

# **PLANEJAMENTO FINANCEIRO, PARA FINS GERENCIAIS, EM UMA EMPRESA DO RAMO DE COMÉRCIO E SERVIÇOS<sup>1</sup>**

Ariane Costa Beber<sup>2</sup>  
Prof. Rodrigo Zamberlan<sup>3</sup>

## **RESUMO**

O presente estudo teve por objetivo desenvolver um modelo de planejamento financeiro para uma empresa do ramo de comércio e serviços, a fim de contribuir com o processo da gestão financeira, verificando a utilização formal de um planejamento financeiro de curto e de longo prazo e propondo a implantação do modelo desenvolvido, para auxiliar os usuários na tomada das decisões financeiras. Este trabalho caracterizou-se como descritivo e foi realizado através de estudo de caso em uma empresa do ramo de comércio e serviços, destacando as vantagens do acompanhamento e controle financeiro, em planilhas a serem utilizadas pela empresa. Ressalta-se que são inúmeros os benefícios e vantagens do planejamento a partir de planilhas para acompanhar o gerenciamento financeiro, sendo uma alternativa para a execução e controle das operações realizadas, assim como do processo de tomada de decisão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contabilidade. Planejamento. Gerenciamento financeiro.

## **ABSTRACT**

This study aimed to develop a financial planning model for a company's trading business and services in order to contribute to the process of financial management, checking the formal use of a short financial planning and long-term and proposing the model implementation developed to assist users in making financial decisions. This work was characterized as descriptive and was conducted through case study on a company's trading business and services, highlighting the advantages of financial monitoring and control, in spreadsheets to be used by the company. It is noteworthy that there are numerous benefits and advantages of planning from spreadsheets to track financial management, and an alternative for the execution and control of operations, as well as the decision-making process.

**KEYWORDS:** Accounting. Planning. Financial management.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado ao curso de Ciências Contábeis à Universidade de Cruz Alta-RS (UNICRUZ), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis. 2014.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Cruz Alta –RS, 2014. E-mail: ariane\_22costabeber@hotmail.com

<sup>3</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Cruz Alta –RS. Orientador.

# 1 INTRODUÇÃO

Para melhorar seu desempenho econômico e social, as empresas devem se utilizar do planejamento financeiro, já que os recursos econômicos, por estarem relacionados ao dinheiro, são indispensáveis para o desenvolvimento das atividades operacionais. Por isso, a contabilidade, além de ser um meio para atender às exigências legais, deve ser vista como instrumento essencial para a gestão das empresas.

Este trabalho foi elaborado a partir da exigência do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Cruz Alta/RS para atender ao Estágio Supervisionado II, o qual foi concretizado em uma empresa do ramo de comércio e serviços localizada no município de Cruz Alta/RS.

A pesquisa se constitui de um estudo de caso na referida empresa com a intenção de desenvolver um modelo de planejamento financeiro, ressaltando a importância do planejamento financeiro e como ele pode contribuir para o processo da gestão financeira de uma empresa do ramo de comércio e serviços.

As empresas em geral se encontram em constantes mudanças, convivendo em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, e por isso, necessitam de auxílio gerencial para elevar os lucros, organizar, gerenciar e aproveitar melhor os seus recursos.

O planejamento financeiro pode ser compreendido como um instrumento de gestão e informação organizacional, com o propósito de mostrar de modo transparente e com evidenciação, informações de caráter econômico, financeiro, ambiental e social do desempenho das atividades, aos mais variados usuários interessados.

A contabilidade, em geral, ganhou valor como recurso de gestão e aumentou a sua visão quanto ao setor financeiro das empresas. No atual contexto, a Contabilidade Financeira e a Gerencial são utilizadas pelos profissionais da contabilidade para atender às exigências fiscais e de administração das empresas, devido às mudanças no mercado como um todo.

O estudo tem por finalidade ressaltar a importância do planejamento financeiro, para fins gerenciais, em empresa do ramo de comércio e serviços, caracterizando o planejamento financeiro e identificando recursos gerenciais que possam ser aplicados, conforme as necessidades, para auxiliar os empresários no processo de gestão financeira. A definição do tema pela referida empresa se deu pelo fato de a autora ser uma colaboradora da mesma.

Levando em consideração as colocações anteriores, a proposta inicial deste trabalho se traduz na seguinte pergunta: De que forma o planejamento financeiro pode contribuir para o processo de gestão financeira de uma empresa do ramo de comércio e serviços?

Como objetivo geral propôs-se desenvolver um modelo de planejamento financeiro para uma empresa do comércio e serviços, a fim de contribuir com o processo da gestão financeira. Os objetivos específicos são: verificar a utilização formal de um planejamento financeiro na empresa estudada; desenvolver um modelo de planejamento financeiro de curto prazo; desenvolver um modelo de planejamento financeiro de longo prazo; propor a implantação do modelo desenvolvido, buscando auxiliar os usuários na tomada das decisões financeiras.

A importância desta pesquisa está no fato de que a contabilidade, para fins gerenciais, relacionada ao ramo de comércio e serviços ainda é pouco explorada e, além disso, ela é importante para que seus gestores estejam preparados para analisar dados e tomarem as decisões corretas, evitando, assim, eventuais danos e até falência da empresa.

Diante do exposto, justifica-se o presente estudo pela importância do planejamento financeiro nas empresas e também porque através das análises é possível propor meios quanto às questões econômicas e financeiras, contribuindo com o sucesso da empresa.

Além disso, está o interesse em colaborar com o processo de gerenciamento da empresa, procurando desenvolver seu planejamento financeiro e proporcionando os recursos para atingir as metas desejadas em seu planejamento.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa apresenta-se o referencial teórico, indicando conceitos e outros aspectos relevantes, considerando a literatura pertinente, destacando-se a contabilidade financeira e a gerencial, bem como o planejamento financeiro em geral e das empresas do ramo de comércio e serviços.

### **2.1 Conceitos, importância e objetivos da Contabilidade**

A contabilidade tem como objetivo fornecer informações que auxiliem na tomada de decisão, sendo esse o objetivo maior da ciência contábil e pode ser definida como a “ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com a realidade, evidências e comportamento dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais” (SÁ, 2008, p.42). Além disso, a contabilidade “estabelece os limites, o objeto e a natureza do estudo da ciência contábil.” (SÁ, 2008, p.42).

Iudícibus (2000, p.23) define a contabilidade como o “método de identificar, mensurar e comunicar a informação financeira, física e social, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados para os usuários”. Diante disso, a contabilidade é de suma importância na vida de uma empresa, pois reúne os dados econômicos, mensura e apresenta em relatórios contábeis para além da empresa, ou seja, aos usuários da contabilidade.

Segundo Ribeiro (2002, p. 34), “a contabilidade é o Patrimônio das entidades econômico-financeiras, estuda e controla os fatos decorrentes da gestão”. É uma ciência que tem o objetivo de fornecer informações corretas sobre o patrimônio, à composição das variações qualitativas e quantitativas da entidade, auxiliando na tomada de decisão que garantem a certeza da realização do investimento.

A Resolução 774 do CFC (Conselho Federal de Contabilidade) descreve que:

o objetivo científico da contabilidade manifesta-se na correta apresentação do patrimônio e na apreensão e análise das causas das suas mutações. Já sob uma ótica pragmática, a aplicação da contabilidade a uma entidade particularizada busca prover os usuários com informações sobre aspectos de natureza econômica, financeira e física do patrimônio da entidade e suas mutações, o que compreende registros, demonstrações, análises, diagnósticos e prognósticos, expressos sob a forma de relatos, pareceres, tabelas, planilhas e outros meios.

Conforme Sá (2008, p. 89), as finalidades da contabilidade, em resumo, são: orientação para investidores e para o mercado de capitais; orientação para credores e instituições de crédito; orientações sociais e trabalhistas; análises científicas para modelos de comportamento da riqueza para ensejar decisões administrativas; modelos para a prosperidade; controles governamentais de fiscalização e auditoria fiscal; instrumentos de provas judiciais e perícia contábil; previsões de ocorrências e efeitos orçamentários, explicação de fatos patrimoniais e análises contábeis; investigação sobre a regularidade da gestão; dados e pesquisa social e econômica.

Com relação a isso, destaca-se que com a contabilidade, o usuário possui parâmetros para definir suas projeções, tomar decisões com a segurança necessária e baseada em fatores confiáveis, pois o objetivo da contabilidade é “fornecer informação econômica relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança” (IUDÍCIBUS, 2000, p.26).

Segundo Marion (2003, p. 25) a contabilidade pode ser considerada como “um sistema de informação destinado a prover a seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisão. Usuários podem ser considerados como qualquer pessoa seja ela física ou jurídica, sendo eles internos ou externos à empresa.”

Levando em conta o tema deste trabalho, destacam-se a seguir alguns conceitos e considerações quanto à contabilidade financeira e à contabilidade gerencial.

### 2.1.1 Contabilidade Financeira

A contabilidade financeira é o ramo da contabilidade que cuida da elaboração e divulgação das informações contábeis de uma entidade direcionadas aos usuários externos. São exemplos de usuários externos os acionistas, potenciais investidores, o governo, o fisco, bancos e credores (MARTINS, 2003).

Para o mesmo autor, as informações da contabilidade financeira evidenciam o resultado, o desempenho da gestão da entidade em dado exercício e perspectivas futuras, resultante de decisões de administradores na condução do seu negócio e atualmente, a contabilidade financeira é basicamente regulamentada por legislações específicas e pelos princípios fundamentais de contabilidade.

Conforme Iudícibus e Marion (2008, p. 44), “Contabilidade Financeira: é a contabilidade geral, necessária a todas as empresas. Fornece informações básicas aos seus usuários e é obrigatória conforme a legislação comercial”. E conforme a área de atuação da organização, objeto da contabilidade, pode ser denominada como agrícola, bancária, pública, comercial, hospitalar, entre outras.

Martins (2003, p. 19) descreve que:

[...] até a Revolução Industrial (século XVIII), quase só existia a Contabilidade Financeira (ou Geral), que, desenvolvida na Era Mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais. O controle de custos consistia apenas, em fazer um levantamento dos estoques do início do período, adicionar as compras efetuadas no mesmo período e deduzir deste total as mercadorias que ainda restavam por vender.

A contabilidade financeira também fornece informações objetivas, precisas e direcionadas por regras e princípios fundamentais da contabilidade e autoridades governamentais, em contraste com a gerencial que não é regulamentada, onde as informações sofrem apenas as restrições determinadas pela administração, sendo subjetivas e menos precisas (PADOVEZE, 2010).

Segundo Padoveze (2010, p. 10), a contabilidade financeira:

Está essencialmente ligada aos princípios de contabilidade geralmente aceitos, enquanto a contabilidade gerencial está ligada à necessidade de informações de planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão [...] a

contabilidade financeira, apesar de cumprir o seu papel regulamentar, é tida como “fraca” conceitualmente, para fins de gerenciamento empresarial, e até indutora de erros na gestão empresarial.

Além disso, é importante saber como se comportou a empresa no passado, com base nas informações da contabilidade financeira, mas também é importante o empresário saber o que fazer no futuro, traçar estratégias para situações de dificuldades a serem enfrentadas, fazer um planejamento das atividades.

### 2.1.2 Contabilidade Gerencial

O controle gerencial depende muito do bom desempenho da contabilidade de uma empresa e a contabilidade é parte importante do seu sistema de informação da empresa, sendo desenvolvida dentro de um ciclo de coleta e processamento de dados, atingindo o ponto mais alto com a produção e distribuição de informações de saída, na forma de relatórios contábeis, pois o sistema de informação gerencial se apoia em todas as informações contidas para gerar informações adequadas às decisões internas da empresa (EYERKAUFER, 2007).

Conforme Rauber et al. (2005, p. 5) “a contabilidade gerencial é uma ferramenta utilizada para gerar informações dentro de uma organização, especificamente para os usuários internos, sendo desenvolvida para auxiliar os gestores no processo decisório”.

A contabilidade gerencial, quando tratada num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, “procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório que o administrador busca seguir” (IUDÍCIBUS, 2006, p. 21).

Como descrevem Atkinson et al. (2000, p. 36), a informação gerencial contábil é uma evidente fonte de informações primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas, tanto de grande quanto de pequeno porte. E obter informação tem como objetivo auxiliar na tomada de decisão e isso vai depender das informações coletadas e que decisão queira tomar.

Padoveze (2010, p. 45) explica que “o gerenciamento contábil está ligado às informações contábeis que são necessárias para controle, acompanhamento e planejamento da empresa como um todo, e utilizadas pela alta administração da companhia”.

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira de balanços, além de outros, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa

forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (IUDÍCIBUS, 2006, p.15).

Ainda para Iudícibus (2006, p.17), um contador gerencial, “[...] deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive com conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos”. Esse contador gerencial será o responsável em transformar números em informações para a tomada de decisão, ou seja, alguém que deve participar das rotinas administrativas de seus clientes, fornecendo suporte para que esses possam dedicar-se exclusivamente a parte administrativa.

## **2.2 Planejamento Financeiro**

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações executadas dentro de cenários e condições preestabelecidas, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados que poderão ser atingidos somente com um sistema de planejamento adequadamente estruturado (HOJI, 2006).

O planejamento é a chave para uma boa gestão, seja para pequenas empresas familiares, grandes corporações, agências governamentais e organizações sem fins lucrativos, ou simplesmente para os indivíduos, ou para a vida pessoal (HORNGREN, SUNDEM & STRATON, 2004).

Conforme Migliato (2004, p. 31) planejamento pode ser entendido como “a atividade de se definir um futuro desejado e de se estabelecer os meios pelos quais este futuro será alcançado”. Para o mesmo autor planejamento também “significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada”.

Segundo Coelho (2010), é necessário um planejamento financeiro para monitorar a situação financeira da empresa e avaliar a necessidade de aumentar ou reduzir a capacidade produtiva e determinar os aumentos ou reduções dos financiamentos requeridos.

Portanto, um plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões em uma empresa demoram bastante para ser implantadas e em situação de incerteza, devem ser analisadas com grande antecedência (HOJI, 2006).

Para Ferreira (2005), o planejamento financeiro é uma parte importante do trabalho do administrador, porque ao definir os planos financeiros e orçamentos ele estará fornecendo roteiros para atingir objetivos da empresa. Além disso, esses instrumentos oferecem uma

estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.

Conforme Teixeira e Pereira (2001), a gestão financeira e sua aplicabilidade nas empresas, devem ser consideradas anexas à dificuldade de adaptação para um bom desempenho administrativo e gerencial. A gestão financeira, de acordo com estes autores, passa pela elaboração de seu planejamento, que muitas vezes, existe informalmente para o pequeno e médio empresário.

Gitman (2002, p.588) descreve que “O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”.

Segundo Ross (2002, p.82), “Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. O planejamento dá a empresa subsídios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão.

Como explica Gitman (2002, p.588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”.

Hoji (2006) define que um planejamento financeiro é um guia para empresa que em curto ou em longo prazo, poderá ter garantias de como serão as condições de caixa, os lucros ou prejuízos que poderá adquirir.

Portanto, o planejamento financeiro, que pode ser de curto e de longo prazo, também estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados, direcionando a empresa e estabelecendo o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Além disso, o planejamento auxilia quando a empresa está numa situação de incerteza, porque nesse caso as decisões devem ser analisadas com antecedência e o planejamento pode conter os indicativos necessários à solução dos problemas.

### 2.2.1 Planejamento financeiro de curto prazo

As decisões financeiras a curto prazo envolvem encomendas de matéria-prima, pagamentos a vista ou descontos na venda de produtos acabados (ROSS et al., 2002).



Gitman (2002, p.588) explica que “os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros”. Além disso, ressalta que “As principais metas do planejamento a curto prazo é a previsão de vendas juntamente com os dados operacionais e financeiros”.

Geralmente, as empresas que estão sujeitas a elevados graus de incerteza operacional, ciclos de produção relativamente curtos, ou ambos, tendem a adotar horizontes de planejamento mais curtos (COELHO, 2010).

Conforme Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 4), “as decisões financeiras ocorrem ao longo do tempo. Quando se referem às atividades normais da empresa, relacionadas aos pagamentos e recebimentos do dia-a-dia, são ditas decisões financeiras de curto prazo.” Tais decisões envolvem a administração do caixa, do crédito e das contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos de curto prazo. Ainda segundo o mesmo autor, a administração financeira de curto prazo também é chamada de administração do capital circulante (ou do capital de giro). No curto prazo, o administrador financeiro preocupa-se ainda com os planejamentos financeiro e tributário.

Como resultado da análise do planejamento a curto prazo têm-se como importantes os orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas, entre outros aspectos que podem estar previstos no plano.

### 2.2.2 Planejamento financeiro de longo prazo

Os planos financeiros a longo prazo, também denominados estratégicos, são ações planejadas para um futuro distante, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros. Geralmente, as empresas que estão sujeitas a elevados graus de incerteza operacional, ciclos de produção relativamente curtos, ou ambos, tendem a adotar horizontes de planejamento mais curtos (FERREIRA, 2005).

Planejamento financeiro de longo prazo envolve ações planejadas para um futuro distante, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir períodos de dois a dez anos, sendo comum o emprego de planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas (MACHADO, 2008).

Assim como Machado, Gitman (2002, p.588) também ressalta que os planos financeiros a longo prazo “tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas”.

De acordo com Lucion (2005), os planos financeiros de longo prazo são um modo organizado e sistemático, para verificar as necessidades de capital ou financiamento para transformar as aspirações da empresa em realidade. Assim, o planejamento financeiro a longo prazo auxilia na ordenação das alternativas, priorização do objetivos e dá uma direção mais adequada à empresa.

Conforme Machado (2008), planos financeiros a longo prazo são parte de um plano estratégico integrado que, em conjunto com os planos de produção, marketing e outros, utilizam-se de uma série de premissas e objetivos para orientar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos. Os planos de longo prazo focalizam os dispêndios de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de desenvolvimento de produtos, estrutura de capital e importantes fontes de financiamento.

Planos financeiros a longo prazo são parte de um plano estratégico integrado que, em conjunto com os planos de produção, marketing e outros, utilizam-se de uma série de premissas e objetivos para orientar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos. Tais planos focalizam os dispêndios de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de desenvolvimento de produtos, estrutura de capital e importantes fontes de financiamento (COELHO, 2010).

Com isso, o planejamento financeiro de longo prazo pode auxiliar a empresa a ordenar suas alternativas, priorizar objetivos e ter um direcionamento para suas ações, considerando as necessidades básicas definidas pela empresa.

### 2.2.3 Itens do planejamento financeiro: entradas e saídas de caixa

O planejamento de caixa é uma ferramenta que serve de base no planejamento financeiro e permite que o administrador financeiro possa identificar as oportunidades financeiras em curto prazo, por demonstrar as entradas e saídas, gerenciando novas oportunidades e utilizando-se do orçamento de caixa.

A definição de fluxo de caixa pode gerar diversas interpretações, como a que refere Blatt (2001, p.123), ao mencionar que “a indústria financeira e profissionais de contabilidade têm desenvolvido numerosos métodos para descrever o fluxo de caixa”. Assim, dependendo da empresa e da técnica utilizada, o fluxo de caixa pode apresentar grandes variações.

Segundo Ross *et al.* (2002, p. 544), “o orçamento diz ao administrador qual é a necessidade de financiamento a curto prazo. [...] A ideia por trás do orçamento de caixa é registrar estimativas de entradas e saídas de caixa”.

De acordo com Padoveze (2010) o fluxo de caixa pode ser elaborado por consulta e reacumulação de dados das contas representativas das disponibilidades, bancos e aplicações financeiras. Para o autor a administração diária do fluxo de caixa pode ser elemento vital para o setor financeiro e de sua responsabilidade.

Conforme Silva (2005), a demonstração do fluxo de caixa permite avaliar as alternativas de investimentos e as razões que provocam as mudanças da situação financeira das empresas, as formas de aplicação do lucro gerado pelas operações e até mesmo os motivos das eventuais variações do capital de giro.

O controle financeiro é onde os planos financeiros passam por análise mais criteriosa. Este controle se dá através de troca de informações visando o cumprimento dos planos, como a inclusão de modificações necessárias devido a mudanças imprevistas (PADOVEZE, 2010).

Segundo Gitman (2002, p. 590), o “orçamento de caixa permite a empresa prever as necessidades de caixa em curto prazo, geralmente no período de um ano, subdividido em intervalos mensais”. O autor ressalta que por meio do planejamento de excedentes e falta de caixa, a empresa poderá planejar investimentos de curto prazo, projetar sobras de recursos, e, ao mesmo tempo antecipar a necessidade de obter financiamento para o caso de falta de caixa.

Para Zdanowicz (2002), fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que serão realizadas pela empresa, facilitando a análise e a decisão de comprometer os recursos financeiros, de relacionar linhas de crédito menos onerosas, de determinar o quanto a organização dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível.

#### 2.2.4 Planejamento financeiro em empresa do ramo de comércio e serviços

Para gerenciar uma empresa do ramo de comércio e serviços é necessário “conhecimento e suporte informacional, que vai além dos dados e medir o desempenho financeiro em geral exige do administrador ferramentas gerenciais capazes de suportar o processo de gestão” (EYERKAUFER, 2007, p. 24).

Toda empresa necessita de planejamento e controle, pois é através da administração que são avaliados os padrões usados e também se os gastos são coerentes com as metas e objetivos da empresa. E o Planejamento financeiro é o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar continuidade às operações de uma companhia, além de auxiliar nas decisões, como definem Gropelli e Nikbakht (2010, p. 319):

[...] calcula e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada. Sem um procedimento confiável para estimar as necessidades de financiamento, uma companhia pode acabar não tendo fundos suficientes para pagar seus compromissos, como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel e despesas de serviços públicos.

Uma empresa fica inadimplente se não for capaz de saldar suas obrigações contratuais, como despesa de juros sobre empréstimos. Portanto, a falta de um planejamento financeiro sólido pode causar falta de liquidez e, por isso, a falência – mesmo quando ativos totais, incluindo ativos não líquidos, como estoques, instalações e equipamentos, forem maiores que os passivos (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

O planejamento deve ser bastante flexível para que se obtenha melhores resultados, pois isso permite que outras estratégias alternativas possam ajudar e substituir planos já existentes quando algo não ocorrer bem. “[...] o planejamento financeiro envolve o ajuste adequado dos investimentos a fim de evitar expansão excessiva e uso ineficiente de recursos”, (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010, p. 20).

Crepaldi (2006) ressalta que administrar bem uma empresa é fundamental para o seu sucesso, e no ramo de comércio e serviços não poderia ser diferente, já que saber administrar seu negócio é parte fundamental para que a empresa cresça e se mantenha sempre ativa no mercado, porque não há atualmente ferramenta tão eficaz para o acompanhamento e controle das atividades.

Segundo Groppelli e Nikbakht (2010, p. 325): “Tal análise também fornece uma boa indicação sobre a utilização efetiva dos fundos gerados para manutenção de caixa suficiente, compra de estoques, expansão de ativos fixos, redução de exigibilidades, pagamento de dividendos, etc.”

Com base no exposto, destaca-se que os autores deixam claro que ter um bom planejamento é um meio eficaz para reduzir o risco financeiro e após escolher o meio a seguir, ou seja, após a decisão financeira a ser tomada, ela deve ser continuamente verificada para que realmente siga o rumo esperado, tendo em vista sempre qual o objetivo principal da empresa.

### **2.3 Caracterização da empresa**

A empresa objeto do presente estudo é do ramo de comércio e serviços, de sociedade limitada, está situada no município de Cruz Alta/RS, fundada em 16/06/1970, portanto, atua há mais de quarenta anos, de forma expressiva no mercado.

Atualmente, a mesma conta com o total de 25 (vinte e cinco) colaboradores, sendo dez (10) na matriz e quinze (15) na filial, os quais estão divididos entre o setor contábil, fiscal e departamento pessoal. Os clientes que procuram os serviços da empresa, buscam dentre as várias formas de serviços prestados.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta parte apresenta-se a metodologia utilizada para atingir os objetivos gerais e específicos do presente estudo de forma a garantir o que se pretende fazer para alcançar a resposta do problema de pesquisa.

Quanto aos seus objetivos, este estudo justifica-se como descritivo, tendo em vista que, além de expor, explicar ou detalhar fenômenos, busca compreendê-los como ocorrem na sua essência e singularidade.

Para Gil (2002) a pesquisa descritiva é aquela em que o objetivo principal é o estabelecimento de relações entre variáveis mediante a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como questionário e observação sistemática.

Esta pesquisa é descritiva porque partiu dos fatos e fenômenos observados na empresa, registrando, relacionando os mesmos com a proposta que foi desenvolvida de criar planilhas para o controle financeiro e gerencial da empresa estudada.

Este trabalho constitui-se de um estudo de caso o qual, para Yin (2005), deve ser utilizado quando a forma da questão de pesquisa é do tipo como ou por que, além disso, a pesquisa não exige controle sobre eventos e focaliza acontecimentos contemporâneos.

Conforme Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo aprofundado de objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Forma, ainda, alguns propósitos, como preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e formar hipóteses.

Além disso, é uma pesquisa bibliográfica e documental, pois utilizou dados bibliográficos, abordando teoricamente a questão em estudo. Serviram como fontes de informações: internet, livros, artigos científicos, revistas e manuais.

Segundo Raupp e Beuren (2004), a pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva, pois objetiva recolher informações e conhecimentos sobre um problema para o qual se procura uma resposta.

De acordo com Gil (2002), este tipo de pesquisa proporciona a cobertura de vários fenômenos muito mais amplos do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente, devido às inúmeras possibilidades de fontes.

A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, mas que no seu desenvolvimento utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 2002).

O presente estudo de caso foi uma estratégia de pesquisa para compreender a lógica de planejamento financeiro em empresa do ramo de comércio e serviços, desde as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise dos mesmos. E se define como pesquisa bibliográfica por buscar as informações em textos já publicados; e é documental, porque utilizou de informações já existentes na empresa que não foram analisadas.

Em relação à forma de abordagem do problema, esta é uma pesquisa qualitativa, pois não se preocupa com uma representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de uma empresa. Para Raupp e Beuren (2004, p. 92): “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”.

Este estudo é qualitativo por proporcionar, através da observação e análise dos dados, a compreensão sobre o planejamento financeiro de uma empresa do ramo de comércio e serviços, para a melhoria do seu processo gerencial e financeiro.

Os dados para concretização deste estudo foram coletados pela própria acadêmica, através de observações diretas, levantamento de dados e informações em documentos da empresa.

Foram utilizadas também entrevistas informais junto aos responsáveis da empresa, visando obter maiores informações sobre formulários, documentos e planos.

Para Gil (2002), a entrevista informal é a menos estruturada possível, distinguindo-se da simples conversação pelo objetivo de coleta de dados, tendo como objetivo a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado.

E a observação assistemática, de acordo com Lakatos e Marconi (2006), é a técnica da observação não estruturada ou assistemática, também denominada espontânea, informal, ordinária, simples, livre, ocasional e acidental, consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas, não tendo planejamento e controle previamente elaborados.

Após coletar todas as informações e dados necessários para o desenvolvimento do estudo, foi realizada uma leitura detalhada de todo o material, correlacionando as informações obtidas com o referencial teórico. A análise dos dados teve por objetivo descrever e resumir as observações obtidas, para responder às perguntas do estudo.

Como explica Roesch (2006), no plano de análise de dados deve-se mostrar claramente como será feita a descrição e análise dos resultados.

Com base nos dados coletados, todas as informações foram organizadas e sistematizadas, buscando-se identificar, descrever e caracterizar os pontos identificados na empresa, apresentando sugestões e melhorias para incorporar no planejamento financeiro.

Partindo-se da situação em que a empresa se encontra na atualidade, e tendo em vista as necessidades constatadas, foi descrita a real situação no momento, desenvolvendo um modelo de planejamento financeiro e comparando com o modelo utilizado pela empresa.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Com a finalidade de concretizar o objetivo geral do estudo que é desenvolver um modelo de planejamento financeiro para uma empresa do ramo comércio e serviços, a fim de contribuir com o processo da gestão financeira, apresenta-se uma proposta de modelo de planilha que pode ser adotada em uma empresa do ramo agrícola. A partir desse modelo pode-se verificar a utilização formal de um planejamento financeiro na empresa estudada, desenvolvendo um modelo de planejamento financeiro de curto prazo e modelo de planejamento financeiro de longo prazo; como também propor a implantação do modelo desenvolvido, buscando auxiliar os usuários na tomada das decisões financeiras.

O modelo de planilha foi formulado de modo a gerar dados necessários à tomada de decisão na elaboração do melhor plano para a empresa. A construção e formulação do modelo em questão, pode ser estabelecida como uma possibilidade de organizar os custos de entrada e saída da empresa pesquisada.

Dolabela (2008) ressalta que a criação e consolidação de pequenos negócios – nos quais se inclui a empresa do presente estudo – vêm assumindo um papel de destaque no cenário organizacional, por trazer inúmeros benefícios para seus criadores e para a sociedade.

Para Silva (2005), o administrador financeiro precisa conhecer bem e ter bom relacionamento com todas as áreas da empresa e o seu mercado de atuação; saber analisar sistematicamente a qualidade das informações recebidas; conhecer as origens das fontes e aplicações de recursos, sempre objetivando adequar prazos de recebimentos e de pagamento, e também verificar a rentabilidade das aplicações versus custo de captação; otimizar os saldos

positivos de caixa, visando a manutenção da liquidez como parte da estratégia global; maximizar o giro do caixa, isto é, quanto maior o giro do caixa, menor a necessidade de caixa para suportar as operações; utilizar um modelo de elaboração de fluxo de caixa, que seja de fácil interpretação para seus participantes, analisar de forma periódica, detalhada e precisa a performance real verificando os motivos das variações entre real e projetado.

A planilha resumo apresentada na sequência poderá ser empregada no planejamento de curto prazo, para identificar se estão faltando recursos ou se existem recursos ociosos. A partir da planilha, se faltar recursos, pode ser planejado o que deve ser feito. E quando for identificada ociosidade, deve aplicar recursos ou liquidar financiamentos, se existirem.

O modelo apresentado seguir (Planilha 1) foi proposto para verificar a utilização formal de um planejamento financeiro a curto prazo na empresa estudada.



	Periodo 2015-2016.....										
	JAN	FEV	MARÇO	ABRIL	MAIO	.....	JAN	FEV	MARÇO	ABRIL	MAIO
<b>Entradas/Saidas</b>											
<b>Entradas</b>											
Vendas A Vista											
Vendas à Prazo											
Rec. Cheques ou Dinheiro											
Comissões Recebidas											
Rec. De Receitas Financeiras											
<b>Total Entradas</b>											
<b>Saidas</b>											
<b>Desp. Administrativas</b>											
Luz											
Água											
Telefone											
Seguros											
Mat. Escritorio											
Diversos											
<b>Desp. Financeiras</b>											
Juros Pagos											
Empréstimos Bancarios											
Taxas Diversas											
<b>Desp. Fornecedores</b>											
Compras à Vista											
Compras à Prazo											
<b>Desp. Pessoal</b>											
Folha de Pagto											
Vale Transporte											
Plano de Saúde											
Vale Refeição											
Recisões											
Férias											
13º Salário											
Comissões Pagas Vendedores											
Diversos											
<b>Encargos Sociais</b>											
INSS											
FGTS											
<b>Desp. Serviços de Terceiros</b>											
Serviços de Segurança											
Fretes											
Desp. Contabilidade											
Consultoria											
Advocacias											
Diversos											
<b>Impostos e Taxas</b>											
IPTU											
IRRF											
IRPJ											
Pis/Cofins											
CSLL											
Sindicatos											
ISSQN											
<b>Desp. Veiculos</b>											
Manutenção											
Combustiveis											
IPVA											
Multas											
Seguros											
Diversos											
<b>Desp. Patrimoniais</b>											
Retiradas Pró-Labore											
Sócio 1											
Sócio 2											
<b>Total Saidas</b>											

Planilha 1: Proposta para o planejamento de curto prazo

Fonte: Elaborada pela autora.

Na planilha 1 verifica-se que pode ser controlado todo o movimento de entradas e saída, ou seja, o fluxo de caixa, o qual é um instrumento aparentemente simples de ser definido, mas pode tornar-se difícil demonstrá-lo dentro de determinado padrão. Por isso, com a utilização da Demonstração do Fluxo de Caixa, o usuário dessa demonstração tem uma visão do planejamento, da tomada de decisão e da capacidade do gestor em lidar com muitas das ações concernentes ao caixa (IUDÍCIBUS; MARTINS & GELBCKE, 2000).

A planilha apresentada na sequência poderá ser utilizada para a execução do planejamento a longo prazo na empresa.

PERÍODO 2015..2016...2017....2018...2019												
PLANILHA ENTRADAS E SAÍDAS LP	JAN	FEV	MARÇO	ABRIL	MAIO	.....	JAN	FEV	MARÇO	ABRIL	MAIO	
ENTRADAS												
Total Entradas												
SAÍDAS												
Desp. Administrativas												
Desp. Financeiras												
Desp.fornecedores												
Desp.Pessoal												
Encargos Sociais												
Desp. Serviços de Terceiros												
Impostos e Taxas												
Desp. Veiculos												
Desp. Patrimoniais												
Total de Saídas												

Planilha 2: Proposta para o planejamento de longo prazo  
Fonte: Elaborada pela autora.

Esta planilha possibilita um planejamento de longo prazo, para um acompanhamento de pelo menos 5(cinco) anos. Na condição atual, em que há grande concorrência do mercado, planos estratégicos adotados de forma correta e no tempo certo, são fatores determinantes para sobrevivência das empresas, independente do porte da empresa. Portanto, planejar e controlar resultados representam ações necessárias para atuação no mercado, visando antecipar oportunidades e ameaças (SEBRAE, 2007).

Dentre os benefícios que a planilha de controle gerencial e financeiro traz para a empresa, destaca-se que pelo balanço patrimonial se tem uma visão ampla dos resultados e suas despesas por isso surgiu a ideia de montar planilhas de controle financeiro e gerencial para melhor análise e entendimento do negócio para com seus sócios.

Na mesma planilha também é possível organizar todas as informações de qualquer tipo de empresa e com isso, a empresa diminui a possibilidade de “ficar no vermelho”, já que

os controles podem fornecer várias informações que o empresário desconhece. Além disso, com os números é mais fácil estabelecer metas e descobrir qual é o mês com maior faturamento ou quando é preciso fazer ajustes no orçamento.

Para que isso ocorra é interessante que o empresário tenha uma visão ampla do seu negócio e um planejamento, já que com os controles é possível desenhar estratégias para crescer. Considerando todo o exposto, ressalta-se que as planilhas ajudam a organizar uma empresa, especialmente a planilha do fluxo de caixa.

A planilha é essencial para que o empresário saiba se há dinheiro na conta do negócio. Para um fluxo de caixa perfeito, o controle diário de entradas e saídas financeiras tem que ser feito com muita dedicação e disciplina. A planilha também deve conter gastos fixos como luz, água e salários dos funcionários, entre outros.

Lançar vendas ao invés de recebimentos, não ter um acompanhamento diário e não criar categorias são alguns erros imperdoáveis no fluxo de caixa de qualquer negócio.

Além disso, dependendo do tamanho do negócio, o recomendável é trabalhar com o auxílio de recurso para um controle mais eficiente. A planilha ou em relatórios gerenciais deve conter dados como número de pedidos, status de entrega e o número que consta em estoque, por exemplo.

Outra planilha ou em relatórios gerenciais é importante que se tenha o Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE) para que o empresário saiba se o seu negócio está dando lucro ou não. Nesse controle entram o valor da receita bruta, custos como impostos, royalties, gastos ocupacionais e administrativos.

Para o Cadastro de clientes deve haver uma planilha ou em um sistema gerencial um cadastro, indicando nome, endereço, e-mail e telefone para contato, mostrando algumas informações dos clientes que podem auxiliar o empreendedor nas ações de marketing da empresa.

Com relação ao controle comercial, é necessário uma planilha de vendas a qual pode ajudar o empreendedor a compreender como a sua empresa fatura. Além do valor bruto das vendas, é possível saber qual o número de clientes convertidos e não convertidos, qual vendedor vendeu mais e quais foram os itens vendidos.

Quanto ao exposto é importante mencionar a relação custo X benefício ao adotar a planilha acima destacada para o planejamento financeiro de uma empresa do ramo agrícola a fim de contribuir com o processo da gestão financeira, a partir da qual podem ser controlados os encargos sociais, impostos, taxas, encargos e custos de produção, o que poderá ser sentido ao longo do tempo.

Nesse sentido é fundamental ressaltar que o planejamento através das Planilhas e relatórios gerenciais, vai além dos custos de produção e fluxos de caixa, possibilitando o desenvolvimento da empresa de forma estratégica para que se torne saudável financeiramente e lucrativa, como também proporcionar o processamento de informações de forma estratégica e o desenvolvimento do Inventário Patrimonial que para muitos é um desafio, a agilidade da disponibilização de relatório e controles lhe permite segurança para realizar seu inventário.

A Demonstração do Fluxo de Caixa mostra de forma ordenada as variações ocorridas nas disponibilidades da empresa em um determinado período. Além disso, sua utilização traz vantagens à empresa, pois com a análise da DFC é possível diagnosticar os excedentes de caixa, projetar os fluxos futuros, além de verificar a capacidade de pagamento das dívidas.

A planilha demonstrada a seguir – e proposta como uma das sugestões deste estudo para implantação na empresa estudada - mostra o que é faturado a cada mês e também o quanto se recebe mês a mês.

	RCB		PERÍODO 2015....2016								
FATURAMENTO	JAN	FEV	MARÇO	ABRIL	MAIO	.....	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
JANEIRO											
FEVEREIRO											
MARÇO											
ABRIL											
MAIO											
JUNHO											
JULHO											
AGOSTO											
SETEMBRO											
OUTUBRO											
NOVEMBRO											
DEZEMBRO											

Planilha 3: Proposta para acompanhar as faturas e valores recebidos mês a mês  
Fonte: Elaborada pela autora.

A planilha 3, acima destacada, pode auxiliar no gerenciamento financeiro, organizando as faturas e os valores recebidos cada mês.

Silva (2006) recomenda que seja feito o controle do realizado versus o planejado diariamente, não deixando tudo para o final do mês, pois assim se torna muito cansativo e acaba por atrasar a elaboração do fluxo de caixa do mês seguinte.

Portanto, como ressaltado no decorrer deste artigo, o planejamento pode assumir diferentes modelos e quem não planeja não pode afirmar que tem o controle da empresa, se não consegue indicar onde quer chegar. Acredita-se que a empresa objeto deste estudo poderá elaborar seu orçamento e planejar seu futuro considerando os dados da planilha, anteriormente

apresentada. Assim poderá projetar seus Fluxos e promover seus ajustes, possibilitando com isto rever seus orçamentos na medida em que forem acontecendo.

Não se pretendeu afirmar que a empresa analisada não tenha um planejamento, mas utilizando a planilha poderá ter um controle melhor do orçamento e do planejamento, bem como a implantação do Fluxo de Caixa poderá eliminará suas dificuldades financeiras. Certamente a visualização de suas entradas e saídas futuras de caixa permitirá antecipar a decisão de alocação de recursos, permitindo, ainda, a reestruturação das imobilizações em estoque e duplicatas, prazo de fornecedores, ampliação ou retração de fatia de mercado, entre outras medidas que poderão ser adotadas e que são de competência da boa gestão.

Com base no apresentado no decorrer deste trabalho sugere-se que a empresa objeto deste estudo desenvolva: planejamento de curto e longo prazo, já que não tem o valor estimado e valor alcançado nas vendas, de um ano para o outro; fazer um planejamento de vendas de um ano para o outro; realizar uma estimativa sobre quanto a empresa está crescendo de um ano para o outro e quanto aumentou suas compras.

Enfim, a empresa ao adotar as planilhas propostas neste trabalho irá verificar que o fluxo de caixa pode facilitar e organizar seus dados em relação a recebimentos e pagamentos, com melhor equilíbrio entre entradas e saídas, desenvolvendo o seu planejamento e processo de gerenciamento da empresa, seguindo seu planejamento financeiro e proporcionando os recursos para atingir as metas desejadas em seu planejamento.

## **CONCLUSÃO**

O presente artigo teve como objetivo principal desenvolver um modelo de planejamento financeiro para uma empresa do ramo de comércio e serviços, a fim de contribuir com o processo da gestão financeira e também buscou verificar a utilização formal de um planejamento financeiro na empresa, desenvolver um modelo de planejamento financeiro de curto prazo e um de longo prazo e propor a implantação do modelo desenvolvido, buscando auxiliar os usuários na tomada das decisões financeiras.

Com base nos dados da empresa, destaca-se que ao utilizar a planilha proposta podem ser analisadas todas suas entradas e saídas, a curto ou a longo prazo, conforme as metas previstas, e com base nesses dados pode ocorrer o fluxo de caixa projetado para o ano determinado.

Esta pesquisa ao mostrar que o planejamento financeiro de uma empresa do ramo de comércio e serviços pode melhorar o processo de tomada de decisão - economizando tempo e

dinheiro, também pode servir como incentivo ao uso de planilhas para melhor acompanhamento de entradas e saídas, servindo também como recursos para outras empresas. Cabe ao contador fornecer ao empresário, as informações para a tomada de decisão, transmitindo as informações de forma simples e direta, visando um retorno satisfatório.

Acredita-se que a empresa que tem um planejamento financeiro pode verificar suas ações de forma ordenada, com base em orçamento consistente e fazendo uso do Fluxo de Caixa, pois mesmo mantendo a contabilidade da empresa em dia e possuindo dados gerenciais, estes devem estar organizados num planejamento financeiro para fornecer informações que levem à tomada consistente de decisões. Aumentar a rotação dos estoques, negociar junto a fornecedores descontos e prazos em compras, oferecer benefícios a seus clientes, são medidas que poderão ser adotadas. O planejamento financeiro é uma ferramenta de trabalho usada para aprimorar as tomadas de decisões na organização, proporcionando alternativas para o processo dinâmico sistêmico.

Enfim, é importante salientar que o planejamento auxilia para que haja unidade de negócios, tornando mais lucrativo o negócio, além de contribuir para a tomada de decisão, pois proporciona ao gestor, alternativas de como proceder em determinadas situações e dificuldades que a organização possa vir a enfrentar futuramente, onde essas decisões podem ser programadas ou não programadas.

As planilhas foram desenvolvidas com o objetivo de facilitar a utilização e entendimento aos tomadores de decisão da empresa, de forma que a atividade de registro das contas e visualização das informações seja simples e prática, sem necessidade de muito tempo para preenchimento das planilhas, visto que os administradores da empresa é que concentram todas as atividades administrativas da empresa.

Considera-se relevante este trabalho, tanto para aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o curso, como para crescimento pessoal em um campo profissional muito importante como o planejamento financeiro, para fins gerenciais, em uma empresa.

Para a sociedade e para a comunidade acadêmica, este trabalho servirá como fonte de pesquisa quanto à importância do planejamento financeiro nas empresas do ramo de comércio e serviços.

Além do exposto no decorrer deste artigo, devido à importância do planejamento financeiro para as empresas, sugere-se a realização de outros estudos que verifiquem a aplicação do que foi proposto neste trabalho.

## **REFERÊNCIAS**

ALVES, Luiz Cláudio Otranto; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. A Demonstração dos Fluxos de Caixa como ferramenta de análise financeira. *Pensar Contábil*, v.8, n.32, p.18-23, Abr/Mai/Jun 2006 Rio de Janeiro, 2006.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; e SILVA, Cesar Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de giro**. 2. ed. São Paulo, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: Um enfoque econômico-financeiro. 6. ed – São Paulo: Atlas, 2001.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BLATT, Adriano. **Análise de Balanços – Estruturação e Avaliação das Demonstrações Financeiras e Contábeis**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

BRAGA, Roberto, MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. Avaliação da liquidez das empresas através da análise da demonstração de fluxos de caixa. **Revista Contabilidade & Finanças – FIPECAFI – FEA – USP**, São Paulo. FIPECAF. V.14, nº 25, p.6-23, jan./abr. 2001.

BRASIL. **Código Civil de 2002**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Patience Hall, 2002.

COELHO, Marcos Antonio Serpa. **Gestão Financeira I**. Atualizado até janeiro de 2010. Disponível em: [www.unicap.br/marcos\\_serpa/AdministracaoFinanceira\\_I.doc](http://www.unicap.br/marcos_serpa/AdministracaoFinanceira_I.doc). Acesso em: 18 de novembro de 2014.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade**. Porto Alegre, CRC-RS, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade de auditoria e perícia**. Brasília, CFC, 2003. Disponível em: <[http://portal2.unisul.br/content/navitacontent\\_/userFiles/ File/pagina dos \\_cursos/ CCOTB/auditoria\\_e\\_pericia.pdf](http://portal2.unisul.br/content/navitacontent_/userFiles/File/pagina_dos_cursos/CCOTB/auditoria_e_pericia.pdf)> Acesso em: 24 de Abril de 2014.

CPC 29 – ATIVO BIOLÓGICO E PRODUTO AGRÍCOLA. **Comitê de Pronunciamentos Contábeis**. Disponível em: <[http://www.cpc.org.br/pdf/CPC\\_29.pdf](http://www.cpc.org.br/pdf/CPC_29.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural**: uma abordagem decisorial. 4. ed., rev.,

atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

EYERKAUFER, Marino Luiz. **Contabilidade gerencial na gestão de propriedades rurais: Um estudo das propriedades leiteiras no extremo oeste do Estado de Santa Catarina**. 2007. 151 f. Dissertação. Universidade Regional de Blumenau, 2007. Disponível em: <[http://www.bc.furb.br/docs/DS/2007/325870\\_1\\_1.pdf](http://www.bc.furb.br/docs/DS/2007/325870_1_1.pdf)>. Acessado em: 11 maio 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Hbra, 2002.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

IUDICIBUS, Sergio de. **Teoria da Contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial**. 6 ed. – 9 reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável as demais sociedades**; 6.ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_; MARION, J. C. **Introdução á Teoria da Contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**/ 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HORNGREN, Charles; SUNDEM, Gary & STRATON, Willian. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; CHEROBIM, Ana Paula; RIGO, Cláudio Miessa. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 5 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **Planejamento Financeiro**. VOLUME I. N.3 MAR-MAI/2005.  
MACHADO, L. **A importância do planejamento financeiro**. 2008. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Controladoria e Auditoria) - Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procópio, Cornélio Procópio, 2008.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 7. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: Estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas**



– SP. Dissertação de mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil, 2004.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Controladoria básica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Caracterização da Pesquisa em Contabilidade. In: BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2004. 195 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Colab. Grace Vieira Becker. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa**. São Paulo: Atlas, 2006.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000

SEBRAE-SE. **Informações Empresariais**. Disponível em: <<http://www.ce.sebrae.com.br/paginas/informacoesempresariais/ramos.php>> Acesso em: 26 Out 2014.

SILVA, E.C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

WARREN, Carl S.; REEVE James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André O. D. Castro. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 2002.