatórios o pesquisador possa ajustar um modelo de fluxo que se adeque a empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será demonstrada a revisão da literatura, que fundamenta a pesquisa realizada sobre a ferramenta fluxo de caixa na empresa X. Serão abordados temas que são referentes à Administração e Administração Financeira, área pela qual o trabalho se insere.

### 2.1 ORGANIZAÇÃO

Pode-se considerar que o mundo atual no estágio em que se encontra, é feito por uma sociedade que é reunida por organizações. Conforme Daft (2003), o elemento chave de uma organização não é somente um edifício ou um conjunto de políticas e procedimentos, as organizações são compostas por pessoas e suas relações interpessoais, uma organização somente existe quando estas mesmas pessoas interagem umas com as outras para assim realizar funções essenciais que auxiliam o colaborador a alcançar suas metas e objetivos dentro da organização.

As organizações são as responsáveis por produzirem mercadorias ou efetuar serviços que os clientes desejam a preços competitivos pelo mercado a qual ela atua. As empresas procuram também métodos e técnicas inovadoras de conseguir produzir e distribuir mercadorias e serviços com muito mais eficiência em relação aos seus concorrentes (DAFT, 2003).

Há uma distinção entre Administração e organização, mesmo que muitos ainda consideram administração como sinônimo de organização. Há alguns fatos que as diferenciam, mesmo uma organização sendo uma das partes da administração, elas se diferenciam quando a administração trata dos processos que envolvem a previsão, o comando e o controle, já a organização ela é estática, abrange somente o estabelecimento e sua estrutura física sendo, portanto assim limitada em seus aspectos físicos (CHIAVENATO, 2000).

### 2.2 COMÉRCIO DE AUTO-PEÇAS

Uma loja de autopeças é o local onde consumidores vão em busca de alternativas sobre variedade de produtos para o seu veículo, seja ela de passeio ou para trabalho, como também diferenciados ou alternativos para as mais diversas

marcas e modelos de automóveis, caminhões ou veículos mais pesados como por exemplo tratores e colheitadeiras, este tipo de comércio se faz o lugar sempre procurado pelos clientes tanto em situações emergenciais, quando há a necessidade de conserto dos seus veículos ou quando apenas querem incrementar seus meios de locomoção com acessórios customizados, tornando-os diferenciados perante os outros (SEBRAE, 2018).

Segundo o Sindipeças (2018), apontam que o faturamento líquido do setor de autopeças no mês de janeiro de 2018 foi de 31,4% superior em relação ao mês de janeiro de 2017, este levantamento foi feito através das sessenta principais empresas associadas ao sindipeças, sendo assim pode-se analisar um aumento nas vendas de 33,7% nas montadoras, sendo que o segmento de varejo e reposição obteve 21,1% de aumento nas vendas.

### 2.3 MERCADO DE AUTOPEÇAS AGRÍCOLAS

A mecanização agrícola começou no país com a instalação da indústria de tratores no ano de 1959. Um fato que contribuiu foi à implantação da indústria automobilística e também a expansão do setor de autopeças. Este segmento torna-se um dos mais difíceis de ser definido e estudado, devido à grande variedade de tipos, modelos e especificações. (AMATO NETO, 2017)

Grande parte dos implementos agrícolas, especialmente aqueles mais sofisticados, tem suas vendas ligadas ao desempenho da demanda de tratores agrícolas, visto que em sua maioria são utilizadas junto com os tratores. Dessa forma o seu mercado não tem uma dinâmica própria, sendo bastante dependente do mercado de tratores agrícolas. (AMATO NETO, 2017)

O segmento de reposição de peças responde por 10% a 15% do faturamento das fabricantes de máquinas agrícolas, dependendo da empresa e do tipo de produto que demanda mais ou menos trocas de peças que naturalmente se desgastam. O setor de peças não tem variações tão bruscas quanto às vendas de máquinas, assim, esse mercado possui tendência de crescimento devido ao aumento na manutenção das máquinas seminovas. (PORTAL MÁQUINAS & INOVAÇÕES AGRÍCOLAS, 2017).

## 2.4 ADMINISTRAÇÃO

A palavra Administração vem do latim *ad* que significa (direção, tendência) e *minister* que significa (subordinação ou obediência), e tem em seu significado aquele que realiza uma função ou tarefa sob o comando de outrem, isto significa, aquele que presta um serviço a outro ou vínculo empregatício a uma empresa por exemplo (CHIAVENATO, 2003).

No entanto, nos últimos tempos a palavra administração sofreu uma transformação no seu significado inicial, o papel da administração passou a ser de identificar os objetivos propostos pela a organização e transformá-los em ações organizacionais por meio de planejamento, organização, direção e controle de todas as tarefas idealizadas por todos os níveis da organização, afim de, alcançar todos os objetivos propostos pela organização e garantindo assim a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo (CHIAVENATO, 2003).

Conforme Andrade (2011), a administração é uma ciência, pois soluciona e lida com fenômenos complexos, sobre os quais um administrador tem pouco conhecimento, por a mesma ser uma ciência inexata o administrador ou gestor toma decisões com base em informações intangíveis devido aos limites de racionalidade e também por serem negócios que tem sua mudança constante diante do mercado pela qual atua.

Desta maneira a administração tornou-se de suma importância na condução e direção da sociedade moderna, ela não é um fim em si mesma, mais sim um método de fazer as coisas acontecerem da melhor forma possível, sempre com o menor custo, objetivando assim sua eficiência e a eficácia em cada ato realizado pela organização (CHIAVENATO, 2000).

## 2.5 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Conforme Santos (2001), a Administração financeira tem sido de ampla importância tanto para empresas de pequeno porte como as de médio porte. O sucesso empresarial nos tempos atuais demanda cada vez mais a utilização de práticas financeiras apropriadas.

Durante anos a gestão da pequena e média empresa foi meramente executiva, de acordo com Santos (2001, p. 11), "A Administração Financeira da

pequena e média empresa foi meramente executiva, consistindo basicamente em receber e pagar, por isso era considerada uma simples extensão da administração geral”. Desta maneira, surgiu uma quantidade mais abrangente de exigências perante o mercado, dentre elas pode-se destacar as duas principais, a crescente complexidade da economia brasileira e a expansão e sofisticação do nosso mercado financeiro.

Groppelli e Nikbakht (2002), afirmam que a análise financeira fornece meios e maneiras para as tomadas de decisão quanto aos investimentos na organização, destacam também que quando os administradores financeiros são bem-sucedidos, ajudam a elevar e melhorar o valor das ações da empresa.

Nesta linha Souza (2014), retrata que Finanças se caracteriza como arte, pois tem como relação a necessidade de identificação dos investimentos apropriados a cada perfil de investidor, e é caracterizada como ciência pois através de suas características, utiliza metodologias de acompanhamento dos fluxos de recursos das empresas, e a de pessoas físicas suportada assim por diversos estudos científicos nesta área.

### 2.5.1 Funções do administrador financeiro

Uma organização passa a ser notada como uma entidade viva, sendo assim, ela por si só terá condições de apreender, prosperar e perpetuar. Para uma organização alcançar o desempenho esperado, precisa assim tomar conhecimento sobre as funções que englobam todo o processo administrativo, estas funções que são conhecidas como funções do administrador (ANDRADE, 2011).

Segundo Andrade (2011, p. 5) as funções básicas do administrador são:

**Planejar:** Representa no contexto empresarial o estabelecimento de um conjunto de providências que o executivo deve tomar para situações em que o futuro tende a ser diferente do passado.

**Organizar:** Compreende o processo de estruturação de uma organização por meio da distribuição do poder, das tarefas, das responsabilidades e da prestação de contas. A palavra organização também expressa a distribuição otimizada dos recursos em uma empresa.

**Dirigir:** Envolve os estilos de liderança e de direção utilizados pelos gestores para motivar as pessoas a atingir os objetivos propostos e proporcionar o sentido da missão.

**Controlar:** Demonstra a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados. O produto principal da função controle é a informação.

**Coordenar:** Diz respeito à harmonia entre todos os atos de uma organização de maneira a facilitar o seu funcionamento e o sucesso. É dar ao organismo

material e social de cada função as proporções convenientes para que ele possa desempenhar seu papel segura e economicamente.

Um administrador se faz de suma importância e uma pessoa fundamental para qualquer que seja a organização, seja governamental, industrial, comercial e de prestação de serviços. Dentro das organizações, o administrador pode ser um presidente, diretor ou um gerente, supervisor, sendo que uma organização se divide em níveis, estratégico, tático e operacional, desta maneira seu papel dentro da organização é diferente pois poderá tomar decisões mais e menos complexas (ANDRADE, 2011).

Conforme Hoji (2014), as atividades das operações existem pelo fato da função do negócio, não se faz de competência do administrador financeiro determinar ou denominar como as operações devem ser conduzidas dentro da organização, salvo que perante seus conhecimentos técnicos e sua visão de negócio o administrador financeiro pode contribuir decisivamente quanto à melhor e mais prática forma de condução do negócio, contribuindo assim para o encaminhamento do sucesso da organização.

Dentro de uma organização, as atividades empresariais envolvem recursos financeiros, sendo assim estas atividades devem ser conduzidas para a obtenção do lucro, Hoji (2014) retrata que são funções típicas de um administrador financeiro a análise, planejamento e controle financeiro, as tomadas de decisões de investimentos e as tomadas de decisão de financiamentos.

Desta maneira, em um resumo geral de suas funções e atribuições, conforme Sanvicente (1987), o que é citado como administrador financeiro ou qualquer outro nome que seja título específico do cargo diretor financeiro, tesoureiro, controlador, vice-presidente de finanças ou gerente financeiro, é o indivíduo que se faz preocupado com a obtenção de recursos monetários para que a organização desempenhe suas atividades e expanda sua escala de produção e também analisa de maneira mais eficiente os recursos obtidos e que são utilizados pelos diversos setores e áreas de atuação da empresa.

## 2.6 PLANEJAMENTO E SUAS FUNÇÕES

Segundo Chiavenato (2004), a administração não decorre por acaso, o planejamento norteia a organização de como poderá em um futuro próximo alcançar seus objetivos. Por esta razão, o planejamento se faz a primeira função administrativa e a qual define os objetivos para um ótimo desempenho organizacional ao qual delimita as tarefas e recursos necessários para que tudo saia da maneira esperada pela organização.

“Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência” (CHIAVENATO, 2000, p. 195).

Conforme Chiavenato (2000), os objetivos se apresentam como resultados futuros, onde, e o que se pretende atingir, se fazem alvos, que são escolhidos e que se pretende alcançar diante de um certo período de tempo, aplicando-se assim determinados recursos disponíveis, para que desta maneira, os objetivos se tornem realidade.

Ainda conforme o assunto planejamento, Chiavenato (2000) retrata que, além da hierarquia dos objetivos, existem ainda a hierarquia do planejamento na organização, neste sentido existe os três níveis distintos do planejamento que são eles, o estratégico, tático e operacional, e poderão ser observados abaixo:

Quadro 1: Os três níveis de planejamento

Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
Operacional	Detalhada, específico e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.

Fonte: (Chiavenato 2000, p. 199).

Sendo assim estes três níveis serão descritos em sequência.

### **2.6.1 Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico, afirma Chiavenato (2000), é um planejamento mais amplo e abrangente a toda a organização, e se fazem características deste tipo de planejamento o envolvimento de toda a organização a fim de atingir todos os objetivos traçados a longo prazo, além do mais seu planejamento é definido pelo nível institucional.

Neste sentido Padoveze (2005) retrata que o planejamento estratégico de uma organização estabelece assim um modelo de gestão pelo qual a empresa irá seguir. Sendo assim, define os negócios em que a empresa atua ou atuará, define também as estruturas organizacionais desejadas ou necessárias para que, desta maneira, a empresa possa operacionalizar os negócios assim determinados, afirma também que o planejamento estratégico culmina na necessidade de um planejamento de longo prazo.

### **2.6.2 Planejamento tático**

De acordo com Chiavenato (2000), o planejamento tático abrange mais cada departamento dentro de uma organização, neste tipo de planejamento sua projeção se faz a médio prazo, envolvendo e preocupando-se com departamentos específicos, seu desenvolvimento se dá em cada departamento da empresa.

Segundo Paula (2017), em um planejamento tático são feitas projeções para um período um pouco menor, geralmente poderemos ter entre um a três anos, é dentro do planejamento tático que poderemos encontrar o planejamento feito para cada departamento, resultando assim no planejamento financeiro com visão de todas suas entradas e saídas dentro do período planejado.

### **2.6.3 Planejamento operacional**

Ainda afirma Chiavenato (2000), que o planejamento operacional ele se divide em tarefa ou atividade específica, sua projeção se dá a curto prazo, ele envolve todas as tarefas realizadas pela organização, preocupa-se com o alcance de metas específicas, desenvolvidas dentro do planejamento operacional.

O planejamento operacional depende das estratégias adotadas, após estas estratégias adotadas, cabe ao administrador financeiro desenvolver um estudo detalhado sobre as necessidades de investimentos, tanto como em ativos fixos como em capital de giro para que assim a empresa possa operacionalizar dentro dos modelos organizacionais determinados (PADOVEZE, 2005).

#### **2.6.4 Planejamento financeiro**

De acordo com Groppelli e Nikbakht (2002), o planejamento financeiro é a maneira pela qual se mensura quanto de financiamento se faz necessário para uma organização dar continuidade a todas as suas operações, e se decide então quando e quanto haverá de necessidade e de fundos a ser financiada, sem um planejamento adequado uma organização acaba não tendo fundos suficientes para liquidar seus débitos, quer seja com fornecedores ou com bancos, ficando assim perante o mercado inadimplente sendo desta forma incapaz de saldar suas obrigações.

Segundo Silva (2006), se fazem funções do planejamento financeiro a elaboração das projeções do fluxo de caixa, o planejamento e controle das despesas financeiras contraídas pela organização, além de controlar e fixar políticas de aplicações financeiras analisando sempre a sua rentabilidade perante o mercado financeiro, entre outras funções na área tributária e financeira de uma organização

O planejamento financeiro se faz de suma importância nas operações da empresa, pois fornece um mapa para a orientação, coordenação e controle dos passos que a empresa dará para atingir assim seu objetivo. Desta forma dentro do planejamento financeiro além de outros aspectos fundamentais existem dois aspectos para que se possa conseguir atingir o objetivo, sendo assim tem-se o planejamento de caixa e o planejamento dos lucros (GITMAN, 2010).

O planejamento de caixa envolve a elaboração do orçamento de caixa da empresa, já o planejamento de lucros envolve a demonstração pró-forma que se constitui de demonstrações do resultado e balanços patrimoniais projetados ou previstos (GITMAN, 2010).

## 2.7 FLUXO DE CAIXA

A ferramenta fluxo de caixa é um dos principais instrumentos da gestão financeira, suas funções são: planejar, controlar, analisar as receitas e despesas, e os investimentos na organização, sempre considerando um certo período de tempo. (SILVA, 2006).

De acordo com Santos (2001), as necessidades das informações dos saldos de caixa, podem ter sua base diária, sendo assim, o acompanhamento diário fornece dados financeiros para o curto prazo, além desta maneira existe o planejamento para períodos mais longos, designados como planejamento de longo prazo, neste tipo de planejamento conta-se aquele que aderir ao prazo de mais de doze meses.

Desta maneira, retrata Salim (2004), que se forem adequados e classificados as receitas e as despesas operacionais, os fluxos de investimentos, e os mecanismos de financiamento do capital de giro, então será possível criar um controle que demonstre diariamente, semanalmente e mensalmente identificando assim eventuais insuficiências ou excessos de caixa, para que desta maneira a empresa possa cumprir com todos os seus compromissos e assim adotar medidas de planejamento eficientes.

Zdanowicz (1988), relata que uma reserva excessiva de caixa será um desperdício se não for bem aplicado pela empresa, estes recursos poderiam estar alocados em outros itens do ativo, desta forma só se poderá ter um elevado giro de valores a receber e estoque, diante de políticas que norteiem a organização, desta maneira então o alto giro de valores a receber e de estoques resultam em uma melhora no índice de liquidez da empresa.

Sendo assim, o fluxo de caixa abrange todas as entradas e saídas de caixa e seus equivalentes de caixa. Eles são classificados em três atividades que são: atividade operacional, esta que é sua fonte inicial são as receitas da organização ou outras atividades que não são de investimento ou financiamento; atividades de investimento, que se referem a compra e a venda de ativos de longo prazo e outros investimentos que não são equivalentes de caixa, e, por último, atividades de financiamento, que é o resultado da sua estrutura de capital (SOUZA, 2014).

De acordo com Hoji (2014, p. 154), estas atividades do fluxo de caixa são complementadas conforme se demonstra a seguir:

ATIVIDADES DE OPERAÇÕES: As *atividades de operações* correspondem às contas da Demonstração do Resultado. Dentro desse conceito, os impostos contidos nas aquisições de mercadorias (ICMS e IPI) são classificados como “pagamento de impostos”, pois são “antecipações de pagamentos” que serão deduzidas do imposto a pagar sobre as vendas. Dessa forma, os adiantamentos pagos a fornecedores são classificados como pagamentos de mercadorias e os adiantamentos recebidos de clientes são classificados como recebimento de vendas [...].

ATIVIDADES DE INVESTIMENTO: As *atividades de investimento* refletem os efeitos das decisões tomadas sobre as aplicações, em caráter permanente, de recursos necessários para a operacionalização do empreendimento [...].

ATIVIDADES FINANCEIRAS: As *atividades financeiras* refletem as atividades executadas para o financiamento das operações e investimentos. As aplicações financeiras (investimentos temporários) podem ser classificadas como atividades financeiras [...].

Deste modo, por meio da demonstração do fluxo líquido de caixa, pode-se saber se a empresa apresentou, e foi autossuficiente no financiamento de seu capital de giro, desta maneira, poderá também apresentar qual é sua capacidade de expansão com recursos próprios gerados através de suas operações (MATARAZZO, 2010).

### **2.7.1 Ciclo operacional, econômico e financeiro**

Através do fluxo de caixa sempre procura-se ter uma análise da destinação dos recursos financeiros dentro de uma organização, parte-se do pretexto do que há disponível em seu caixa, bancos e aplicações financeiras, através do uso desta ferramenta pode-se analisar por qual caminho percorrido passou cada centavo da empresa, desta maneira ainda é possível verificar o aumento e a diminuição do nível do caixa da empresa, olhando sempre para os seus ciclos que começam no caixa partem para as compras, produção e tem seu termino nas vendas (ZDANOWICZ, 1988).

Silva (2006) retrata que a constante elevação da rotatividade do capital de giro na organização se faz fator decisivo a manutenção e acompanhamento sistemático do ciclo operacional da empresa, dentre isto se destacam os ciclos operacional, econômico e financeiro.

Hoji (2014) destaca que o ciclo operacional se tem início desde a compra da matéria-prima para a fabricação do bem e encerra-se no ato do recebimento da venda, dentre este período, entre sua fabricação e sua venda existem diversos eventos, dentre eles estão o pagamento de outros custos, o custo para a venda e o pagamento da matéria prima.

Segundo Silva (2006) o ciclo financeiro representa o tempo entre o pagamento do fornecedor e o recebimento das vendas e tem como equação para cálculo a seguinte fórmula abaixo:

$$\text{CF} = \text{PME} + \text{PMR} - \text{PMP}$$

Na qual:

CF: Ciclo financeiro

PME: Prazo médio de permanência no estoque

PMR: Prazo médio de recebimento de vendas

PMP: Prazo médio de pagamentos

Complementa Hoji (2014) que existem casos em que a empresa faz o pagamento adiantado de suas compras para o estoque, se faz como exemplo, empresas do ramo agropecuário onde normalmente adiantam os recursos para os agricultores fazerem desta forma a compra antecipada de seus insumos para o plantio, desta maneira o ciclo financeiro já se inicia junto ao ciclo operacional.

O ciclo econômico tem seu início como o ciclo operacional onde se dá início com as compras na matéria prima, somente se diferenciam a partir do momento em que ocorram gastos e desembolsos antes da compra de matéria prima, neste momento é onde começa o ciclo econômico (HOJI, 2014).

### **2.7.2 Objetivo de um Fluxo de Caixa**

Pode-se destacar que os objetivos para elaboração de um fluxo de caixa são muitos, mas o fundamental é a visão geral de todas as atividades que são suas entradas e saídas diárias de caixa, estes itens são contabilizados também e apresentados no seu balanço patrimonial e que terá como nome o caixa e equivalente de caixa que será enquadrado no ativo circulante. Sendo assim, após a análise, o gestor poderá ter uma visão mais ampla de suas disponibilidades tendo desta maneira, uma ferramenta que poderá verificar o grau de liquidez de sua empresa (SILVA, 2006).

Zdanowicz (2004), complementa que a finalidade de um fluxo de caixa é dar uma visão de todas as atividades envolvidas, bem como monitorar todas as

operações financeiras que circulam diariamente pela a empresa, ressalta também que a melhor maneira para se mensurar o índice de liquidez de uma empresa é através de seu fluxo de caixa.

Desta maneira para Zdanowicz (2004) leva-se em consideração que para a elaboração de um fluxo de caixa se faz necessário, o levantamento dos recursos financeiros da empresa que serão necessários para a execução de suas operações, o planejamento e controle destes recursos que serão utilizados e que devem ser disponibilizados através de relatórios de projeções de venda, de produção, gastos operacionais, prazos médios de pagamento e rotação de estoques, além de analisar fontes de captação de empréstimos e financiamentos para todas estas operações dentro de uma organização, sempre levando em consideração o equilíbrio financeiro e honraria com seus compromissos perante fornecedores e instituições financeiras.

Dentre seus objetivos, as projeções de caixa de uma empresa têm diversas finalidades, sendo a sua principal relatar a capacidade em que uma empresa terá para liquidar seus dividendos tanto de curto prazo como de longo prazo, isto significa que a empresa poderá através da ferramenta fluxo de caixa se planejar para uma possível contratação de empréstimos ou financiamentos para assim honrar com seus compromissos sem colocar em risco o futuro da organização (SANTOS, 2001).

### **2.7.3 Fatores que comprometem o fluxo de caixa**

Existem causas internas e externas que de certa forma afetam a ferramenta fluxo de caixa, desta maneira ocasionam-se diferenças relevantes entre o que foi previsto e o que foi realizado, sendo assim compromete-se o funcionamento correto bem como sua liquidez (SILVA, 2006).

Zdanowicz (2004) destaca que a posição dos saldos de caixa recebe continuamente impactos de diversos fatores tanto internos como de fatores externos, desta maneira retrata que se classificam-se como fatores internos os seguintes: alteração na política de vendas, decisões na área de produção, políticas de compras e política de pessoal. Também sofre influência de fatores externos que se classificam como: a fase de expansão da empresa, que exige um nível mais elevado de seus estoques, atraso dos clientes, função de níveis de preços praticados pelo mercado e atraso na entrega dos produtos.

Complementando o que fala o autor acima, Silva (2006) retrata que para fatores externos pode-se ter a diminuição das vendas em decorrência de uma retração de mercado, novos concorrentes, mudanças na alíquota de impostos e aumento do nível de inadimplência.

Desta maneira, para que esses descompassos possam ser evitados, é necessário que haja entrosamento entre os setores, para que todas as decisões que forem tomadas sejam também conversadas e analisadas junto com o administrador financeiro, para que assim em trabalho conjunto possam evitar estes impactos no caixa da empresa preservando, desta forma, os interesses da organização mantendo assim seu equilíbrio financeiro (SILVA, 2006).

#### **2.7.4 Equilíbrio versus desequilíbrio financeiro**

De acordo com Zdanowicz (2004), empresas equilibradas financeiramente apresentam um permanente equilíbrio entre todos seus ingressos de caixa e seus desembolsos, além disto uma organização equilibrada financeiramente apresenta crescimento de seu capital próprio em relação a capital de terceiros, uso menor de seu capital de giro, já que seu capital próprio é suficiente para financiamento de suas atividades operacionais, ou seja, uma empresa com um equilíbrio financeiro se dá aquela que consegue permanecer e se auto financiar tendo a rentabilidade como base para mensuração de resultados positivos para a empresa.

Segundo Wiltgen (2017) o desequilíbrio financeiro tem em sua causa a desnutrição financeira de recursos, o que causa o endividamento, desta maneira, pode-se visualizar alguns itens causadores deste desequilíbrio.

Figura 1: Desequilíbrio financeiro



Fonte: Zdanowicz (1988, p. 40).

### 2.7.5 Características do fluxo de caixa

Segundo Santos (2001) os fatores principais e determinantes para a formatação de um fluxo de caixa são, o seu prazo de cobertura, sua utilização e disponibilidade de recursos tanto humanos como de materiais, estes que deverão ser analisados para assim poder fazer sua implantação e operação. O prazo de cobertura denomina-se pela projeção de seu saldo caixa, com um horizonte de tempo que poderá ser projetado para semana, mês ou ano.

Prazo este que poderá ser descrito abaixo como mostra o quadro:

Quadro 2: Prazo de Cobertura

Prazo de cobertura	Período de informação
Semana	Dia
Quinzena	Dia
Mês	Dia ou semana
Trimestre	Dia, semana ou mês

Semestre	Mês
Ano	Mês ou trimestre

**Fonte:** Santos (2001, p. 59).

Após o prazo de cobertura, pode-se ter o grau de detalhamento das entradas e saídas, que se consiste em analisar os dados de entradas e saídas que serão apresentadas de forma resumida em um fluxo de caixa. À medida em que o fluxo de caixa vai aumentando, o grau de detalhamento exigirá um nível maior, desta forma, recomenda-se que os objetivos do fluxo de caixa se delimitem somente a informações sobre o caixa da empresa. Dentre estes objetivos, pode-se discriminar os seguintes: as principais entradas e saídas, o estoque inicial de dinheiro da empresa que se consiste em todos os depósitos bancários a vista, e suas aplicações financeiras e o seu valor de caixa tanto o atual como o valor de caixa do período anterior (SANTOS, 2001).

Santos (2001) retrata que o grau de precisão de todos os dados do fluxo de caixa varia conforme o seu prazo de cobertura, recomenda-se que para o fluxo de caixa mensal se utilize uma variação de até 10% entre os valores previstos e realizados.

Este mecanismo, como retrata Zdanowicz (2004), consiste em manter uma devida estrutura de informações que iram nortear o administrador financeiro pra que desta forma o mesmo possa planejar os seus ingressos e desembolsos. Sendo assim, o fluxo de caixa projetado poderá ser expresso pela seguinte fórmula abaixo:

$$SFC = SIC + I - D$$

Na Qual:

**SFC**= Saldo Final de Caixa;

**SIC**= Saldo Inicial de Caixa;

**I**= Ingressos;

**D**= Desembolsos.

O fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro, que tem como intenção detectar o saldo inicial de caixa, adicionado ao somatório de seus ingressos (vendas), subtraindo os seus desembolsos (saídas) em determinado

período, para que então após este cálculo irá apresentar se haverá excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros na empresa (ZDANOWICZ, 2004).

### 2.7.6 Descrição dos principais itens do fluxo de caixa

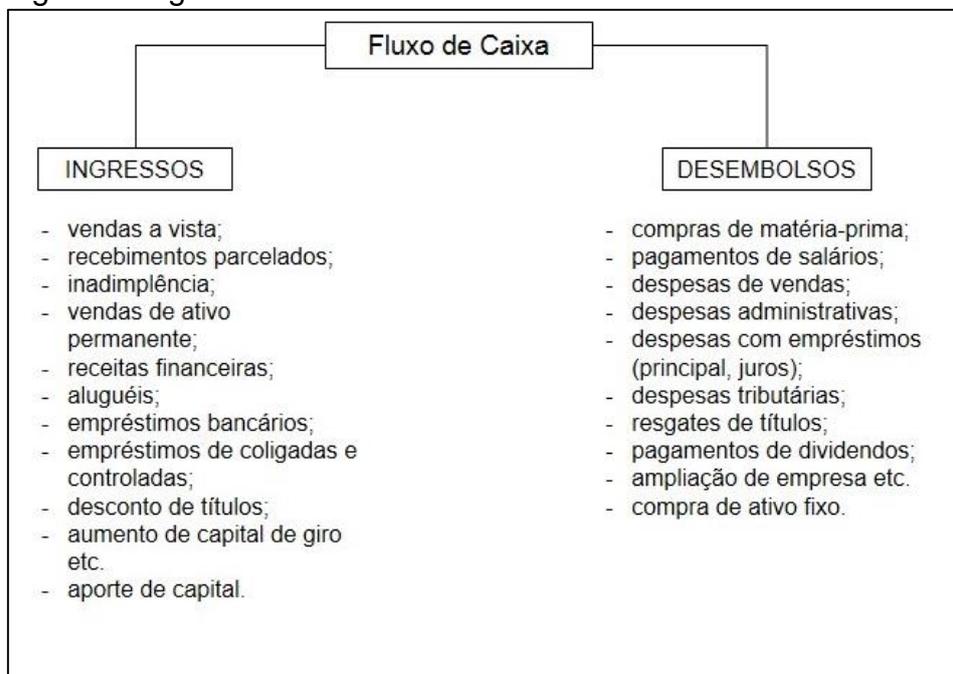
Zdanowicz (2004) destaca que para a composição de um fluxo de caixa, faz necessário que os itens que se discriminem da seguinte maneira:

- a) **Ingressos:** São todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período, vendas à vista, vendas a prazo, os recebimentos com atraso, pode-se ter, por exemplo, o aumento do capital social que terá sua entrada como um ingresso de caixa, desconto de duplicatas, venda de itens do ativo permanente, alugueis recebidos e receitas financeiras.
- b) **Desembolsos:** se compõem pelas compras de mercadorias à vista ou a prazo, salários e encargos sociais, além de todas as despesas indiretas e despesas operacionais.
- c) **Diferença do período:** se faz a comparação período por período e apura-se os resultados que se obtiveram entre o desembolso e os recebimentos.
- d) **Saldo inicial de caixa:** é igual o saldo final do período anterior.
- e) **Disponibilidade acumulada:** é o resultado da diferença do período analisado, mais o saldo inicial de caixa.
- f) **Nível desejado de caixa:** é a projeção do disponível para o período seguinte, ou seja, se o saldo indicar positivo procurar melhores aplicações, se negativo procurar por recursos que forem menos onerosos para a empresa.
- g) **Empréstimos ou aplicações de recursos:** a partir do saldo da disponibilidade acumulada poderá se ter um panorama se haverá aplicação ou empréstimos em intuições financeiras.
- h) **Amortizações ou resgates das aplicações:** amortização são as devoluções do valor principal, e resgate das aplicações são o recebimento do principal.
- i) **Saldo final de caixa:** é o nível final de caixa, aquilo que sobrou, será o saldo para o próximo mês subsequente.

Conforme Souza (2014), a empresa deverá apresentar os fluxos de caixa da forma mais apropriada possível para o seu negócio, de maneira que fique evidente e fácil o entendimento e compreensão destes dados financeiros, uma única transação pode incluir fluxos de caixa classificados em mais de uma atividade, ou seja, como é o caso do desembolso que para o pagamento de um empréstimo terá incidido juntamente os juros, mais o lançamento será somente um no fluxo de caixa.

Silva (2006), retrata que são os principais ingressos e desembolsos em um fluxo de caixa os seguintes itens:

Figura 2: Ingressos e desembolsos em um fluxo de caixa



Fonte: Silva (2006, p.23).

Gitman (2004), retrata também que a demonstração de fluxos de caixa sintetizam as suas entradas e suas saídas de caixa durante um certo período de tempo estimado, na tabela abaixo poderemos verificar as entradas e saídas básicas de caixa através de um olhar mais contábil:

Tabela 1: Entradas e saídas de caixa contábil

<u>Entradas (fontes)</u>	<u>Saídas (aplicações)</u>
Redução de qualquer ativo	Aumento de qualquer ativo
Aumento de qualquer ativo	Redução de qualquer passivo
Lucro líquido depois do imposto de renda	Prejuízo líquido
Depreciação e outras despesas não desembolsadas	Pagamento de dividendos
Venda de ações	Recompra ou cancelamento de ações

**Fonte:**Gitman (2004, p. 87).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Boaventura (2014), a escolha da metodologia adotada para o estudo, sempre tem como norte o problema da questão que será resolvido, desta forma existem como opções metodológicas, as principais que são: a pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso, histórica, levantamento, experimental, participante entre outras tantos meios para análise e pesquisa.

Em um sentido mais geral, o método utilizado para análise, é a ordem que deverá ser empregada para assim impor os diferentes processos, para que desta maneira o pesquisador possa atingir um certo fim ou um resultado desejável (CERVO, 2002).

Sendo assim, e de acordo com o que está descrito acima neste capítulo, serão descritos as técnicas e recursos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta etapa serão apresentados os fins e os meios de investigação utilizados para a elaboração deste trabalho.

Segundo Cervo (2007) afirma que a pesquisa nada mais é que uma atividade que se faz voltada para a investigação de problemas teóricos e práticos, que são investigados pelo emprego de processos científicos designados pelo pesquisador.

Em relação aos métodos para análise dos dados temos os métodos qualitativo e quantitativo, desta forma no método quantitativo emprega-se dados estatísticos como centro do processo de análise dos dados, já no método qualitativo não se emprega como centro de análise dados estatísticos (OLIVEIRA,2004).

Devido a isto quanto a abordagem da pesquisa o pesquisador utilizou para análise dos dados o método Qualitativo, pois a pesquisa em questão não terá dados estatísticos para sua devida mensuração e análise.

Conforme Cervo (2002) um estudo descritivo trata de estudar as descrições e características de grupos, comunidades ou a realidade pesquisada, desta maneira através deste estudo, pode-se alcançar uma pesquisa mais ampla e completa, trazendo assim consigo uma formulação clara do problema e da hipótese, tentando desta forma achar uma solução.

Sendo assim o pesquisador achou mais adequado quanto aos fins a escolha do método descritivo, pois com o mesmo poderá descrever e analisar a empresa com maior profundidade, trazendo consigo todas as características necessárias para a implantação do fluxo de caixa.

A pesquisa documental visa investigar documentos que possam de certa forma descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças, entre outras características, neste tipo de pesquisa procura-se estudar a realidade e não o passado, transformando a pesquisa mais concreta ainda (CERVO, 2002).

Conforme Cervo (2002) afirma que um estudo de caso busca pesquisar sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, desta forma o estudo de caso busca procurar dados de um só integrante, tornando o estudo mais prático, ágil e objetivo.

Quanto aos meios o pesquisador achou o mais adequado o uso da pesquisa documental e estudo de caso, já que dependerá da análise de dados internos da empresa, e conseqüentemente analisará somente uma empresa em questão, transformando assim a pesquisa mais objetiva em relação ao seu estudo.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO

O presente estudo foi realizado em uma Empresa De Pequeno Porte (EPP) que tem seu nome neste trabalho descrito como, empresa "x", foi fundada em 2003 na cidade de Araranguá (SC), atualmente conta com o total de três colaboradores dos quais são formados por dois filhos e o pai tornando assim uma empresa do âmbito familiar.

Sua principal função é fornecer peças para máquinas agrícolas como: Tratores, Colheitadeiras, Implementos da linha geral entre outros equipamentos voltados para a área de produção agrícola, sua região de atuação se estende desde o litoral de SC até os altos da serra do Rio Grande do Sul (RS).

### 3.3 PLANOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma das tarefas mais importantes dentro de uma pesquisa, a mesma abrange diversos passos, como por exemplo a determinação da

população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta de dados, o planejamento para a coleta de dados, enfim entre outras formas para mensuração dos dados da pesquisa, fica assim a critério do pesquisador analisar qual será a melhor forma para fazer este levantamento de dados, tendo sempre como critério a que lhe oferecer o menor índice de desvantagem (CERVO, 2007).

Segundo Cervo (2002) relata que os documentos bibliográficos podem ser classificados quanto a sua natureza como dados primários e dados secundários, em dados primários pode-se retirar como exemplo pesquisas de campo, testemunho oral, depoimentos, entre outros itens, onde em dados primários são dados que ainda não foram pesquisados, já em dados secundários classificam-se por exemplo relatórios, livros, revistas, jornais, enfim dados que já obtiveram pesquisas e já foram analisados por outros pesquisadores.

De acordo com o parágrafo acima o pesquisador em seus objetivos destacou que serão necessários dados primários e secundários, pois, se fará necessário fazer um levantamento dos dados financeiros da empresa já que a mesma não utiliza os meios para análise financeira e logo após a análise destes dados será feito a implantação do sistema fluxo de caixa desenvolvida pelo pesquisador.

Em relação a técnica de análise dos dados, será utilizado dados internos da empresa relatórios de entradas e saídas de caixa, será também analisado os dados e extratos bancários do período estudado além de o fornecimento de uma planilha de dados criada pela pesquisador para a implantação da ferramenta, e por fim será feito uma observação participante, onde o pesquisador irá atuar diretamente junto com a pesquisa realizada.

Conforme Prodanov (2013) ressalta que a pesquisa participante se desenvolve quando a uma interação entre o próprio pesquisador e os membros estudados na pesquisa, ou seja, quando o pesquisador influencia ou influenciará diretamente nos resultados da pesquisa dentro do ambiente de estudo.

Quanto ao procedimento de dados coletados será feito o levantamento de dados coletados na empresa durante o período analisado, que se estenderá de janeiro de dois mil e dezoito, até março de dois mil e dezoito, será feito um levantamento minucioso em toda a sua parte financeira, desde de balanço patrimonial até notas de entrada e saída da empresa, para que desta forma o estudo se torne o mais objetivo possível.

### 3.4 PLANO ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados é feito a sua devida tabulação os dados expostos deveram estar em tabelas de forma sintética, desta forma o pesquisador irá analisar se será necessário o tratamento estatístico ou não para uma melhor análise dos dados coletados na pesquisa (CERVO, 2007).

O procedimento estatístico que será utilizado para a pesquisa qualitativa, será a análise dos dados da pesquisa por meio de relatórios internos da empresa, e análise dos indicadores financeiros, sendo que será utilizado para este meio a análise através de planilhas de Excel dando suporte ao conteúdo estudado.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Figura 3: Síntese do delineamento da pesquisa.

Objetivos específicos	Abordagem da pesquisa	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnicas de coletas de dados	Procedimentos de dados coletados	Técnica de análise dos dados
Identificar os ingressos e desembolsos de caixa	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa Documental	Primário	Dados internos da empresa	Levantamento de dados referente ao período analisado	Análise dos dados da pesquisa
Fazer um levantamento dos recursos financeiros bancários da empresa;	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa Documental	Secundário	Dados internos da empresa	Levantamento de dados referente ao período analisado	Análise dos dados da pesquisa
Implantar uma estrutura de um fluxo de caixa que se adapte à empresa	Qualitativa	Descritiva	Estudo de Caso	Primário	Dados internos da empresa, planilha e observação participante	Levantamento de dados referente ao período analisado	Análise dos dados da pesquisa
Analisar os dados do fluxo de caixa.	Qualitativa	Descritiva	Estudo de Caso	Primário	Elaborar relatórios	Relatório dos resultados	Análise dos dados

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2018).

## 4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

Neste capítulo serão descritos os dados obtidos através da pesquisa documental, e serão demonstrados os resultados alcançados através do estudo de caso realizado.

### 4.1 MODELO DE PLANILHA PARA FLUXO DE CAIXA

Diante dos objetivos traçados neste trabalho, encontra-se em seguida a parte prática do trabalho de pesquisa, nesta parte foi desenvolvido uma planilha que melhor se adequou aos lançamentos de entradas e saídas de valores monetários da empresa em estudo.

A empresa em questão tem um sistema de lançamentos de contas a pagar e a receber, controle de estoques entre outras funções importantes, mas dentro deste sistema não há uma ferramenta de planejamento financeiro, ao qual deixa a empresa sem um planejamento correto de suas entradas e saídas de caixa.

O pesquisador após visto as necessidades da empresa obteve como escolha o modelo de planilha diária com projeção mensal, ou seja, o diário alimenta a gestão de fluxo de caixa mensal, ao qual projeta mensalmente os futuros ingressos e desembolsos de caixa, tornando assim para a empresa uma maneira mais fácil, prática e objetiva de seus lançamentos e projeções.

Desta maneira segue abaixo modelo desenvolvido para a empresa:

Figura 4: Menu Inicial



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2018).

Silva (2006) diz que a escolha de um modelo de fluxo de caixa terá que ser feita pela a empresa, pois terá que ser uma ferramenta que oriente em si e não que venha atrapalhar o controle da organização, tudo isto dependerá de suas necessidades, as planilhas de fluxo de caixa poderão ser formatadas em diversos tipos de softwares, o mais utilizado no meio empresarial é o Microsoft Excel, por suas diversas funções e facilidades de entendimento.

O fluxo de caixa desenvolvido tem em seu início botões de fácil acesso para lançamentos de títulos a pagar e a receber, através dos lançamentos diários em cada um dos meses, pode-se ter uma visão geral de onde estão sendo acumulados suas despesas e ingressos de caixa, fazendo assim então uma previsão mensal a curto prazo sobre cada desembolso e cada ingresso em caixa, abaixo segue os meses para futuros lançamentos diários:



A empresa analisada nesta pesquisa tem em seu caixa uma movimentação muito grande diariamente, visto isto junto a empresa recomendou-se o lançamento diário de seus ingressos e desembolsos, sendo assim o fluxo de caixa criado tem a finalidade de projetar mensalmente cada ingresso disposto em seu livro diário, que segue logo abaixo para uma melhor compreensão:

Figura 6: Fluxo de Caixa Diário

VOLTAR AO MENU						
<b>INGRESSOS</b>	01/01/2018	02/01/2018	03/01/2018	04/01/2018	.....	31/01/2018
VENDAS A VISTA						
VENDAS A PRAZO (CHEQUE)						
VENDAS A PRAZO (BOLETO)						
CARTAO (CREDITO)						
CARTAO (DEBITO)						
CREDIARIO						
ANTECIPAÇÃO DE BOLETOS						
ANTECIPAÇÃO DE CHEQUES						
ANTECIPAÇÃO DE CARTÕES						
OUTROS						
SALDO	-	-	-	-	-	-
<b>DESEMBOLSOS</b>						
CONTAS A PAGAR (FORNECEDORES)						
GASTOS COM TRANSPORTE						
INTERNET						
LUZ						
ALUGUEL						
RETIRADAS EMPRESÁRIO						
IMPOSTOS						
JUROS COM ADIANTAMENTOS						
SISTEMA COMPUTADORES						
TAXAS MANUTENÇÃO CONTA BANCOS						
IOF						
TAC						
DESPESAS COM EMPRÉSTIMOS						
SALÁRIOS						
ENCARGOS SOCIAIS INSS / FGTS/IRRF						
13 º SALÁRIO						
FÉRIAS						
PRÓ-LABORE						
TELEFONE						
OUTRAS COMPRAS						
SALDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO (I-D)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO INICIAL DE CAIXA						
SALDO ACUMULADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Braga (1995) destaca que, existem diversos tipos de índices que são aplicados para a mensuração de uma empresa, seja na mensuração de sua rentabilidade ou a respeito de sua liquidez, desta maneira embora este campo de

análise seja difícil a inovação, qualquer analista poderá criar o seu de maneira que o mesmo forneça de maneira precisa e lógica aspectos que possam de certa forma gerar análises coincidentes e que sejam assim corretamente interpretados pelo o analista.

Após todos os lançamentos concluídos na planilha, o gestor da empresa terá a sua disposição indicadores de quais meses necessitaram de empréstimos ou adiantamentos de títulos para pagamento de seu passivo circulante a curto prazo.

Figura 7: Indicadores

RESULTADOS MESES	ANO: 2018			
	SALDO	NCG	APLICAÇÕES	COMPRAS
JANEIRO	-	NÃO HÁ NECESSIDADE TUDO IGUAL	CONTER APLICAÇÃO	COMPRAR SOMENTE O NECESSARIO
FEVEREIRO	-	NÃO HÁ NECESSIDADE TUDO IGUAL	CONTER APLICAÇÃO	COMPRAR SOMENTE O NECESSARIO
MARÇO	-	NÃO HÁ NECESSIDADE TUDO IGUAL	CONTER APLICAÇÃO	COMPRAR SOMENTE O NECESSARIO
ABRIL	-	NÃO HÁ NECESSIDADE TUDO IGUAL	CONTER APLICAÇÃO	COMPRAR SOMENTE O NECESSARIO
MAIO	-	NÃO HÁ NECESSIDADE TUDO IGUAL	CONTER APLICAÇÃO	COMPRAR SOMENTE O NECESSARIO
JUNHO	-	NÃO HÁ NECESSIDADE TUDO IGUAL	CONTER APLICAÇÃO	COMPRAR SOMENTE O NECESSARIO
JULHO	-	NÃO HÁ NECESSIDADE TUDO IGUAL	CONTER APLICAÇÃO	COMPRAR SOMENTE O NECESSARIO
AGOSTO	-	NÃO HÁ NECESSIDADE TUDO IGUAL	CONTER APLICAÇÃO	COMPRAR SOMENTE O NECESSARIO
SETEMBRO	-	NÃO HÁ NECESSIDADE TUDO IGUAL	CONTER APLICAÇÃO	COMPRAR SOMENTE O NECESSARIO
OUTUBRO	-	NÃO HÁ NECESSIDADE TUDO IGUAL	CONTER APLICAÇÃO	COMPRAR SOMENTE O NECESSARIO
NOVEMBRO	-	NÃO HÁ NECESSIDADE TUDO IGUAL	CONTER APLICAÇÃO	COMPRAR SOMENTE O NECESSARIO
DEZEMBRO	-	NÃO HÁ NECESSIDADE TUDO IGUAL	CONTER APLICAÇÃO	COMPRAR SOMENTE O NECESSARIO
	-			
(*) NCG, Necessidade de capital de giro				

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Um fluxo de caixa, deve ser utilizado como método para controle financeiro e como indicador para tomadas de decisão, o gestor deverá incluir em sua planilha informações de entradas e saídas conforme as necessidades da empresa, ressaltando que desta maneira será possível elaborar uma estrutura gerencial trazendo consigo formas de análises de rentabilidade, lucratividade entre outros tantos dados que esta forma gerencial poderá trazer (SEBRAE, 2017).

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS ATRAVÉS DO MODELO DESENVOLVIDO

O período analisado neste modelo, será de três meses, desde janeiro de dois mil e dezoito até março de dois mil e dezoito, tornando assim seu prazo de cobertura de três meses, a empresa como citado acima não executava até então um

método de planejamento financeiro, sendo assim segue abaixo dados levantados pelo pesquisador durante o período analisado.

Figura 8: Fluxo de Caixa Mensal com Lançamentos

		<b>VOLTAR AO MENU</b>		<b>JANEIRO</b>		<b>FEVEREIRO</b>		<b>MARÇO</b>	
		<b>INGRESSOS</b>		PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
1.1	VENDAS A VISTA	40.000,00	42.654,66	120.000,00	57.338,12	109.000,00	58.299,57		
1.2	VENDAS A PRAZO (CHEQUE)	-	502,59	-		2.037,00	2.037,00		
1.3	VENDAS A PRAZO (BOLETO)	877,50	877,50	1.468,55	1.468,55	2.695,99	2.027,68		
1.4	CARTAO (CREDITO)	-	-	60,00	58,91	104,00	100,52		
1.5	CARTAO (DEBITO)	6.302,00	6.187,90	9.619,46	9.445,11	5.911,00	5.803,98		
1.6	CREDIÁRIO	-	-	7.709,89	4.762,18	10.972,25	200,00		
1.7	ANTECIPAÇÃO DE BOLETOS	-	4.041,10	-	14.705,55	-	13.144,50		
1.8	ANTECIPAÇÃO DE CHEQUES	-	17.575,00	-	53.604,00	-	44.347,00		
1.9	ANTECIPAÇÃO DE CARTÕES	-	-	-	-	-	-		
1.10	EMPRÉSTIMO	-	25.000,00	-	-	-	-		
	<b>SALDO</b>	47.179,50	96.838,75	138.857,90	141.382,42	130.720,24	125.960,25		
	<b>DESEMBOLSOS</b>		-		-				
2.1	CONTAS A PAGAR (FORNECEDORES)	45.677,78	45.677,78	86.073,76	86.073,76	97.440,05	97.367,50		
2.2	GASTOS COM TRANSPORTE		-		-		2.090,53		
2.3	INTERNET	79,90	79,90	79,90	79,90	79,90	79,90		
2.4	LUZ	153,10	153,10	168,31	168,31	160,00	163,20		
2.5	ALUGUEL	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00		
2.6	RETIRADAS EMPRESÁRIO	5.000,00	1.480,35	10.000,00	29.528,30	5.000,00	12.388,65		
2.7	IMPOSTOS	3.850,15	3.850,15	4.460,67	4.460,67	6.554,28	6.554,28		
2.8	JUROS COM ADIANTAMENTOS	300,00	498,84	300,00	971,18	300,00	1.329,17		
2.9	SISTEMA COMPUTADORES	380,00	380,00	392,00	392,00	392,00	392,00		
2.10	TAXAS MANUTENÇÃO CONTA BANCOS	36,50	36,30	36,30	41,30	41,30	46,30		
2.11	IOF	160,00	160,43	250,00	322,54	200,00	305,86		
2.12	TAC	10,00	2,40	3,00	6,20	10,00	4,00		
2.13	DESPEAS COM EMPRÉSTIMOS	60,00	100,00	300,00	209,82	300,00	209,94		
2.14	SALÁRIOS	1.737,00	1.737,00	1.737,00	1.737,00	1.737,00	1.737,00		
2.15	ENCARGOS SOCIAIS FGTS / INSS	1.021,88	1.021,88	886,83	886,83	151,73	151,73		
2.16	13º SALÁRIO	173,42	144,75	144,75	144,75	144,75	144,75		
2.17	FÉRIAS	173,42	144,75	144,75	144,75	144,75	144,75		
2.18	PRÓ-LABORE	3.229,50	3.229,50	3.229,50	3.229,50	3.229,50	3.229,50		
2.19	TELEFONE	198,06	198,06	295,49	295,49	200,00	269,35		
2.20	ANUIDADE MAQUINA CARTÃO	83,00	83,00	83,00	83,00	83,00	83,00		
2.21	FINANCIAMENTO VEICULO	877,03	877,03	877,03	877,03	877,03	877,03		
2.22	MARKETING / PUBLICIDADE	-	680,00	-	400,00	120,00	-		
2.23	OUTRAS COMPRAS	-	-	-	-	-	11.600,00		
	<b>SALDO</b>	64.400,74	61.735,22	110.662,29	131.252,33	118.365,29	140.368,44		
03	DIFERENÇA DO PERÍODO (I-D)	(17.221,24)	35.103,53	28.195,61	10.130,09	12.354,95	(14.408,19)		
04	SALDO INICIAL DE CAIXA	0,00	1.579,55		33.701,24		18.133,96		
05	DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+3+4=5)	(17.221,24)	36.683,08	28.195,61	43.831,33	12.354,95	3.725,77		
06	ÉMPRESTIMOS A CAPTAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
07	APLICAÇÕES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
08	AMORTIZAÇÕES EMPRÉSTIMOS	2.981,84	2.981,84	27.166,78	27.166,78	3.441,36	3.441,36		
09	RESGATE	0,00	0,00	0,00	1.469,41	0,00	0,00		
10	<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	(20.203,08)	33.701,24	1.028,83	18.133,96	8.913,59	284,41		

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Por meio dos relatórios diários foi possível gerar o fluxo de caixa mensal do primeiro trimestre do ano de 2018, sendo assim os relatórios utilizados para análise dos dados foram:

**1 – Contas a pagar:** Relatório de todas as suas saídas de caixa, este relatório ele é fornecido diariamente com todas as informações de seus respectivos desembolsos.

**2 – Contas a receber:** Relatório de todas as entradas de caixa, o mesmo é alimentado diariamente através de relatórios gerados dentro do sistema, sendo assim separados conforme a sua natureza de operação.

**3 – Extratos bancários:** Demonstram todas as taxas e encargos que foram emitidos no período analisado.

Sendo assim estes relatórios foram utilizados para alimentar cada mês diariamente tendo seu início preenchido com os ingressos em caixa ao qual inclui as seguintes modalidades: vendas à vista, cheque e dinheiro além do cartão de débito, recebimento de vendas a prazo, ao qual se inclui dentro deste grupo de contas as vendas feitas através de boletos bancários, cheques pré-datados, vendas no cartão de crédito e venda no crediário, dentro dos ingressos ainda foram alocados os adiantamentos de boletos, cheques e cartões de crédito.

Dentro dos desembolsos de caixa foram alocados as despesas com fornecedores, luz, aluguel, salários e despesas bancárias além de outros desembolsos de caixa.

A empresa no mês de janeiro e fevereiro como pode-se observar acima, obteve um superávit em relação ao que foi previsto e aquilo que se foi realizado no seu saldo final de ingresso de caixa, sendo que as suas vendas ainda foram abaixo do esperado em sua provisão, a empresa precisou de algumas antecipações de cheques e boletos para conseguir cumprir com todas as suas obrigações a curto prazo, além destas antecipações pode-se notar que obteve um empréstimo que deverá ser quitado a longo prazo através de parcelamento junto ao banco.

Já no mês de Março percebe-se que sua geração entre o que foi previsto e aquilo que foi realizado, foi abaixo de suas expectativas, isto tudo gerou um índice maior de antecipações para assim conseguir suprir suas necessidades de caixa.

Em relação aos seus desembolsos podemos observar que os totais entre o previsto que chegou a cerca de R\$ 293.428,32 foi 12% menor do que o realizado

nos meses de Janeiro, Fevereiro e Março ao qual foi realizado um desembolso total de R\$ 333.355,99.

Por se tratar de uma empresa familiar houve grandes retiradas do empresário para seus gastos pessoais, ao qual danificou o caixa da empresa fazendo com que a mesma necessite cada vez mais de empréstimos e antecipações, vale ressaltar que no mês de fevereiro de 2018 houve uma retirada de R\$ 29.528,30, uma retirada deste valor afeta consideravelmente o seu fluxo de caixa.

Desta maneira a empresa apresenta índices de vendas baixos nos três meses analisados em relação aos seus desembolsos de caixa, assim necessitando de antecipações para conseguir cumprir com todas as suas obrigações, além de empréstimos a curto prazo para fechar seu caixa, desta forma se não obteve-se a concessão destas antecipações a empresa não conseguiria em tempo hábil gerar caixa suficiente para cumprir com seus acordos e com isso acaba não sendo lucrativo para a empresa.

## 5 CONCLUSÃO

A grande importância da administração financeira dentro de uma organização é torná-la planejada, precisa e competitiva perante seus concorrentes, a implantação de um modelo de fluxo de caixa, se faz de suma importância para a organização obter um planejamento que se adeque a realidade financeira da empresa.

O objetivo deste trabalho foi identificar a estrutura financeira da empresa x e a partir desta premissa propor um modelo que se ajuste e que contribua com o planejamento financeiro da empresa.

Após analisar as entradas e saídas de caixa da empresa durante 3 meses, pode-se observar que a mesma não possuía até então, qualquer método de planejamento financeiro, sendo que desta forma devido à queda de vendas no mercado agrícola a empresa passou por extremas dificuldades em seu caixa, sendo que seu faturamento previsto era de R\$ 316.757,64 e foi realizado o total de R\$ 197.728,27 sendo que o mesmo ficou 39% abaixo do que se esperava para o primeiro trimestre do ano de 2018.

Em relação aos desembolsos parecem estar controlados dentro daquilo que foi previsto anteriormente, sendo que seus maiores desembolsos estão alocados para compra de materiais para estoques.

Vale ressaltar que como se trata de uma empresa familiar, o empresário acabou tomando grandes retiradas de caixa da empresa afetando consideravelmente o caixa da empresa, recomenda-se que controle mas os seus saques e faça a separação entre o que é da empresa e o que é gasto pessoal do empresário.

Através desta análise conclui-se que se faz de suma importância a adoção de um fluxo de caixa como planejamento financeiro dentro da organização, pois com a mesma foi possível o gestor analisar com mais precisão alguns dados que anteriormente ainda não eram analisados, tendo assim dados mais precisos para a tomada de decisão.

De modo geral todo administrador financeiro deve ter em seus relatórios toda saída e entrada diária em seu caixa, para que desta forma, o mesmo possa projetar mensalmente todos seus ingressos e desembolsos, analisando assim quando e quanto irá faltar em caixa para manter o equilíbrio financeiro da organização.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **A indústria de máquinas agrícolas no Brasil: origens e evolução.** Acesso em: 16 mar. 2017.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**, 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, 288 p.

**As 6 causas das “doenças financeiras”** | EXAME. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/as-6-causas-das-doencas-financeiras/>>. Acesso em: 15 out. 2017.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa:** monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004. 160 p.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1995. 408 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. rev. a atual Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000, 700 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed, rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 580 p.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração Nos Novos Tempos.** 2.ed.,Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 607 p.

DAFT, Richard L. **Organizações:** teorias e projetos. São Paulo: Thomson, 2003. 532 p.

FENABRAVE, **Acontece no Setor**, Disponível em: <<http://www3.fenabrave.org.br:8082/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=8501&dcategoria=1&layout=noticias>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 12. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 775 p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 10. ed São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004. 745 p.

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira.** 2.ed São Paulo: Ed. Saraiva, 2002. 496 p.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014. xxii, 583 p.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 372 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

**O setor de máquinas agrícolas no Brasil**: evolução nos últimos anos e perspectivas - Céleres. Disponível em: <<http://www.celeres.com.br/o-setor-de-maquinas-agricolas-no-brasil-evolucao-nos-ultimos-anos-e-perspectivas/>>. Acesso em: 3 set. 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira**: texto e exercícios. São Paulo: Thomson, Cengage Learning, 2005. 299 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: FEEVALE, 2013. 276 p.

PAULA, G. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**. O guia completo. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

**Produtores estão mais atentos à manutenção de máquinas e equipamentos** - Portal Máquinas & Inovações Agrícolas. Disponível em: <<http://www.portalmaquinasagricolas.com.br/produtores-estao-mais-atentos-manutencao-de-maquinas-e-equipamentos/>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

SALIM, Cesar Simões,. **Administração empreendedora**: teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, c2004. 226 p.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 252 p.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed São Paulo: Atlas, 1987. 283 p.

SEBRAE. **Como montar uma loja de autopeças**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-pecas-automotivas,27397a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 14 Abr. 2018.

SEBRAE, **Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa**, Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 18 out. 2017.

SEBRAE, **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**, Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Par>

tipacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006. 147p.

SINDIPECAS. **Desempenho mensal do setor**. Disponível em: <https://www.sindipecas.org.br/noticias/detalhes.php?a=economia&cod=251>, Acesso em 14 Abr. 2018.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014. 363 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 2 ed. [S.l.]: D. C. Luzzatto, 1988. 270 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 3 ed. [S.l.]: D. C. Luzzatto, 1989. 270 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004. 335 p.