

EDUARDO POLTRONIERI

**O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM
INDÚSTRIA MOAGEIRA DE ANTÔNIO PRADO**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul

Orientador: Prof. Dra. Marlei Salete Mecca

Caxias do Sul

2010

APROVAÇÃO

EDUARDO POLTRONIERI

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM INDÚSTRIA MOAGEIRA DE ANTÔNIO PRADO

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Banca examinadora:

Presidente/orientador

Prof. Dra. Marlei Salete Mecca

Examinadores

Trabalho apresentado e aprovado pela banca examinadora em ___/___/_____

DEDICATÓRIA

A todos que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando e me apoiando incondicionalmente, em especial aos meus pais e às minhas irmãs Eliane e Elisete que muito contribuíram para que este trabalho fosse desenvolvido.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, que sem sua luz e compaixão nada seríamos, e deixar os meus mais sinceros agradecimentos a todas as pessoas que colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial a minha orientadora, Prof. Dra. Marlei Salete Mecca, por sua competência e orientação durante o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma especial, à empresa na qual trabalho, por disponibilizar os dados de consulta, aos meus colegas de empresa pelo auxílio prestado e à minha família, pelo amor, compreensão e apoio dedicados, que foram fundamentais para a concretização desta monografia.

PENSAMENTO

A vida é uma grande universidade, mas pouco ensina a quem não sabe ser aluno...

(Augusto Cury)

RESUMO

A globalização e a evolução tecnológica são dois fatores vivenciados neste século. Estes dois fatores auxiliam a propagação das notícias e informações em tempo real aos quatro cantos do planeta, algo que não era possível até pouco tempo. Com isso criou-se a necessidade, por parte das empresas, de manterem-se atualizadas, de buscarem novas ferramentas de trabalho que as auxiliem no desenvolvimento de um diferencial perante seus concorrentes e de estarem atualizadas no nicho de mercado em que estão inseridas. Diante do exposto, este trabalho procura mostrar o processo de implantação do fluxo de caixa informatizado na empresa Moinho do Nordeste S.A. evidenciando a importância da ferramenta para a empresa e ressaltando a relevância dos treinamentos para os colaboradores envolvidos nos processos, com a finalidade de gerar informações consistentes e confiáveis. Os gestores da empresa, por estarem cientes desta importância, trabalham para que a empresa permaneça em um processo de melhoria contínua em todas as áreas. A ferramenta em questão é desenvolvida buscando eliminar o trabalho manual e ajudar no processo diário do setor financeiro, possuindo também a finalidade de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões para com o capital financeiro da empresa a curto e longo prazo, ainda, a emissão de relatórios para mensurar os totais recebidos e desembolsados por segmentos de compras e vendas. De fato este estudo contribui para demonstrar aos interessados a importância do fluxo de caixa e o que ele representa para a empresa, bem como os pontos relevantes no processo de implantação da ferramenta.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa. Planejamento financeiro. Evolução tecnológica. Treinamentos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tela do cadastro de contas financeiras	44
Figura 2: Tela de cadastro de tipos de fornecedores	45
Figura 3: Tela de cadastro de contas financeiras em tipos de fornecedores	45
Figura 4: Tela do cadastro de contas financeiras em clientes	46
Figura 5: Tela do parcelamento demonstrando a conta financeira	46
Figura 6: Tela do cadastro de notas fiscais de entrada	47
Figura 7: Tela do título do contas a pagar	47
Figura 8: Tela do cadastro de pedido de venda	48
Figura 9: Tela do título gerado no contas a receber	49
Figura 10: Tela do parâmetro de prazo mínimo para digitação de documentos	50
Figura 11: Tela do parâmetro de prazo mínimo para digitação de documentos	50
Figura 12: Tela do cadastro de moeda estrangeira	51
Figura 13: <i>Layout</i> do quadro financeiro	52
Figura 14: <i>Default</i> do relatório de planejamento financeiro	52
Figura 15: Relatório de planejamento financeiro considerando percentual de desconto	53
Figura 16: Relatório de planejamento financeiro desconsiderando percentual de desconto	54
Figura 17: Relatório de planejamento financeiro desconsiderando percentual de desconto e desconsiderando as contas financeiras	54
Figura 18: Relatório de contas a receber	55
Figura 19: <i>Default</i> do relatório de contas a receber	56
Figura 20: Relatório de planejamento financeiro do contas a pagar	57
Figura 21: Relatório do contas a pagar	57
Figura 22: <i>Default</i> relatório do contas a pagar	58
Figura 23: Cadastro de implantação de saldo	59
Figura 24: <i>Default</i> do relatório de planejamento financeiro realizado	59

Figura 25: Relatório de planejamento financeiro realizado.....	60
Figura 26: <i>Default</i> do Relatório de planejamento realizado por conta financeira.....	61
Figura 27: Relatório de planejamento financeiro realizado por conta financeira	62

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Ativo da empresa expresso em reais.....	35
Quadro 2: Passivo da empresa expresso em reais	35
Quadro 3: Demonstração do resultado do exercício expresso em reais	36
Quadro 4: Demonstração dos fluxos de caixa pelo método indireto 31 de dezembro	37
Quadro 5: Relatório de plano de contas financeiras	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	12
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	14
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1.4 METODOLOGIA	14
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO	15
2 FLUXO DE CAIXA	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	16
2.2 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO	18
2.3 CONTEXTOS E APLICABILIDADES DO FLUXO DE CAIXA	20
2.3.1 <i>Conceitos de fluxo de caixa</i>	20
2.3.2 <i>Abrangências e enfoques do uso do fluxo de caixa como ferramenta gerencial</i>	21
2.3.3 <i>Diferenciação entre fluxo de caixa tático e estratégico</i>	24
2.3.4 <i>Fatores internos e externos que influenciam no fluxo de caixa</i>	25
2.3.5 <i>Revisão e acompanhamento do fluxo de caixa</i>	26
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	28
3.1 HISTÓRIA DA INDÚSTRIA DE MOAGEM DE TRIGO NO BRASIL	28
3.2 DADOS DA EMPRESA.....	29
3.3 HISTÓRICO.....	30
3.4 MISSÃO	31
3.5 PRINCÍPIOS E VALORES	31
3.6 PRODUTOS	32
3.7 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS.....	33
4 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA EM ESTUDO	37
4.1 DESCRIÇÃO DO SOFTWARE A SER UTILIZADO.....	37
4.2 PONTOS RELEVANTES E RESGATE DO INÍCIO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	37

4.3	VISUALIZAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO E EVIDENCIAÇÃO DOS RESULTADOS	39
5	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
	ANEXO A: NOTAS EXPLICATIVAS.....	68

1 INTRODUÇÃO

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Seria muito simples e fácil uma empresa ser gerida e administrada, se esta não fosse afetada por mudanças. Os ambientes, tanto internos quanto externos, sofrem mudanças significativas o tempo todo. Estas mudanças exigem dos gestores um conhecimento cada vez maior sobre todos os processos que ocorrem na empresa.

Pode-se obter o conhecimento dos processos que a empresa utiliza, através do setor da contabilidade. Conforme Padoveze (2009), a essência da contabilidade é de cunho gerencial, pois ela surgiu para o controle das operações. Nela são armazenados todos os históricos da empresa, além de ser o contador, o responsável pela emissão e interpretação dos demonstrativos.

O perfil de cada empresa é estruturado e condensado no processo diário, no relacionamento colaborador-entidade, nas metas que nela são estabelecidas, nas máquinas e equipamentos que compõem a empresa, e nos programas gerenciais que são utilizados para as tomadas de decisões. É de fundamental importância possuir um controle interno de entrada e saída de valores em seu caixa, por ser a forma mais simples e vital para as empresas permanecerem no mercado, uma vez que a falta desse controle afeta o seu dia-a-dia.

A ferramenta básica para este controle é o fluxo de caixa. Ele possibilita que a entidade avalie com antecedência os valores que têm a receber de seus clientes e os valores que deve desembolsar para quitar suas obrigações diárias. Possuindo este controle, pode estudar com antecedência as possibilidades de captação de recursos junto a fontes fornecedoras, ou a melhor forma de aplicá-los em casos excedentes.

Este trabalho apresenta uma maneira simples e eficaz para a implantação do fluxo de caixa em uma entidade, mostrando suas definições e estrutura, e a importância de sua implantação numa empresa.

Demonstra-se, assim, o processo de implantação para todos os que tenham interesse em melhorar o controle de suas empresas. Há obstáculos a serem superados, porém nada se consegue sem esforço e dedicação, muitas vezes precisando reformular processos e rever conceitos, mas nunca deixando o foco de lado, e sempre buscando a evolução da empresa.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A evolução tecnológica vem como uma aliada para o processamento de informações gerenciais neste século. A necessidade de terem-se as informações em tempo real, com maior grau de detalhamento, e com o intuito de eliminar o trabalho manual, despertou nos gestores da empresa Moinho do Nordeste S.A. a possibilidade de implantação do fluxo de caixa informatizado.

Conforme Zdanowicz (2000, p.50):

[...] é errônea a opinião de que a implantação e a implementação do planejamento e do controle de caixa acabam onerando a empresa, pressupondo que será necessária uma verdadeira equipe para desempenhar estas funções. Mas, pouca coisa precisará ser criada. A maioria das informações já existem na empresa. O problema é que estão, às vezes, dispersas.

Na empresa em estudo, a implantação do programa partiu do interesse de oferecer relatórios para auxílio diário de pagamentos e recebimentos, relatórios gerenciais para a alta direção analisar a forma com que está sendo dirigida a empresa e a viabilidade de novos investimentos a curto e longo prazo, bem como resgatar informações para a publicação do demonstrativo do fluxo de caixa juntamente com o balanço patrimonial no final do exercício.

O processo de desenvolvimento do fluxo de caixa iniciou-se no ano de 2008. A empresa em estudo já possuía um sistema contábil e gerencial, de forma geral, implantado. Solicitou-se então ao prestador de serviços de TI que desenvolvesse o fluxo de caixa utilizando os dados existentes na base de dados. Foi necessário iniciar o processo com testes, para verificar o que o programa oferecia e se realmente estava funcionando.

Assim, puderam-se analisar os problemas iniciais e a viabilidade de desenvolver os pontos ressaltados e relevantes para gerar as informações desejadas pelos usuários da ferramenta.

Dessa forma a questão de pesquisa a ser estudada é:

Quais os pontos positivos e negativos do processo de implantação do Fluxo de Caixa na empresa Moinho do Nordeste S.A.?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 *Objetivo geral*

Mostrar o processo de implantação do fluxo de caixa na empresa Moinho do Nordeste S.A. ressaltando os pontos relevantes.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Mostrar que o fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para qualquer empresa nos dias atuais;
- Verificar os pontos fortes e os pontos fracos no processo de implantação do fluxo de caixa na empresa caso;
- Propor ações que contribuam para melhorias do fluxo de caixa na referida empresa;

1.4 METODOLOGIA

O método de pesquisa a ser utilizado será a pesquisa bibliográfica, da qual, serão evidenciados os assuntos relacionados com o tema desenvolvido, buscando sintetizar o diferencial das empresas que possuem a ferramenta de fluxo de caixa. Paralelamente, será desenvolvido um estudo de caso na empresa Moinho do Nordeste S.A. com intuito de correlacionar as aplicabilidades e as teorias estudadas.

Em relação à pesquisa bibliográfica, Koche (2010) defende que este tipo de pesquisa se desenvolve à medida que se procura explicar determinado fato a partir de conhecimentos disponíveis e de teorias publicadas. O investigador deverá pesquisar os trabalhos científicos desenvolvidos na área em questão, a fim de analisar e avaliar as relevâncias que venham exemplificar e ajudar na compreensão do objeto estudado. Seu principal objetivo é evidenciar os estudos já desenvolvidos sobre um determinado tema e tornar-se um instrumento indispensável para o desenvolvimento de qualquer tipo de levantamento bibliográfico.

Já o estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 27) é definido da seguinte maneira:

[...] é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidência que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

Pode-se definir, assim, estudo de caso, como uma ferramenta de estudo desenvolvida no cenário atual, através de dados coletados e de observações diretas para o desenvolvimento da pesquisa, com o intuito de preservar as características holísticas e relevantes dos fatos ocorridos em nosso contexto, porém, baseado em fundamentos encontrados nas pesquisas bibliográficas.

Valendo-se das colocações dos autores, pode ser compreendido que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentada a importância do desenvolvimento do referido trabalho, juntamente com o tema abordado. Este capítulo tem o objetivo de evidenciar a questão problema no processo de implantação do fluxo de caixa.

No segundo capítulo são abordados os conceitos de fluxo de caixa, bem como suas finalidades como ferramenta gerencial no processo de tomada de decisões. Em seguida, é feita uma revisão bibliográfica sobre suas aplicabilidades e a sua importância no dia-a-dia das empresas.

No terceiro capítulo é relatada a caracterização da empresa, a importância da mesma no mercado de gêneros alimentícios, suas políticas, os produtos por ela desenvolvidos e suas demonstrações financeiras e contábeis.

No quarto capítulo é apresentado um estudo de caso na empresa Moinho do Nordeste S.A. visando mostrar a aplicação dos conceitos apresentados e o desenvolvimento de um sistema, utilizando-se do *software* que a empresa já possui e utiliza para os demais processos cotidianos. Em seguida, com o uso do sistema desenvolvido, será evidenciado o processo e a forma com que o sistema gera as informações necessárias para a empresa.

Finalmente são apresentadas as conclusões do referido trabalho, os pontos positivos e os pontos negativos, bem como, as considerações finais sobre o desenvolvimento.

2 FLUXO DE CAIXA

Neste capítulo serão abordados os conceitos e entendimentos de administração financeira, da mesma forma, são descritas as funções e alocações do administrador financeiro nas empresas em geral. Conceituar-se-á ainda, planejamento financeiro em seu enfoque empresarial, bem como, o fluxo de caixa, suas aplicabilidades e seus contextos.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Para Gitmam (2001), as finanças podem ser denominadas como uma arte, como uma ciência de gerenciamento de fundos, e a essência das finanças está em analisar as oportunidades profissionais do setor em que está inserida. As ditas oportunidades podem ser elencadas em duas categorias distintas, os serviços financeiros e a administração financeira, as quais tentar-se-á entender um pouco melhor a partir de agora.

Segundo Gropelli e Nikbakht (2002, p. 18) “a administração financeira é uma área muito desafiadora e compensadora. É estimulante porque os administradores financeiros têm a responsabilidade de planejar o futuro crescimento e direção de uma empresa”. Complementando a conceituação, Hoji (2001, p. 21) afirma que “para a Administração Financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado a longo prazo, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários”. Portanto, a administração financeira tem o intuito de gerenciar a empresa da melhor forma possível, a prazo indeterminado, e a fim de viabilizar sua permanência no mercado maximizando os lucros, através do trabalho dos administradores financeiros.

Os administradores financeiros são de fundamental importância na gestão da administração financeira, conforme Ross et al. (2002, p. 26) “[...] a tarefa mais importante de um administrador financeiro seja criar valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da empresa”. Por sua vez, Zdanowicz (2000) defende que “o administrador financeiro deverá estar preparado para rever seus planos, caso algum problema econômico-financeiro imprevisto vier perturbá-lo. Isso deve ser detectado através do controle de caixa”. Sobre o papel do

administrador financeiro na gestão da administração financeira Groppelli e Nikbakht (2002, p. 20) afirmam que:

Um administrador financeiro sabe como usar os fatores já discutidos para chegar a decisões conclusivas[...] estão incumbidos da responsabilidade primária de maximizar o preço das ações da empresa mantendo o risco no menor nível possível. A fim de atingir essas metas, um administrador deve determinar quais investimentos fornecerão os lucros mais elevados e os menores riscos.

Assim, Hoji (2001) enumera algumas funções básicas desenvolvidas pelo administrador financeiro em uma empresa:

- a) Programas de análise, de planejamento e de controle financeiro;
- b) Políticas de tomada de decisões de investimentos;
- c) Políticas de tomada de decisões de financiamentos.

Sendo que os programas de análise, de planejamento e de controle financeiro evidenciam-se no monitoramento e controle, avaliando as atividades-base da empresa, e valendo-se de dados financeiros, para determinar o volume de capital que a empresa necessitará. As políticas sobre as decisões de investimentos condizem quanto a mensurar a aplicação dos recursos financeiros, se serão de curto ou de longo prazo além de considerar os riscos e os retornos de capital, projetando ainda, se estes investimentos partirão de capital próprio ou se a empresa valer-se-á de captação junto a terceiros. Nas políticas para tomadas de decisões sobre os financiamentos, considera-se a necessidade de captação de recursos, bem como a viabilidade de tomada dos recursos a curto ou logo prazos em consideração a estrutura de capital, com um estudo minucioso das captações que evidenciam menores taxas e despesas.

Configura-se, assim, o administrador financeiro como uma pessoa confiável, altamente capacitada, com raciocínio rápido, e um conhecimento extremamente amplo no contexto em que está inserido, pois uma boa administração financeira e o crescimento almejado para a empresa ocorrerá somente com o bom desempenho do administrador financeiro nas atividades que está incumbido de desempenhar.

O administrador financeiro não atua sozinho na empresa, ele conta com colaboradores, os quais o administrador deve estar capacitado a gerir, significando que, além de todos os pontos que foram atribuídos a sua responsabilidade, o

administrador deve ter, também, em sua essência a capacidade de gerenciar grupos de pessoas que em contrapartida o auxiliarão nos processos diários da empresa.

2.2 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 122-123) “planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”. Nesta mesma linha de raciocínio, Ross et al. (2002) conceitua planejamento financeiro como declarações do que deve ser feito futuramente pelas empresas na área financeira, sendo que o planejamento obriga a empresa a rever constantemente suas metas, direcionando os métodos pelos quais elas devem ser alcançadas, nunca deixando o foco inicial de lado.

Na visão dos autores Gropelli e Nikbakht (2002, p. 319) é denominado que:

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 e se decide quanto 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 [...].

Dessa forma, o planejamento financeiro consiste em elaborar um plano, para que se tenham as análises de compromissos futuros a fim de anteceder situações adversas. É necessário, porém, trabalhar na elaboração deste plano financeiro.

Assim, Padoveze (2009) fala do processo de elaboração de um plano orçamentário, que por sua vez se enquadra também no processo de elaboração do planejamento financeiro, consistindo em três etapas: a previsão; a reprojeção; e o controle. A primeira etapa se reporta à elaboração dos cálculos. É nesta fase que a empresa sintetiza o que os administradores preveem em relações ao futuro, suas políticas e suas estimativas. Na segunda etapa, a reprojeção, consiste em uma análise crítica da forma como está ocorrendo o processo, e se necessário, é nesta etapa que serão efetuados os acertos das previsões iniciais. E o controle baseia-se na verificação dos objetivos previstos. Assim denomina-se nesta etapa a análise para averiguação se realmente fizeram-se válidas as previsões elaboradas pelos gestores.

Ainda em relação à elaboração do planejamento financeiro Ross et al. (2002) diz que o planejamento, nada mais é que um plano financeiro e cita alguns ingredientes fundamentais para a elaboração desse plano, enumerando-os da seguinte forma:

- a) Previsão de vendas;
- b) Demonstrações projetadas;
- c) Necessidades de ativos;
- d) Necessidades de financiamentos;
- e) Variáveis de fechamento;
- f) Premissas econômicas;

As previsões de vendas devem ser consideradas, mas não em sua exatidão total, por depender da forma como a economia irá se comportar no cenário futuro. É importante também considerar uma taxa de inadimplência, quanto maior, mais variação se terá de valores a receber. Dever-se-ão considerar as projeções do balanço patrimonial e as demonstrações de resultados. No plano, devem constar os gastos de capitais projetados, discutindo também, as aplicações de capital de giro. Nas necessidades de financiamento, devem-se considerar os títulos que vencerão em determinado período, juntamente com as demais previsões para poder-se analisar, caso haja déficit de caixa e, assim, honrar as obrigações. As variáveis de fechamento constituem as revisões das projeções iniciais no decorrer dos períodos. E por fim, as premissas econômicas que evidenciam o contexto econômico em que a empresa estará inserida durante o prazo do plano.

O planejamento financeiro deve ser considerado também na visão a curto prazo para a otimização dos recursos disponíveis e poder-se elaborar análises entre ativo e passivo circulante. Ross et al. (2002), delimita que a diferença entre ativo e passivo circulante é o capital de giro líquido. Este, por sua vez, é associado diretamente ao planejamento financeiro a curto prazo. O mesmo autor afirma que não existem definições concretas aceitas para as finanças no curto prazo. A diferença básica entre finanças de curto e longo prazo consistem no período em que estão inseridas. As denominadas de curto prazo abrangem as entradas e saídas de caixa no período máximo de um ano.

Para Zdanowicz (2000) o planejamento é a primeira etapa para a elaboração do fluxo de caixa como ferramenta gerencial. Ressalta que as empresas que utilizam a referida ferramenta terão menos possibilidade de fracassar, se comparadas com

as empresas que não planejam e não controlam as atividades operacionais. Enfatiza ainda que as dificuldades das empresas que utilizam o planejamento para elaborar o fluxo de caixa serão bem menores, pois conseguem prever com antecedência as necessidades ou as sobras de recursos financeiros, possuindo mais tempo para tomar a decisão mais adequada, a fim de solucionar seus impasses de caixa.

2.3 CONTEXTOS E APLICABILIDADES DO FLUXO DE CAIXA

Quando analisadas as aplicabilidades do fluxo de caixa, o autor Frezatti (1997 p. 14) defende que “a gestão do fluxo de caixa não se constitui em preocupação exclusiva das grandes empresas, ou mesmo daquelas voltadas para a obtenção do lucro, mas das organizações em geral”. A aplicação do fluxo de caixa é aconselhável para toda e qualquer empresa, inclusive para as pessoas físicas. O que se deve levar em consideração é a espécie da ferramenta a ser desenvolvida. O fluxo de caixa poderá ser elaborado fazendo-se uso do *Excel* ou outra ferramenta do gênero, ou ainda através de *software* mais complexos criados por empresas especializadas. Deve-se analisar o que melhor se enquadra no contexto e nas necessidades que se está inserido.

2.3.1 *Conceitos de fluxo de caixa*

Ao abordar o assunto, fluxo de caixa, como conceituação, é necessário levar em consideração que alguns autores tratam igualmente definidos o fluxo de caixa como ferramenta gerencial ao orçamento de caixa, quando abordados a curto prazo.

Segundo Frezatti (1997 p. 13) “[...] caixa representa o objetivo final dos investidores ao optarem por uma alternativa de alocação de recursos. No meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, nos bancos e no mercado financeiro a curtíssimo prazo.” Por tal motivo há necessidade de elaborar uma ferramenta para melhor gestão deste ativo.

Por sua vez, Zdanowicz (2000 p. 244) define orçamento de caixa como “[...] instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de capital, orientado pelos objetivos e metas traçadas pela cúpula diretiva para um dado período de tempo”. Assim Ross et al. (2002, p. 609) determina que o orçamento de caixa “permite ao administrador financeiro identificar as necessidades (e oportunidades) de

financiamento a curto prazo [...]. A ideia por trás do orçamento de caixa é simples: registrar as estimativas de entradas e saídas de caixa”.

Evidenciando uma visão mais ampla em espaço de tempo, Santos (2001, p.57) afirma que:

[...] as necessidades de informações sobre os saldos de caixa podem ser em base diária para o gerenciamento financeiro de curto prazo, ou períodos mais longos, como mês ou trimestre, quando a empresa precisa fazer um planejamento por prazo maior.

No entendimento de Assaf Neto (*apud* ASSAF NETO & SILVA, 2002, p. 39, nota de rodapé) “fluxo de caixa é um instrumento que relaciona ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em um período de tempo.” Na mesma linha de raciocínio Santos (2001, p. 57) afirma que “fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado tempo [...]”.

Complementando os conceitos de fluxo de caixa tem-se a visão de Zdanowicz (2000) que entende que o fluxo de caixa atende os interesses da empresa a curto e longo prazo, sendo que o primeiro a fim de analisar o capital de giro e o segundo com a finalidade de investimentos em ativos permanentes.

Desta maneira é possível sintetizar que, segundo os autores, o fluxo de caixa resume-se em captação de dados que irão auxiliar o gestor para a tomada de decisões em dimensões imediatas ou futuras. O fluxo de caixa é utilizado como ferramenta de trabalho diária por correlacionar as entradas e saídas de caixa no período atual e como ferramenta de gestão, pois os dados coletados são processados, tornando-se informações fundamentais para formar uma estrutura sólida e fixar os alicerces da empresa, construindo assim um diferencial perante a concorrência.

2.3.2 *Abrangências e enfoques do uso do fluxo de caixa como ferramenta gerencial*

É de fundamental importância para a sobrevivência de qualquer empresa no mercado gerir seu capital financeiro, de maneira que, se possam maximizar os resultados finais. A empresa deve estar estruturada para toda e qualquer mudança necessária a fim de atingir seus objetivos. O Fluxo de Caixa é uma das ferramentas

essenciais para que a empresa possa ter informações em tempo real de sua vida financeira, pois em seu contexto, estão inseridos os controles e os planejamentos da empresa.

No entanto, Frezatti (1997) enfatiza que o fluxo de caixa, por considerar-se uma ferramenta gerencial, muitas vezes poderá ser tratado como oriundo da contabilidade e de seus relatórios gerenciais. Bem verdade é que, através dos relatórios elaborados pela contabilidade, potencializa-se o fluxo de caixa na gestão das decisões. É necessário tratar o fluxo de caixa como um instrumento que demonstre informações substanciais para gerir a empresa em seu dia-a-dia e para a tomada de decisões.

Sobre a importância do fluxo de caixa Zdanowicz (2000) afirma que esta ferramenta possibilita evitar acúmulos vultosos de desembolsos em períodos em que os ingressos sejam escassos para a empresa. Permite que se possam programar os vencimentos das compras de forma ordenada para que não se tenham valores consideráveis para pagamento em determinado dia, e em dias seguintes valores insignificantes, sobressaindo-se ainda a possibilidade de programar estes vencimentos para períodos em que a empresa tenha valores semelhantes a receber de clientes, podendo-se assim manter um equilíbrio diário de caixa.

Sobre a abrangência e qualidade de informações, Frezatti (1997 p. 35) afirma que:

O fluxo de caixa de uma organização deve conter detalhamentos que permitam a adequada análise das informações contidas. Um fluxo de caixa não adequadamente estruturado leva a empresa a não entender, não analisar e não decidir adequadamente sobre sua liquidez [...].

Para gerar informações corretas e seguras, é necessário tratar a ferramenta de fluxo de caixa com muito zelo, pois dele são extraídos todos os dados diários no que tange a questão de análise de suficiência de caixa para saldar as obrigações cotidianas, ressaltando as informações propiciadas para uma tomada de decisão a prazos mais longos.

Santos (2001) conclui que as principais finalidades do fluxo de caixa são: a) Planejar a contratação de empréstimos e financiamentos; b) Maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa; c) Avaliar o impacto financeiro de variações de custos; d) Avaliar impacto financeiro de aumento das vendas. Sintetizando as

definições de Santos, pode-se afirmar que o fluxo de caixa é tratado como uma ferramenta gerencial básica e indispensável para qualquer empresa organizada que se preocupa com a real situação em que se encontra, viabilizando aos administradores projeções e antecedendo informações relevantes à entidade.

Na visão de Assaf Neto (apud assaf neto & silva, 2002, nota de rodapé p. 39) no que se refere à abrangência do fluxo de caixa define que:

[...] o fluxo de caixa não deve ser focado como uma preocupação exclusiva da área financeira. Mas efetivamente, deve haver comprometimento de todos os setores empresariais com os resultados líquidos de caixa.(2002, p41)

Embora as informações do fluxo de caixa tenham maior uso no setor financeiro, elas serão utilizadas também pelos demais setores da entidade. É de fundamental importância o comprometimento de cada colaborador da entidade. Se cada indivíduo exercer corretamente a função que lhe é atribuída, serão geradas informações precisas maximizando assim os bons resultados da ferramenta.

Na mesma linha de raciocínio sobre o enfoque do fluxo de caixa, Silva (2007 p.4) enumera os seguintes requisitos para a sua implantação:

[...] apoio da direção da empresa; estruturação funcional da empresa, definindo os níveis de responsabilidade de cada setor da empresa; integração dos diversos setores e departamentos da empresa; definição do sistema a ser utilizado pela empresa; elaboração de manual das operações a serem desenvolvidas; treinamento com pessoal; comprometimento dos responsáveis de todas as áreas envolvidas.

Zdanowicz (2000, p. 133) afirma que a implantação do fluxo de caixa “consiste em apropriar os valores fornecidos pelas várias áreas da empresa segundo o regime de caixa, isto é, de acordo com os períodos que efetivamente irão ocorrer os ingressos e desembolsos”. Desta forma, é de fundamental importância o fluxo de caixa para a empresa, pois mensura os créditos que a empresa receberá provenientes de vendas e outras atividades, bem como os valores que serão desembolsados para os pagamentos de matéria-prima, salários, encargos, investimentos e quaisquer outros desembolsos em regime de caixa, para que a empresa possa manter-se competitiva no mercado.

2.3.3 Diferenciação entre fluxo de caixa tático e estratégico

Conforme Hoji (2001 p. 27),

A liquidez é a capacidade de pagar os compromissos financeiros a curto prazo. Em sentido amplo, liquidez é relacionada com as disponibilidades mais os direitos e bens realizáveis a curto prazo. Em sentido restrito, a liquidez é relacionada somente com as disponibilidades.

Assim, é possível afirmar que liquidez é o valor que se tem nas disponibilidades, ou o valor que se pode transformar em dinheiro com bastante facilidade para cumprir as obrigações que a empresa contraiu.

Para Frezatti (1997) somente quando uma empresa está passando por dificuldades financeiras, com falta de liquidez, ela começa a dar a devida importância para o fluxo de caixa em seu processo cotidiano, procurando desesperadamente uma maneira para livrar-se de tal situação. É necessário salientar que este é um processo bastante complicado, tendo em vista que o fluxo de caixa auxilia, mas deve ser bem estruturado e tratado como uma ferramenta de uso diário para mensurar entradas e saídas, e de uso gerencial para as tomadas de decisões futuras. São nestes quesitos que as empresas falham. É necessário que esta visão mude, não esperando que surjam os problemas graves para procurar meios de solucioná-los. Deve-se trabalhar em um processo de melhoria contínua evitando os transtornos que possam implicar até a falência de algumas empresas.

Segundo o mesmo autor, o fluxo de caixa possui uma abordagem tática quando a ferramenta é considerada um instrumento restrito e de acompanhamento, concentrando-se em enfoques de menor abrangência, como em reuniões e estudos para mensurar as entradas e saídas de recursos e viabilidade de antecipar recebimentos ou prorrogar pagamentos conforme a disponibilidade de caixa.

O fluxo de caixa também é analisado em enfoque estratégico, segundo Frezatti (1997) quando as decisões abordadas afetam a empresa não só a curto, mas principalmente a longo prazo, como novos investimentos, viabilidade de novos financiamentos ou liquidações antecipadas de financiamentos anteriormente contratados. Na mesma linha de raciocínio Zanowicz (2000 p. 229) afirma que “é a programação de médio e longo prazos, que traduz a forma de aplicação dos

recursos e quais as fontes a serem utilizadas para tanto”, condensando o real contexto da palavra “estratégico” no fluxo de caixa.

2.3.4 Fatores internos e externos que influenciam no fluxo de caixa

Os saldos de caixa podem sofrer mudanças significativas que influenciam no cotidiano da empresa e nas tomadas de decisões. Estes fatores podem ser de origens internas e externas. Tais fatores podem provocar desequilíbrio de caixa. Frezatti (1997) diz que o equilíbrio de caixa facilita aos gestores as tomadas de decisões e propicia uma visão mais adequada para a organização quanto às diretrizes traçadas.

2.3.4.1 Fatores internos

Para Zanowicz (2000 p. 45) “a administração financeira vincula-se a todas as áreas da empresa, uma vez que toda e qualquer tomada de decisão tem consequências financeiras”. O autor, no mesmo livro, enumera os seguintes fatores internos que influenciam diretamente no fluxo de caixa: alteração na política de vendas; decisões na área de produção; política de compras; e política de pessoal. Quaisquer alterações nos prazos das vendas provocam impacto no fluxo de caixa, pois os faturamentos evidenciados sofrerão mudanças para prazos inferiores ou posteriores, provocando desarmonia com a projeção efetuada. As decisões da área de produção têm papel importante no contexto da ferramenta estudada, pois, se o gerente de produção definir que será produzido mais, terá um maior consumo nos estoques de matéria-prima, e se essa produção for para armazenagem, o retorno financeiro será futuro e não imediato. Quando o fator for política de compras, podem-se evidenciar os mesmos problemas citados na política de vendas. Conforme a alteração do prazo negociado, provocará desarmonia com os valores projetados, propiciando um desequilíbrio de caixa. A política de pessoal é exemplificada nos aumentos de salário não parametrizados ou nas contratações de caráter urgente e com valores relevantes.

É por esses motivos que é possível afirmar que o fluxo de caixa não é restritivo ao setor financeiro, deve-se ter integração da administração financeira com as demais áreas da empresa, e as decisões devem ser tomadas em conjunto.

2.3.4.2 Fatores externos

As empresas são afetadas continuamente por fatores externos, que Zdanowicz (2000) enumera a seguir: redução estacional da atividade econômica; períodos da aceleração da economia; atraso no recebimento de clientes; política de preços demandada pelo mercado; atraso nas entregas de mercadoria; alterações e criações de novos tributos. A redução da atividade econômica afeta diretamente as vendas da empresa, podendo aumentar consideravelmente os estoques e diminuir o ciclo financeiro da empresa. Ainda, deixar os funcionários com tempo ocioso e até implicar na demissão de colaboradores. Em contrapartida, a aceleração repentina no cenário econômico provoca reação contrária, podendo impactar também em compras de quantidades vultosas e prazos inferiores aos que estavam sendo praticados.

Ainda Zdanowicz (2000) salienta que contar com entradas por recebimentos de clientes e não as receber provocam desequilíbrios acentuados no caixa, implicando por vezes a falta de saldo para suprir as obrigações. Os preços ditados pelo mercado são outro problema que a empresa pode enfrentar, pois com uma margem justa os lucros sobre vendas ficam restritos, prejudicando as atividades operacionais. Dependendo de terceiros para as entregas de mercadorias, muitas vezes implica atrasos e conseqüentemente possíveis prorrogações ou descontos exigidos pelos clientes, afetando as programações iniciais desenvolvidas pela empresa. Por sua vez, as alterações de alíquotas ou criação de novos tributos obrigam os gestores à reformulação do fluxo de caixa e inclusão dos novos valores.

Com base nas informações acima, fica evidente que se deve acompanhar o mercado e suas tendências, efetuando revisões contínuas nas projeções efetuadas, buscando adaptar o fluxo de caixa à situação mais real possível para que a empresa não fique desprevenida e não seja surpreendida pelo cenário econômico em que está inserida.

2.3.5 *Revisão e acompanhamento do fluxo de caixa*

Os processos de acompanhamento e revisão do fluxo de caixa devem ser contínuos. Zdanowicz (2000 p.173) enfoca que:

O controle de caixa é tão essencial à empresa como seu processo de planejamento, pois um depende do outro para que ambos possam ser úteis e práticos. O fluxo de caixa projetado pela empresa, pode estar sujeito às alterações de mercado, bem como a imprevistos inerentes à atividade empresarial.

Na mesma linha de raciocínio Frezatti (1997 p.48) afirma que: “A questão consiste em tornar a revisão parte de um processo sistemático, planejado. Dessa maneira, recomendam-se as revisões periódicas e não a situação reativa de mudança quando algo inesperado ocorre na organização”. Ressalta, assim, a importância e a necessidade de revisão diária dos processos que envolvem o fluxo de caixa, e não somente quando uma adversidade ocorre na empresa.

Ainda Zadanowicz (2000) contextualiza que o planejamento isolado, sem acompanhamento e revisão não garante que os objetivos e proposições iniciais sejam alcançadas, requerendo o envolvimento de todos os responsáveis com os objetivos. E cabe ao administrador financeiro o acompanhamento e o desenvolvimento dos planos, repassando periodicamente aos encarregados e responsáveis o cenário realizado das metas traçadas.

O mesmo autor reportando-se à revisão do fluxo de caixa, enfatiza a importância do controle diário das movimentações bancárias, a necessidade de boletins diários de caixa e banco, atribuindo não menos importância ao controle financeiro diário, no processo de entradas e saídas de caixa. O processo de controle diário reduz as margens de erro, permitindo acompanhar os fatos em tempo real e facilitando a aplicação de medidas corretivas necessárias.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

As informações abaixo elencadas são baseadas nos mais de sessenta anos de história construídos pelo Moinho do Nordeste S.A. Salienta-se que os dados podem ser encontrados no site da empresa. Acrescentando-se que as informações sobre a história da indústria da moagem de trigo no Brasil foram elaboradas a partir dos dados encontrados no site www.trigo.com.br.

3.1 HISTÓRIA DA INDÚSTRIA DE MOAGEM DE TRIGO NO BRASIL

O cultivo do trigo no Brasil é extremamente antigo, tanto quanto o setor moageiro, podendo-se ressaltar que o primeiro moinho a vapor foi instalado no ano de 1819. Hoje o país possui um número considerado de pequenas, médias e grandes indústrias distribuídas por todos os estados da federação. O interesse pela industrialização deste produto ocorreu e se firmou no final do século XIX com a implantação do chamado Moinho Inglês. Até então, o país importava farinha da Argentina, da Inglaterra e do Uruguai, sendo que o produto era transportado em barricas de madeira.

Antes da época de trinta, os impostos alfandegários eram isentos para a importação de máquinas e equipamentos agrícolas, no entanto, quando se tentou efetuar o processo de importação para melhoramento tecnológico do moinho colonial, o imigrante italiano Aristides Germani do interior do Rio Grande do sul, sofreu com a cobrança de altas taxas efetuadas pela União. Acredita-se que tal fato ocorreu por haver indústrias multinacionais participando do controle do mercado no país.

Foi no decorrer do governo Getúlio Vargas, com o crescimento industrial e o desenvolvimento dos centros urbanos que se expandiu o consumo de trigo pela população, fazendo com que o governo iniciasse uma ação fiscalizadora nos moinhos do país. No ano de 1937, foi aprovada a Lei nº 470 regulamentando que ao menos 5% do trigo beneficiado pelos moinhos deveria ser nacional. No ano de 1938, o decreto Lei nº 955 obrigava os moinhos a industrializar todo o trigo nacional. Nos anos seguintes, o governo passou a disciplinar a distribuição de cotas de trigo proporcionais à capacidade produtiva, propiciando grande interesse e crescimento das indústrias do ramo.

Por volta de 1951, aproveitando-se da falta de uma política rigorosa e destinada à abrangência da área e da insuficiência do governo, iniciou-se inescrupulosamente o contrabando de trigo estrangeiro, pois a delimitação do governo seria o processamento de todo o trigo nacional, que por sua vez era mais caro que o estrangeiro. O contrabando acabou gerando muitos prejuízos ao tesouro nacional, pela não cobrança de impostos sobre a entrada da matéria-prima no país, além de desestabilizar o mercado nacional. Preocupado com a situação, o governo criou a Comissão Consultiva do trigo dentro do Ministério das Relações exteriores, com o intuito de coordenar e fiscalizar o abastecimento de trigo estrangeiro no país. No decorrer dos anos o contrabando continuava, o trigo entrava no país pela região sul e era revendido como nacionalizado para o restante do país. Obrigou-se o governo à criação de diversos Decretos-Lei e a divisão do país em regiões para bloquear tais ações.

No ano de 1967, o governo interveio na política do trigo, através do Decreto-Lei nº 210, que oficializava a monopolização estatal com o intuito de sanear o parque moageiro nacional. Somente no ano de 1990, aprovou-se a Lei que extinguiu o monopólio da união com relação à compra e venda de trigo e acabou com o sistema de cotas de moagem, liberando o controle dos preços do produto. A partir desse momento, o setor começou a ser influenciado pelas tendências de mercado.

Em decorrência dos altos custos de produção, conservação e armazenamento do produto, atualmente, sempre que necessário, o governo intervém para que se possam garantir preços mínimos aos produtores desse cereal, promovendo prêmios de subvenção econômica para as indústrias que o praticam, na compra do produto.

3.2 DADOS DA EMPRESA

A Nordeste alimentos tem por sua razão social Moinho do Nordeste S.A., e está situada na Avenida dos Imigrantes, número 105, no município de Antônio Prado – RS. Seu telefone para contato é (54) 3293 1088 e o e-mail é nordeste@moinhodonordeste.com.br. Possui também um site para que o público em geral possa conhecer um pouco melhor a empresa e os produtos que ela oferece nos mais diversos setores, além da possibilidade de cadastrar currículos e outras opções encontradas no site www.nordestealimentos.com.br.

A empresa, em âmbito jurídico, é uma sociedade anônima de capital fechado, e seu ramo de atividade é indústria moageira. O diretor presidente é o Sr. Valdomiro Bocchese da Cunha, neto do fundador da empresa. A diretora é a Sra. Célia Maria Gelain da Cunha. O quadro de funcionários da empresa está dividido da seguinte forma: a unidade de Antônio Prado possui 204 funcionários; a unidade de Pinhais possui 134; no centro de distribuição em Canoas são 16 e no centro de distribuição Lages são 12 funcionários. O horário de funcionamento é das 07h e 30min às 11h e 45min e na parte da tarde das 13h e 30min às 18h. A empresa ainda possui uma associação de funcionários que busca junto à direção auxílios e benefícios aos colaboradores.

3.3 HISTÓRICO

A empresa Moinho do nordeste S.A. tem sua marca reconhecida no estado e no país como Nordeste Alimentos. O Moinho do Nordeste S.A. foi fundado em 09 de maio de 1946 em Antônio Prado – RS. Sua fundação teve como enfoque um diferencial em qualidade e tecnologia ao se tratar em indústria moageira. Para tal, sempre houve a preocupação de seus dirigentes com a constante inovação tecnológica, possuindo hoje o que há de mais moderno no mundo em maquinaria e controles internos de qualidade, assegurando aos seus clientes produtos confiáveis e de qualidade indiscutível.

Além da matriz, a empresa possui uma filial em Pinhais-PR e dois centros de distribuição em pontos estratégicos para melhor escoamento de seus produtos. Um em Canoas-RS e o segundo em Lages-SC. É importante salientar que na unidade de Antônio Prado concentra-se uma produção voltada mais ao setor varejista, evidenciando-se a Farinha de Trigo Nordeste, uma das líderes de mercado na região Sul. A unidade de Pinhais, por sua vez, concentra-se numa produção voltada mais ao setor industrial.

Visando o seu crescimento no mercado, tanto na qualidade, quanto na produção, a empresa está efetuando investimentos contínuos. Hoje a empresa está ampliando as duas unidades produtivas. O volume de toneladas de trigo moídas dia é de 420 em Antônio Prado e de 400 em Pinhais.

O Moinho do nordeste S.A. está se solidificando no mercado, não somente como produtor de farinhas. Além de todas as variedades de farinha, a empresa

registra sua marca nos mais variados sabores de misturas para bolos, massas e fermento biológico.

Para assegurar ainda mais seu comprometimento com a qualidade e padronização nos processos de fabricação de produtos e dos trabalhos desenvolvidos por seus colaboradores, a empresa não está medindo esforços para a implantação e certificação da ISO 9001.

Evidenciando a importância da marca no mercado, a revista Supermercado Moderno, em sua publicação da categoria Top Five Fornecedores 2009/2010 destaca no segmento farinha de trigo a empresa Moinho do Nordeste S.A. alocando-a como quinta colocada em nível nacional, com as marcas Nordeste, Sudoeste, Lua De Mel, e Farinha de Trigo Nilza. A revista Amanhã, na publicação 2010, no segmento as 500 maiores empresa do sul, enumera a empresa Moinho do Nordeste S.A no seu ranking como 281 para o ano de 2009 com uma receita bruta de 202,02 milhões e uma receita líquida de 186,24 milhões.

3.4 MISSÃO

Com o intuito de melhor gerir a empresa, visando ao bem-estar dos clientes e a oferta ao mercado de um diferencial nos produtos fabricados, os gestores do Moinho do Nordeste S.A. elaboraram “a missão da empresa”, a qual todos os colaboradores se empenham para que seja seguida.

“Criar e produzir alimentos de trigo para nossos clientes e familiares”.

Em análise, a missão da empresa define-se como a preocupação dos gestores em oferecer aos seus clientes produtos e alimentos que sejam diferenciais na qualidade e na confiabilidade. Que ao ser pronunciada a marca da empresa, venha à mente das pessoas a lembrança de alimentos e produtos destinados ao bem estar da família, com diferencial perante outros fornecedores.

3.5 PRINCÍPIOS E VALORES

A empresa Moinho do Nordeste S.A. considera os princípios como peças fundamentais, pois servem como orientadores e norteiam as ações e estratégias

definidas, permitindo que se cumpra a missão desenvolvida com ética e transparência, ou seja, servem como balizadores para que não se perca a essência e os objetivos preestabelecidos pela empresa.

Tendo em vista as tendências e o histórico cultural da empresa, foram definidos os seguintes valores:

- a) Ética nos relacionamentos;
- b) Funcionários capacitados e satisfeitos;
- c) Produtos seguros e saudáveis;
- d) Melhoria contínua de processos;
- e) Continuidade via retorno do investimento;
- f) Agilidade e eficiência.

A definição dos valores mostra a preocupação da empresa com os colaboradores, com a qualidade dos produtos e com a continuidade da empresa. Em relação aos colaboradores, a valorização e capacitação dos mesmos acarretam em ética e bom andamento de seus trabalhos para o alcance das metas definidas. A preocupação com a qualidade dos produtos é por acreditar que somente com produtos confiáveis e de qualidade a empresa se manterá competitiva no mercado. Toda a empresa tem como meta a geração de lucros e retorno aos investidores, e isso justifica a preocupação com a sua continuidade e reconhecimento.

A aplicação constante e contínua dos princípios e valores fazem as fundamentações escritas tornarem-se hábitos comportamentais dos colaboradores e dos gestores, incorporando-os nos processos diários e propiciando um crescimento mútuo dos colaboradores e da empresa. Afinal, a empresa nada mais é que o reflexo do trabalho da administração e dos seus colaboradores nos planos traçados.

3.6 PRODUTOS

A empresa desenvolveu um *mix* completo de produtos e procura continuar inovando, lançando novidades conforme a necessidade do mercado. Tudo isso com muita confiabilidade e qualidade, as quais são constantes ao longo dos mais de sessenta anos do Moinho do Nordeste e são ingredientes para conquistar os consumidores mais exigentes e construir um diferencial no mercado em que está contextualizada a empresa em questão.

Através das unidades de Antônio Prado – RS e Pinhais – PR a empresa

garante conformidade de padrão nas suas linhas de produtos voltados às indústrias de massas, biscoitos e panificação.

O Moinho do Nordeste atende empresas de porte dos setores de massa e biscoitos, panificação e varejo, com a seguinte linha de produtos:

- a) Indústria de massas e biscoitos: Farinhas especiais para pastifício e farinhas especiais para biscoitos;
- b) Panificação: Farinhas especiais para Panificação; Pré-misturas para bolos, farinhas especiais para confeitaria e Mistura Fácil Nordeste;
- c) Varejo: farinhas empacotadas (1 Kg e 5 Kg) – marca Nordeste.

E misturas preparadas para bolos – Prático Sabor (nos sabores chocolate, laranja, coco, limão, fubá, cenoura, chocolate com menta e milho verde).

Resíduos: Farelo, Farinheta e Gérmen de Trigo.

A Linha de varejo do Moinho do Nordeste combina sabor, qualidade e tradição, tem na conformidade de padrão um de seus mais fortes diferenciais. É composta pela Farinha de Trigo Nordeste Especial, carro-chefe da empresa; Lua de Mel, tradicional no mercado paranaense; Nilza, Nordeste Premium, além da marca Sudoeste e Borgonha, que encontram grande receptividade no Paraná, em embalagens de papel e plástico.

A empresa acompanha o mercado e efetua estudos contínuos, analisando a viabilidade de lançamento de novos produtos para incrementar seu quadro e propiciar satisfação e bem-estar a seus clientes.

3.7 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Para que todos tenham melhor conhecimento e integração de dados da empresa é apresentado no quadro 1 o Ativo da empresa, no quadro 2 o Passivo da empresa, no quadro 3 as Demonstrações do Resultado do Exercício e no quadro 4 o Demonstrativo do Fluxo de Caixa pelo método indireto. As demonstrações são dos períodos 2008 e 2009.

	2009	2008
ATIVO		
CIRCULANTE	55.586.385	49.670.621
Caixa e equivalentes de caixa	5.714.366	9.323.828
Contas a receber de clientes	16.526.235	15.385.608
(-) Provisão para créditos e liquidação duvidosa	(93.159)	(605.128)
Estoques	20.527.192	16.193.978
Impostos e contribuições a recuperar	9.502.527	9.062.219
Prêmio de Subvenção Econômica	3.000.085	-
Outros créditos	403.139	310.116
NÃO CIRCULANTE	59.167.907	50.038.518
Créditos com pessoa ligada	20.047.270	14.225.551
Depósitos judiciais	1.834.814	1.627.364
Outros créditos	113.739	110.426
Investimentos	133.115	133.115
Imobilizado	36.424.840	33.294.394
Intangível	614.075	647.668
TOTAL DO ATIVO	114.754.292	99.709.139

Quadro 1: Ativo da empresa expresso em reais

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados publicados pela empresa

	2009	2008
PASSIVO		
CIRCULANTE	69.918.880	58.928.366
Fornecedores	7.886.269	6.728.178
Empréstimos e financiamentos	55.709.826	47.535.217
Impostos e contribuições	873.345	692.187
Obrigações trabalhistas	1.483.813	1.342.511
Provisões para comissões sobre vendas	285.395	383.784
Dividendos	1.018.582	247.974
Juros sobre capital próprio	137.275	2.116
Financiamento ICMS – Prodepar	-	62.605
Provisão para contingências trabalhistas	740.211	522.030
Impostos e contribuições sobre reavaliação	121.720	121.720
Outros débitos	1.662.434	1.290.044
NÃO CIRCULANTE	6.905.343	7.514.312
Empréstimo e financiamentos	2.492.135	3.929.179
Impostos e contribuições	1.464.831	1.325.037
Impostos e contribuições sobre reavaliação	2.138.377	2.260.096
PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Capital Social	20.000.000	20.000.00
Reservas de reavaliação	6.583.446	6.819.726
Reservas de lucro	12.156.623	6.446.735
Total do Patrimônio Líquido	38.740.069	33.266.461
TOTAL DO PASSIVO	114.754.292	99.709.139

Quadro 2: Passivo da empresa expresso em reais

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados publicados pela empresa

	2009	2008
Receita Operacional bruta		
Vendas de produtos e serviços	202.022.348	234.877.700
Deduções:		
Devoluções e abatimentos	(2.628.332)	(3.708.310)
Impostos contribuições	(13.150.973)	(23.244.196)
Receita Operacional líquida	186.243.043	207.925.221
Custos dos produtos e serviços vendidos	(146.016.586)	(164.558.016)
Lucro operacional bruto	40.226.457	43.367.205
Receitas (despesas) operacionais		
Com vendas	(26.476.682)	(25.017.696)
Gerais e administrativas	(4.729.313)	(4.574.325)
Receitas financeiras	11.689.200	18.380.868
Despesas financeiras	(9.800.358)	(28.429.325)
Outras receitas operacionais	225.276	576.236
Outras despesas operacionais	(882.496)	(570.920)
Total	(29.974.373)	(39.635.162)
Resultado antes do IR e CSLL	10.252.084	3.732.043
Imposto de renda e contribuição social	(3.827.194)	(1.058.904)
Reversão de juros sobre capital próprio	1.615.000	1.480.000
Lucro Líquido do Exercício	8.039.890	4.153.139

Quadro 3: Demonstração do Resultado do exercício da empresa expresso em reais

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados publicados pela empresa

	2009	2008
ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Lucro líquido do exercício	8.039.890	4.153.139
Ajuste para conciliar o resultado ao caixa e equivalentes de caixa gerados pelas atividades operacionais:		
Depreciação e amortização	3.190.738	3.186.201
Baixas de imobilizado	116.970	86.907
Variação monetária e cambial	(5.284.176)	8.487.193
Despesas de juros e empréstimos	4.037.224	4.022.285
Variação nos ativos e passivos		
(Aumento) Redução em Clientes	(1.652.596)	(822.393)
(Aumento) Redução em Créditos com Pessoas Ligadas	(5.821.719)	(4.733.644)
(Aumento) Redução em Créditos Fiscais	(440.308)	(5.180.970)
(Aumento) Redução nos Estoques	(4.333.213)	6.035.963
(Aumento) Redução em outras contas a receber e provisões	(3.309.925)	224.775
Aumento (Redução) em fornecedores	1.271.334	(1.911.664)
Aumento (Redução) em Obrigações Tributárias	181.158	(597.194)
Aumento (Redução) em Obrigações Trabalhistas	359.483	243.882
Aumento (Redução) em outras contas a pagar e provisões	1.143.724	(830.856)
Caixa Líquido gerado pelas atividades operacionais	(2.501.416)	12.363.624
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS		
Compra de Imobilizado	(6.404.561)	(1.316.314)
Caixa Líquido aplicado nas atividades de investimentos	(6.404.561)	(1.316.314)
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS		
Pagamento de lucros e dividendos	(2.688.002)	(1.801.348)
Empréstimos tomados	90.593.866	63.519.566
Pagamentos de empréstimos	(82.609.349)	(71.566.602)
Caixa líquido aplicado nas atividades de financiamentos	5.296.515	(9.848.384)
AUMENTO (REDUÇÃO) LÍQUIDO DO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		
	(3.609.462)	1.198.926
Caixa e equivalentes de caixa no início do período	9.323.828	8.124.902
Caixa e equivalentes de caixa no final do período	5.714.366	9.323.828

Quadro 4 : Demonstração dos Fluxos de caixa pelo método indireto 31 de Dezembro

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados publicados pela empresa

Pode-se assim, ter ciência e visualização dos valores expressos em reais da empresa Moinho do Nordeste S.A. durante os períodos descritos, ressaltando ainda que a empresa é tributada pelo lucro real. Para qualquer esclarecimento sobre as demonstrações elaboradas, são apresentadas as notas explicativas no **Anexo A**.

4 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA EM ESTUDO

No decorrer deste capítulo é descrito o processo de implantação do fluxo de caixa informatizado na empresa Moinho do Nordeste S.A., resgatando o início do processo e evidenciando os pontos positivos e negativos no decorrer da implantação.

4.1 DESCRIÇÃO DO SOFTWARE A SER UTILIZADO

Para Groppelli e Nikbakht, no que tange ao *software*, enfatizando *software* financeiro, definem que “é muito importante para os administradores porque é usado para calcular relações estatísticas num período de tempo muito curto. A capacidade de realizar análises complexas é uma das principais virtudes”. No contexto que se vivencia nos dias atuais, onde são evidentes os benefícios que os cruzamentos de dados e a internet propiciam às empresas, manter-se atualizados não é questão de diferencial, mas sim de sobrevivência no mercado. Por ter ciência dessa importância, o Moinho do Nordeste procura estar sempre inovando e mantendo-se atualizado na área de TI.

A empresa responsável pelo desenvolvimento do *software* é a empresa Focco, que presta serviços para a empresa em todas as áreas através de sistema integrado. A migração do antigo sistema que a empresa utilizava para o sistema Focco iniciou-se no ano de dois mil e cinco, em desenvolvimentos de cadastros, transações e integrações de dados, começando a operar o novo sistema em primeiro de agosto de dois mil e seis.

4.2 PONTOS RELEVANTES E RESGATE DO INÍCIO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Evidenciando o processo de melhoria contínua nos sistemas de trabalho e de gerenciamento, a empresa buscou a implantação do fluxo de caixa informatizado, uma vez que este pode aproveitar-se dos bancos de dados existentes no sistema de informações integrado que a empresa já possui. É importante lembrar que o intuito do desenvolvimento da ferramenta do fluxo de caixa, além de gerar informações

gerenciais para a tomada de decisões, é utilizá-la como ferramenta de uso diário pelo setor financeiro.

O fluxo de caixa informatizado como uso no dia-a-dia da empresa significa dizer que será utilizado nos processos cotidianos da empresa, como a verificação de saldos necessários para a quitação das obrigações diárias, o fornecimento de relatórios evidenciando as entradas pelo recebimento de clientes ou programações de entradas não operacionais. No que tange às saídas de valores, a expectativa sobre o desenvolvimento da ferramenta é o fornecimento dos valores diários de saídas, como pagamento de fornecedores gerais, pagamento de salários, pagamento de férias, pagamento de contratos de trigo em moeda nacional e em moeda estrangeira, valores para pagamento de captações em moeda nacional e valores atualizados para os desembolsos das quitações de captações em moeda estrangeira, demonstrando assim os saldos finais diários.

O início do processo de implantação do fluxo de caixa informatizado ocorreu no ano de dois mil e oito com o levantamento de dados e com os testes desenvolvidos para as análises e verificações de que o sistema atual oferecia. Pôde-se constatar que a empresa prestadora de serviços até então, não havia implantado a referida ferramenta com nenhum outro cliente.

Em virtude das deficiências, o setor financeiro, juntamente com o setor de contabilidade e auxiliados pelo suporte dos consultores da TI iniciaram um estudo dos desenvolvimentos necessários para o sucesso da ferramenta. Inicialmente os testes deixaram a desejar, não possuindo dados e tabelas de informações cadastradas para alimentar o sistema na forma requerida. Somente através de solicitações e customizações à empresa prestadora de serviços, a ferramenta começou a tomar forma. Por diversas vezes, uma solicitação encerrada acabava por distorcer as informações geradas por outros pontos já desenvolvidos.

Com mudanças na administração financeira, o processo de implantação de fluxo de caixa foi interrompido por diversos meses, sendo retomado recentemente. Com o retorno do processo de implantação, iniciaram-se novamente os testes e organizam-se treinamentos com as áreas de suprimentos gerais, suprimentos trigo, logística, contabilidade, fiscal, financeiro e recursos humanos, demonstrando a ferramenta e salientando que é necessário o comprometimento de todas as áreas para que a empresa possa atingir os resultados iniciais almejados.

É importante enfatizar que, para obterem-se informações verídicas e confiáveis, todos devem ter conhecimento do processo e com o que cada área irá contribuir. Os treinamentos desenvolvidos foram para demonstrar qual a responsabilidade de cada setor perante os dados informados com as informações geradas e alertar qual o impacto de introduzir dados inconsistentes no processo de geração das informações.

A base de coleta de dados do Fluxo de caixa se dá na inclusão dos pedidos de compras, dos pedidos de fretes, nos cadastros de pedidos dos contratos de trigo nacionais e estrangeiros, nos cadastros dos previstos de pagamento de impostos, de salários e de férias, na inclusão das captações e financiamentos, e no faturamento das notas para os clientes. Saliendo que no momento da digitação das notas fiscais de entrada, os valores que eram considerados previsões na inclusão de pedidos tornam-se efetivos, devendo deixar de existir a informação gerada pelo pedido no momento que ele é saldado pela digitação da nota fiscal. Dessa forma, através de solicitações, a empresa prestadora de serviços desenvolveu o campo chamado de conta financeira. Os treinamentos serviram para salientar a importância da informação correta no momento do cadastro dos pedidos e nas digitações das notas fiscais.

4.3 VISUALIZAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO E EVIDENCIAÇÃO DOS RESULTADOS

O início do processo de implantação deu-se através dos testes para acertos das inconsistências e desenvolvimento das solicitações requeridas. A sequência pode-se atribuir aos treinamentos que foram desenvolvidos a fim de enfatizar a importância de alimentar os dados corretos com o intuito de gerar informações consistentes e confiáveis. No decorrer deste trabalho far-se-á a demonstração da implantação do fluxo de caixa informatizado, abrangendo todo o processo, com o início nos cadastros das contas financeiras e finalizando na informação gerada.

A empresa, através dos setores envolvidos, definiu as contas financeiras desejadas. Estas foram criadas voltadas à questão de análise. Sempre que são solicitados os relatórios por contas financeiras, é possível obter-se o montante real atribuído para cada grupo em determinado período de tempo, seja no recebimento ou no pagamento. Para melhores esclarecimentos, segue o relatório de contas financeiras que a empresa desenvolveu no intuito de abranger todos os segmentos.

Relatório do Plano de Contas Financeiras Focco3i RPLF0151 Data: 30/09/2010 17:33:45

Parâmetros

Pág.: 001

Empresa - MOINHO DO NORDESTE S/A

Conta	Descrição	Tp	Gra	u	Conta Superior
1	RECEITAS	S		1	
1.01	RECEBIMENTOS	S		2	1
1.01.01	CLIENTES	S		3	1.01
1.01.01.001	CLIENTES- INDÚSTRIA	A		4	1.01.01
1.01.01.002	CLIENTES- VAREJO	A		4	1.01.01
1.01.01.003	CLIENTES- IMOBILIZADO	A		4	1.01.01
1.01.01.004	CLIENTES- RESÍDUOS	A		4	1.01.01
1.01.01.005	CLIENTES- SINISTRO	A		4	1.01.01
1.01.02	JUROS	S		3	1.01
1.01.02.001	JUROS- INDÚSTRIA	A		4	1.01.02
1.01.02.002	JUROS- VAREJO	A		4	1.01.02
1.01.02.003	JUROS- RENDIMENTOS S/ APLICAÇÕES	A		4	1.01.02
1.01.02.004	JUROS- RENDIMENTOS S/ CRÉDITOS FISCAIS	A		4	1.01.02
1.02	CAPTAÇÃO DE RECURSOS	S		2	1
1.02.01	CAPTAÇÕES BANCÁRIAS	S		3	1.02
1.02.01.001	CAPTAÇÕES- EGF	A		4	1.02.01
1.02.01.002	CAPTAÇÕES- NPR	A		4	1.02.01
1.02.01.003	CAPTAÇÕES- COMPROR CAMBIAL	A		4	1.02.01
1.02.01.004	CAPTAÇÕES- CAPITAL DE GIRO	A		4	1.02.01
1.02.01.005	CAPTAÇÕES- FINIP	A		4	1.02.01
1.02.01.006	CAPTAÇÕES- FINANCIAMENTOS DIRETOS	A		4	1.02.01
1.03	OUTROS RECEBIMENTOS	S		2	1
1.03.01	OUTROS RECEB	S		3	1.03
1.03.01.001	INDENIZAÇÕES DE SEGUROS EXTRA NOTA FISCAL	A		4	1.03.01
1.03.01.002	LUCROS E DIVIDENDOS	A		4	1.03.01
1.03.01.003	REC. S/ VARIAÇÕES CAMBIAIS/MONETÁRIAS	A		4	1.03.01
1.03.01.004	DESCONTOS AUFERIDOS	A		4	1.03.01
1.03.01.005	PROCESSOS JUDICIAIS	A		4	1.03.01
1.03.01.006	RECEBIMENTOS-OUTROS	A		4	1.03.01

Relatório do Plano de Contas Financeiras Focco3i RPLF0151 Data: 30/09/2010 17:33:45

Parâmetros

Pág.: 002

Empresa - MOINHO DO NORDESTE S/A

Conta	Descrição	Tp	Gra	u	Conta Superior
2	DESPESAS	S		1	
2.01	MATÉRIA PRIMA	S		2	2
2.01.01	TRIGO	S		3	2.01
2.01.01.001	TRIGO NACIONAL	A		4	2.01.01
2.01.01.002	TRIGO IMPORTADO	A		4	2.01.01
2.01.02	OUTRAS MATÉRIAS PRIMAS	S		3	2.01
2.01.02.001	EMBALAGENS	A		4	2.01.02
2.01.02.002	ADITIVOS	A		4	2.01.02
2.01.02.003	MATERIAIS AUXILIARES	A		4	2.01.02
2.02	DESPESAS OPERACIONAIS	S		2	2
2.02.01	DESP. OPERACIONAIS	S		3	2.02
2.02.01.001	ENERGIA ELETRICA	A		4	2.02.01
2.02.01.002	DESP. OPERACIONAIS-AGUA	A		4	2.02.01
2.02.01.003	DESPESAS DE VIAGEM	A		4	2.02.01
2.02.01.004	COMISSÕES	A		4	2.02.01
2.02.01.005	FRETES S/ VENDAS E TRANSFERENCIA	A		4	2.02.01
2.02.01.006	FRETES S/ COMPRAS	A		4	2.02.01
2.02.01.007	PROPAGANDA E PUBLICIDADE	A		4	2.02.01
2.02.01.008	BONIFICAÇÕES	A		4	2.02.01
2.02.01.009	BRINDES	A		4	2.02.01
2.02.01.010	FEIRAS E EVENTOS	A		4	2.02.01
2.02.01.011	TELEFONE	A		4	2.02.01
2.02.02	FOLHA DE PAGAMENTO	S		3	2.02
2.02.02.001	PROLABORE	A		4	2.02.02
2.02.02.002	SALÁRIOS A PAGAR	A		4	2.02.02
2.02.02.003	CURSOS E TREINAMENTOS	A		4	2.02.02
2.02.02.004	BENEFÍCIOS P/ FUNCIONÁRIOS	A		4	2.02.02
2.02.02.005	FÉRIAS	A		4	2.02.02
2.02.02.006	EMPRESTIMOS DE FUNCIONÁRIOS	A		4	2.02.02
2.02.03	OUTROS FORNECEDORES	S		3	2.02
2.02.03.001	FORNECEDORES DIVERSOS	A		4	2.02.03
2.02.03.002	SEGUROS	A		4	2.02.03
2.02.03.003	ALUGUÉIS	A		4	2.02.03

Relatório do Plano de Contas Financeiras Focco3i RPLF0151 Data: 30/09/2010 17:33:45				
Parâmetros				Pág.: 003
Empresa - MOINHO DO NORDESTE S/A				
Conta	Descrição	Tp	Gra u	Conta Superior
2.03	DESPEAS TRIBUTÁRIAS	S	2	2
2.03.01	ENCARGOS S/ FOLHA DE PAGAMENTO	S	3	2.03
2.03.01.001	FGTS	A	4	2.03.01
2.03.01.002	INSS	A	4	2.03.01
2.03.02	OUTRAS DESPEAS TRIBUTÁRIAS	S	3	2.03
2.03.02.001	ICMS	A	4	2.03.02
2.03.02.002	PIS/ COFINS	A	4	2.03.02
2.03.02.003	IRPJ/CSLL	A	4	2.03.02
2.03.02.004	TRIBUTOS DIVERSOS	A	4	2.03.02
2.04	DESPEAS FINANCEIRAS	S	2	2
2.04.01	DESP. FINANCEIRAS	S	3	2.04
2.04.01.001	DESPEAS BANCÁRIAS	A	4	2.04.01
2.04.01.002	DESP.FINANCEIRAS-JUROS	A	4	2.04.01
2.04.01.003	DESP.FINANCEIRAS-MULTAS	A	4	2.04.01
2.04.01.004	DESPEAS CARTORÁRIAS	A	4	2.04.01
2.04.01.005	DESCONTOS CONCEDIDOS	A	4	2.04.01
2.04.01.006	DESP. C/ VARIAÇÕES CAMBIAIS/ MONETÁRIAS	A	4	2.04.01
2.05	PAGAMENTO DE INVESTIMENTOS	S	2	2
2.05.01	PGTO. DE INVESTIMENTOS	S	3	2.05
2.05.01.001	PGTO. FINAME	A	4	2.05.01
2.05.01.002	OUTROS INVESTIMENTOS	A	4	2.05.01
2.06	PAGAMENTO DE EMPRÉSTIMOS	S	2	2
2.06.01	PGTO. DE EMPRESTIMOS	S	3	2.06
2.06.01.001	PGTO. DE EGF	A	4	2.06.01
2.06.01.002	PGTO. DE NPR	A	4	2.06.01
2.06.01.003	PGTO. COMPROR CAMBIAL	A	4	2.06.01
2.06.01.004	PGTO. DE CAPITAL DE GIRO	A	4	2.06.01
2.06.01.005	PGTO. DE FINIMP	A	4	2.06.01
2.07	PAGAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS	S	2	2
2.07.01	PGTO. DE PROCESSOS JUDICIAIS	S	3	2.07
2.07.01.001	PROCESSOS TRABALHISTAS	A	4	2.07.01
2.07.01.002	OUTROS PROCESSOS JUDICIAIS	A	4	2.07.01

Quadro 5: Relatório de Plano de Contas Financeiras

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

O relatório, conforme quadro 5 abrange todas as contas analíticas e sintéticas, e este foi gerado através dos devidos cadastros das contas no sistema

conforme segue na figura 1. As contas financeiras são cadastradas para cada unidade e centro de distribuição. São estes os primeiros dados que gerarão as informações futuras.



Figura 1: Tela do Cadastro de Contas Financeiras

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Com o efetivo cadastro das contas financeiras, no cadastro de fornecedores e no cadastro de clientes, esta assume o histórico *default*, como demonstrado na sequência. A figura 2 e a figura 3 demonstram no cadastro de fornecedores, os campos nos quais as contas financeiras são cadastradas. Para cada descrição de tipo de fornecedor existe uma conta financeira a qual os valores serão alocados. Exemplificando, no tipo de fornecedor matéria-prima (trigo) a conta financeira que corresponde é a 2.01.01.001 (trigo nacional). Caso o mesmo fornecedor venda outro produto ou preste um serviço que não seja a venda de trigo e sim o transporte de mercadorias, o responsável pela digitação da nota fiscal deve alterar para a conta financeira a que pertence a referida despesa. É este um dos motivos pelos quais a empresa enfatiza a questão de treinamento para os colaboradores envolvidos no processo. Se em um destes casos não for alterada a conta financeira, uma despesa que pode estar relacionada ao transporte de mercadoria, inconsistentemente a informação estará sendo interpretada como matéria-prima.



Figura 2: Tela do Cadastro de Tipos de Fornecedores

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

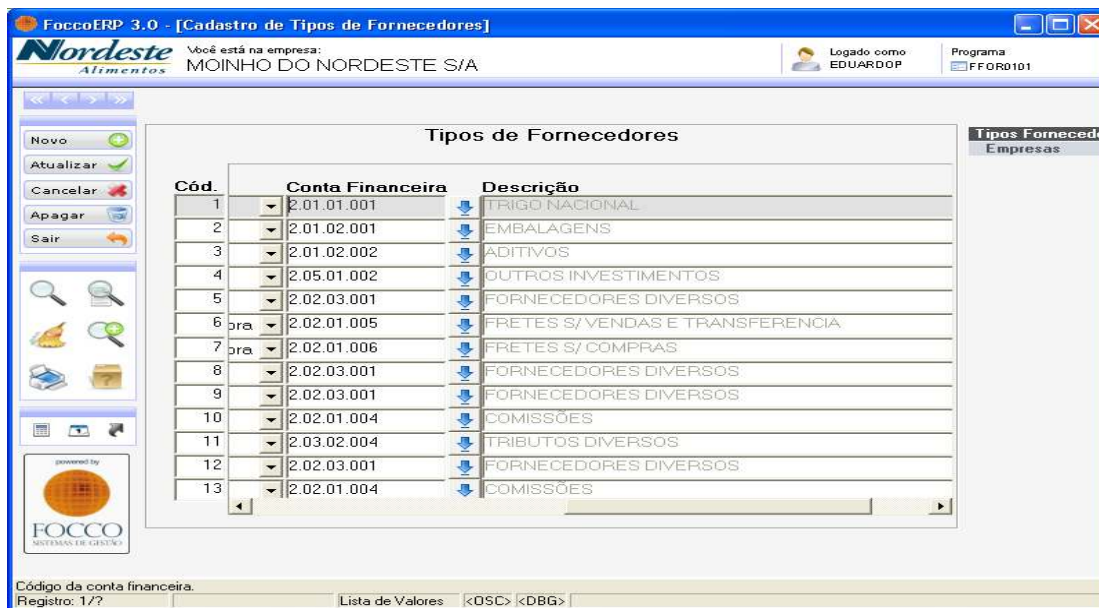


Figura 3: Tela do Cadastro de Contas Financeiras em Tipos de Fornecedores

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

A figura 4 representa o cadastro da conta financeira nos cadastros de clientes. As contas para os clientes elencam os segmentos de clientes aos quais pertencem, variando de cliente-varejo, indústria, imobilizado, resíduo, e outros que

venham a surgir, definindo qual o grupo que a receita irá pertencer em questão de análise.

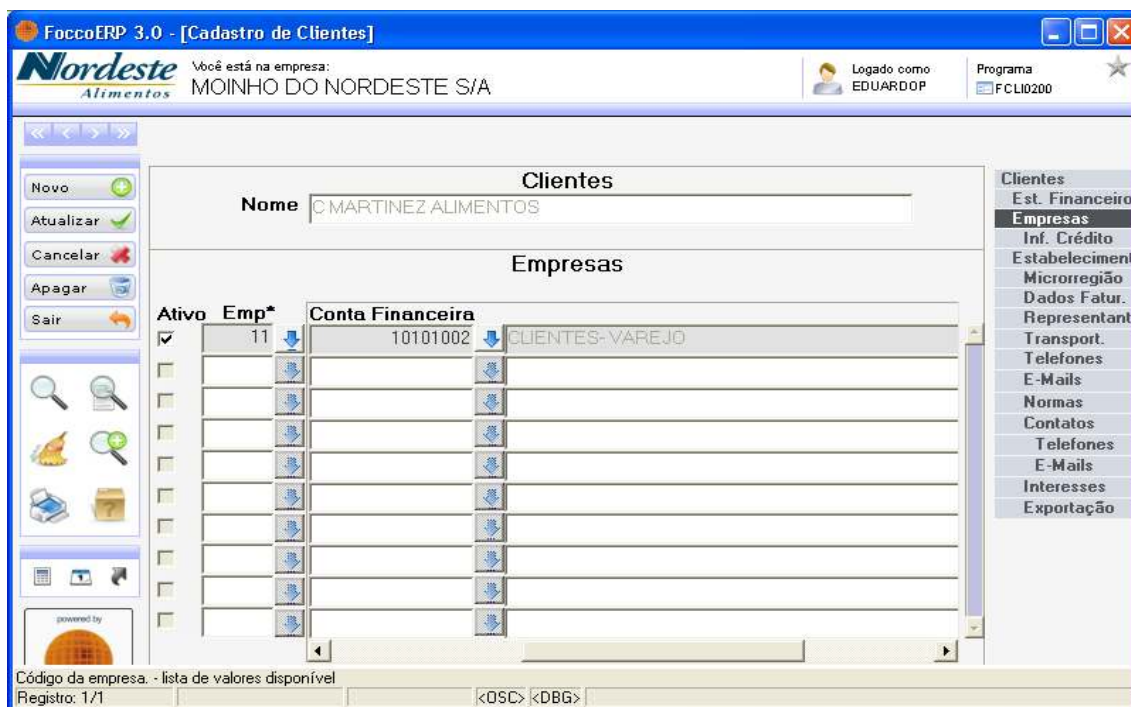


Figura 4: Tela do Cadastro de Contas Financeiras em Clientes

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Apresentando a digitação das notas fiscais, a figura 5 demonstra o campo parcela que está inserida na digitação de notas fiscais de entrada conforme a figura 6, onde são evidenciadas as obrigatoriedades dos vários campos que devem ser preenchidos na digitação dos documentos como o número do título, a quantidade de parcelas e o valor das mesmas, além do campo conta financeira. É no campo da figura 5 que a conta financeira *default* está cadastrada, cabendo ao digitador a análise correta da despesa em questão, alterando-a caso necessário.

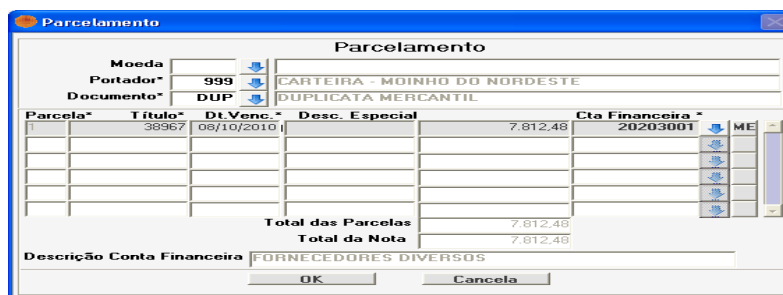


Figura 5: Tela do Parcelamento Demonstrando a Conta Financeira

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

FoccoERP 3.0 - [Manutenção de Notas Fiscais de Entrada]

Você está na empresa: MOINHO DO NORDESTE S/A - AP

Logado como ADRIANAB Programa FRECO200

Manutenção Nota Fiscal de Entrada

Empresa 10 MOINHO DO NORDESTE S/A - AP

Normal EDI (Geração)
Especial Importação
Aviso de Recebimento

Fornecedor 389 COCAMAR COOP AGROINDUSTRIAL CNPJ 79.114.450/0004-08

Num.Nota 38967 Série 1 Dt.Emissão* 29/09/2010 Dt.Entrada* 30/09/2010

Tipo NF1 189 2101 COMPRA PARA INDUSTRIALIZACAO ESTOQUE SSNS 1 - Compra

Tipo NF2

Tipo NF3

Esp. NFE 2 NOTA FISCAL FATURA NFF

ICMS	Base	7.812,48	Isentas	0,00	Outras	0,00	Valor	937,50
IPI	Base	0,00	Isentas	0,00	Outras	7.812,48	Valor	0,00
Outros Impostos	Valor Pis	45,12	Valor Cofins	207,81	Valor CstII	0,00		
	Base ICMS Subst.	0,00	Vlr.ICMS Subst.	0,00			Mais Impostos	
	Base ISSQN	0,00	Valor ISSQN	0,00			Enviar e-mails	

Transportadora

Valor Frete 0,00 Frete* Fora Custo Médio* Sim % Icms 12,00

Produtos	Totais
	7.812,48
Nota	7.812,48

Itens Pedidos NF Saída NF Entrada Leitora Etiquetas Imprime

Desconto Despesas Parcelas Fiscal Observações

Código Alfanumérico - lista de valores disponível

Registro: 1/1 <QSC> <DBG>

Figura 6: Tela do Cadastro de Notas fiscais de Entrada

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Efetivada a digitação do documento fiscal, automaticamente é gerado um título no contas a pagar, conforme figura 7, elencando as informações necessárias para o pagamento e criando a obrigação nos relatórios de pagamento.

FoccoERP 3.0 - [Cadastro de Títulos Contas a Pagar]

Você está na empresa: MOINHO DO NORDESTE S/A

Logado como EDUARDO P Programa FCTP0200

Manutenção de Títulos - CP

Empresa 10 MOINHO DO NORDESTE S/A - AP

Tipo Doc. DUP DUPLICATA MERCANTIL

Título* 38967 Parcela* 1 Emissão* 29/09/2010 Históricos

Fornecedor* 389 COCAMAR COOP AGROINDUSTRIAL

Cta Financeira* 20203001 FORNECEDORES DIVERSOS

Moeda

Valor do Título* 7.812,48 Valor Pago 0,00

Vencimento* 08/10/2010 Valor Aberto 7.812,48

Última Mov. 30/09/2010 Valor Corrigido 7.812,48

Data Contábil* 30/09/2010

Tipo Mov.* 1 EMISSAO TITULO

Desc. Especial 0,00 Valor Desconto 0,00

Vlr Juros Esp 0,00 Valor Juros 0,00

Valor de Descontos Especiais - Utilizado no Pagamento Escritural

Registro: 1/1 <QSC> <DBG>

Figura 7: Tela do Título Gerado no Contas a Pagar

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Ao passo que, quando se reporta ao contas a receber, a filosofia é um pouco diferente. Os pedidos são enviados eletronicamente por *palm*s e os clientes com peculiaridades ou os clientes com vendas efetuadas diretamente pelos funcionários do faturamento, casos como vendas de farelo de trigo para produtores rurais, os pedidos são digitados manualmente como demonstra a figura 8. No momento da digitação não é disposto pelo sistema a alteração da conta financeira. O sistema assume a conta indicada no cadastro do cliente. Se por ventura o cliente mudou seu segmento, é necessária a alteração no cadastro do cliente pelo setor de crédito e cobrança.

Figura 8: Tela do Cadastro de Pedido de Venda

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

A exemplo da digitação da nota fiscal de compra, no momento em que o pedido de venda é faturado, deixa de ser previsão para tornar-se efetivo pela emissão da nota fiscal e envio de mercadoria ao cliente. O sistema gera automaticamente um título no contas a receber da empresa, conforme figura 9, apontando nos relatórios de recebimento o valor a ser recebido na data do vencimento.

Figura 9: Tela do Título Gerado no Contas a Receber

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

A política da empresa, conforme definição dos gestores, é efetuar as negociações de compras com pagamentos a prazo mínimo de sete dias após a digitação da nota fiscal no sistema da empresa, para que o contas a pagar tenha um período de tempo razoável para fins de emissão de relatórios, conferências de boletos e análises de inconsistências nos pagamentos a efetuar.

Com o intuito de não haver fraudes na digitação fora dos prazos preestabelecidos ou não pagamento de títulos e possíveis incidências de títulos com apontamento em cartório pela digitação de documentos após a emissão dos relatórios para pagamento, foi desenvolvido um parâmetro para bloquear os documentos com prazos divergentes da data mínima estabelecida, demonstrado na figura 10, onde somente os colaboradores da área financeira possuem acesso para a liberação fora dos prazos determinados, e esta se efetua após o recebimento de e-mail explicando os motivos da digitação incoerente com o prazo determinado.

Assim, é possível verificar onde os problemas se originam, podendo-se efetuar políticas de correções para que os casos não mais aconteçam. A exceção ocorre no pagamento das comissões aos representantes, cujo prazo mínimo estipulado pela direção é de cinco dias, salientando que a primeira data para pagamento de comissões é dia dez de cada mês. Assim sendo, todas as notas de

comissão que chegarem à empresa até dia cinco, são pagas no dia dez e as notas que chegam a empresa após o dia cinco são digitadas com vencimento em cinco dias. Para não impactar na abertura contínua do parâmetro criou-se um tipo de documento específico para as comissões: o tipo COM, evidenciado na figura 11.

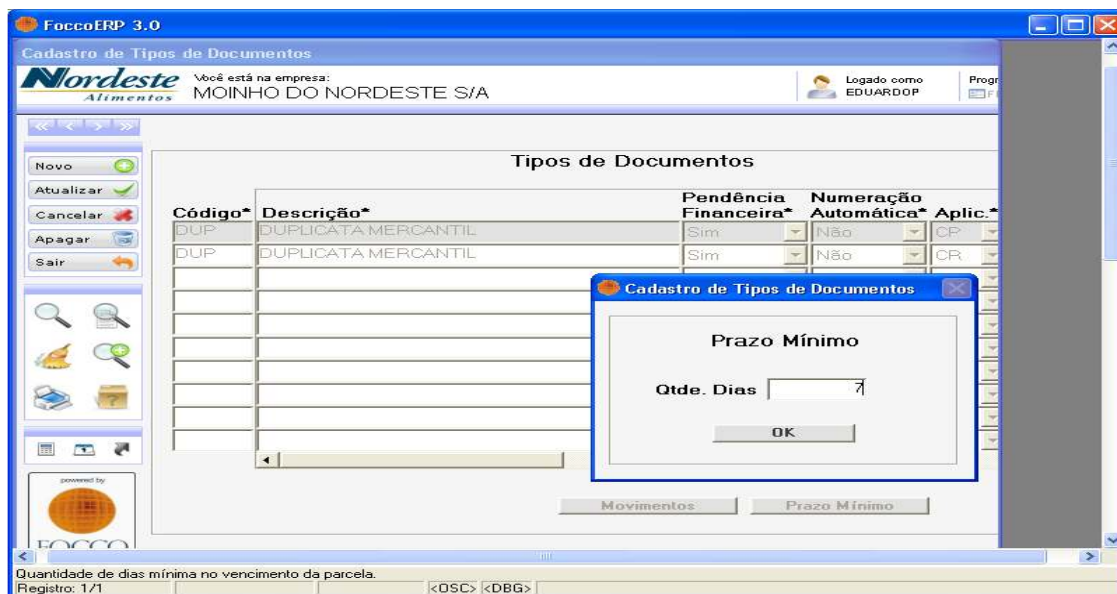


Figura 10: Tela do Parâmetro de Prazo Mínimo para Digitação de Documentos

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

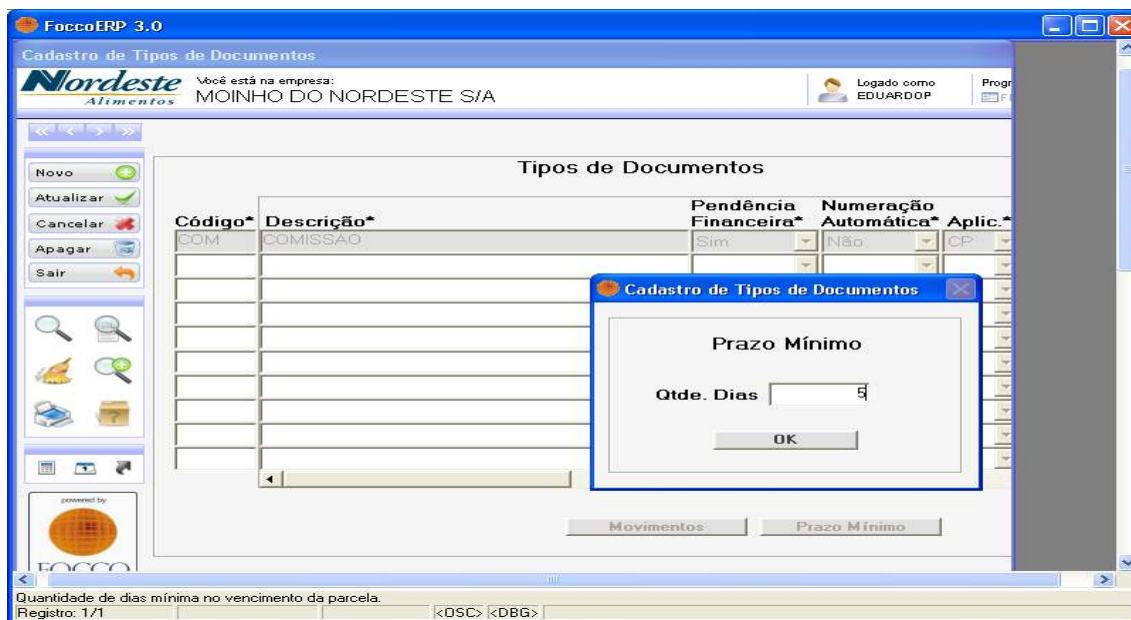


Figura 11: Tela do Parâmetro de Prazo Mínimo para Digitação de Documentos

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Em virtude de, no cotidiano da empresa, trabalhar-se com moedas estrangeiras como o Dólar, Francos Suíços e, em casos de algumas importações de

maquinaria, em Euros, estabeleceu-se um atualizador de moeda estrangeira no sistema. Este é alimentado diariamente com o *ptax* do dia anterior e atualiza as provisões em moeda estrangeira. O cadastro da moeda é demonstrado na figura 12.

Data*	Valor*
13/08/2010	1,7716
12/08/2010	1,7731
11/08/2010	1,7663
10/08/2010	1,7576
09/08/2010	1,7537
08/08/2010	1,7566
07/08/2010	1,7566
06/08/2010	1,7566
05/08/2010	1,7535

Figura 12: Tela do Cadastro de moeda estrangeira

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Foi possível um pouco mais de conhecimento dos processos e políticas de contas a receber e de contas a pagar da empresa Moinho do Nordeste S.A. através da apresentação das formas de cadastro e da maneira como são introduzidos os dados para a geração das informações. A partir de agora demonstrar-se-á o planejamento financeiro como o fluxo de caixa informatizado, desenvolvido com o intuito de atender os objetivos iniciais do projeto que são auxílio diário para os colaboradores da área financeira e ferramenta de gestão para tomada de decisão pelos gestores da empresa.

Por ser um sistema integrado, o planejamento também, faz parte do sistema como um todo e está inserido em seu *layout*. Quando solicitado o quadro financeiro, o sistema oferece as opções de contas a receber, de contas a pagar, da cobrança escritural, do pagamento escritural e do planejamento financeiro, como elenca a figura 13. O fluxo de caixa é interpretado pelo sistema como planejamento financeiro por ser a raiz do processo como um todo. Ele nada mais é que a ferramenta do planejamento financeiro.

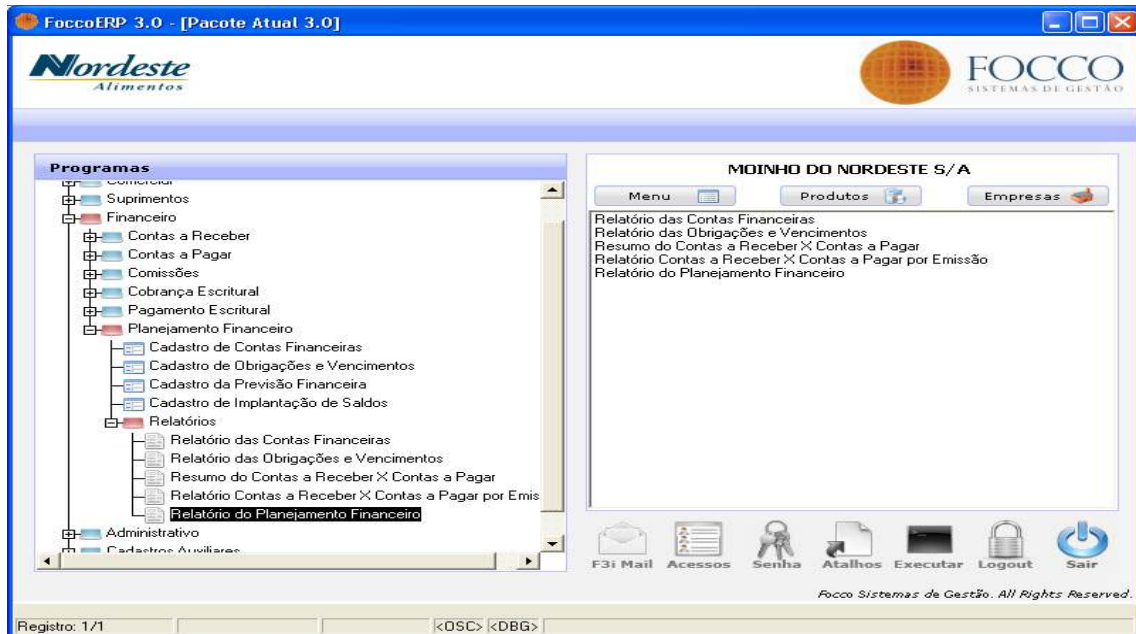


Figura 13: Layout do quadro financeiro

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Objetivando demonstrar o planejamento financeiro, a figura 14 aborda o relatório de planejamento financeiro. O planejamento permite a emissão de relatórios do fluxo financeiro, com os recebimentos e os pagamentos agrupados por contas financeiras ou não, e com a opção de considerar os descontos financeiros de clientes.



Figura 14: Default do Relatório de Planejamento Financeiro

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Reportando-se ainda à figura 14, uma das dificuldades encontradas para o fechamento de saldos entre a previsão e os efetivos recebimentos, no início dos testes, ocorria por clientes possuírem percentual de desconto sobre as notas faturadas, por isso a necessidade de criação do campo desconto financeiro no relatório. Quando habilitada a opção, o relatório do planejamento elenca os valores a serem recebidos líquidos, considerando o percentual de desconto atribuído no cadastro do cliente. Por sua vez, quando a opção está desabilitada os valores gerados pelo relatório, são os valores na íntegra que estão em aberto no contas a receber.

Na sequência, com o intuito de evidenciar que o planejamento financeiro realmente se abastece dos dados gerados pelo contas a receber da empresa e que as informações são reais, a figura 15 apresenta o relatório emitido pelo planejamento financeiro do contas a receber, discriminado por contas financeiras, considerando os valores de percentuais dos clientes. A figura 16 apresenta o mesmo relatório desconsiderando os percentuais. Por sua vez, a figura 17 apresenta o relatório de planejamento financeiro desconsiderando os percentuais de desconto dos clientes e desconsiderando as contas financeiras, gerando o montante total dos recebimentos, sem elencar a que grupos pertencem.

Nordeste Alimentos Planejamento Financeiro Resumido Diário

Fórmula: RPLFD301B_MCOINHO
Data: 05/08/2010 11:41:22
Pag: 1 de 1

Parâmetros
 Empresa::11-MOINHO DO NORDESTE S/A
 Tipo Selecionado:CR
 Período Voto:.....:14/10/2010 à 14/10/2010
 Contas:.....:Todas
 Tipo Cotação:.....:Cotação Diária
 Vendor:.....:Data de Vencimento

Legenda:
 CR - Contas a Receber PER - Pedidos de Venda PR - Provisão Informada a Receber RCR - Realizado Contas a Receber PAR - Pend. Ant. a Receber IMP - Impostos a Pagar
 CP - Contas a Pagar PEP - Pedidos de Compra PFP - Provisão Informada a Pagar RCP - Realizado Contas a Pagar PAP - Pend. Ant. a Pagar LCT - Lançamentos Contábeis

Conta	Vencimento	Recebimentos	Pagamentos	Saldo do Dia	Recebimentos Realizados	Pagamentos Realizados	Saldo do Dia Realizado
1	RECEITAS	1.637.737,69	0,00		0,00	0,00	
1.01	RECEBIMENTOS	1.637.737,69	0,00		0,00	0,00	
1.01.01	CLIENTES	1.637.737,69	0,00		0,00	0,00	
1.01.01.001	CLIENTES-INDUSTRIA	902.602,35	0,00		0,00	0,00	
	14/10/2010	902.602,35	0,00	902.602,35	0,00	0,00	0,00
	Total do Mês	902.602,35	0,00		0,00	0,00	
1.01.01.002	CLIENTES-VAREJO	735.135,64	0,00		0,00	0,00	
	14/10/2010	735.135,64	0,00	735.135,64	0,00	0,00	0,00
	Total do Mês	735.135,64	0,00		0,00	0,00	

Figura 15: Relatório de Planejamento Financeiro Considerando Percentual de Descontos

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Nordeste Alimentos Planejamento Financeiro Resumido Diário

Forma: RPLF0301B_M0
Data: 05/10/2010 11:02:30
Pag: 1 de 1

Parâmetros
 Empresa: 1-MOINHO DO NORDESTE S/A
 Tipo Selecionado: CR
 Período Voto: 14/10/2010 à 14/10/2010
 Contas: Todas
 Tipo Cotação: Cotação Diária
 Vendor: Data de Vencimento

Legenda:
 CR - Contas a Receber PER - Pedidos de Venda FIR - Provisão Informada a Receber RCR - Realizado Contas a Receber PAR - Pend. Ant. a Receber IMP - Impostos a Pagar
 CP - Contas a Pagar PEP - Pedidos de Compra FIP - Provisão Informada a Pagar RCP - Realizado Contas a Pagar PAP - Pend. Ant. a Pagar LCT - Lançamentos Contábeis

Conta	Vencimento	Recebimentos	Pagamentos	Saldo do Dia	Recebimentos Realizados	Pagamentos Realizados	Saldo do Dia Realizado
1	RECEITAS	1.640.045,37	0,00		0,00	0,00	
1.01	RECEBIMENTOS	1.640.045,37	0,00		0,00	0,00	
1.01.01	CLIENTES	1.640.045,37	0,00		0,00	0,00	
1.01.01.001	CLIENTES-INDUSTRIA	902.602,35	0,00		0,00	0,00	
	14/10/2010		0,00	902.602,35	0,00	0,00	0,00
	Total do Mês	902.602,35	0,00		0,00	0,00	
1.01.01.002	CLIENTES-VAREJO	737.443,02	0,00		0,00	0,00	
	14/10/2010		0,00	737.443,02	0,00	0,00	0,00
	Total do Mês	737.443,02	0,00		0,00	0,00	

Figura 16: Relatório de Planejamento Financeiro Desconsiderando Percentual de Descontos
 Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Nordeste Alimentos Planejamento Financeiro Resumido Diário

Forma: RPLF0301B_M0
Data: 05/10/2010 11:05:03
Pag: 1 de 1

Parâmetros
 Empresa: 1-MOINHO DO NORDESTE S/A
 Tipo Selecionado: CR
 Período Voto: 14/10/2010 à 14/10/2010
 Contas: Todas
 Tipo Cotação: Cotação Diária
 Vendor: Data de Vencimento
 Saldo Inicial Provisão: 0,00

Legenda:
 CR - Contas a Receber PER - Pedidos de Venda FIR - Provisão Informada a Receber RCR - Realizado Contas a Receber PAR - Pend. Ant. a Receber IMP - Impostos a Pagar
 CP - Contas a Pagar PEP - Pedidos de Compra FIP - Provisão Informada a Pagar RCP - Realizado Contas a Pagar PAP - Pend. Ant. a Pagar LCT - Lançamentos Contábeis

Vencimento	Recebimentos	Pagamentos	Saldo do Dia	Saldo	Recebimentos Realizados	Pagamentos Realizados	Saldo do Dia Realizado
Saldo Anterior:	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00
14/10/2010	1.640.045,37	0,00	1.640.045,37	1.640.045,37	0,00	0,00	0,00
Total do Mês	1.640.045,37	0,00			0,00	0,00	
Total Geral	1.640.045,37	0,00			0,00	0,00	

Figura 17: Relatório de Planejamento Financeiro Desconsiderando Percentual de Descontos e Desconsiderando as contas financeiras
 Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Na apresentação da figura 17 pode-se verificar que o relatório de planejamento financeiro que considera os percentuais de descontos apresenta o valor final de R\$ 1.637.737,99. Em contrapartida, o relatório de planejamento financeiro que não considera os percentuais apresenta o valor de R\$ 1.640.045,37, apresentando uma divergência de R\$ 2.307,38. Assim caso não fossem efetuadas essas considerações, a empresa poderia estar aguardando recebimento de valores que não se concretizariam.

A figura 18 elenca o relatório de títulos do contas a receber. Nele não existe a opção de considerar os percentuais de desconto de clientes. Ele é gerado com o valor na íntegra, com o total que está em aberto para a data. O relatório é gerado através dos dados que são demonstrados na figura 19. O *default* do relatório de títulos do contas a receber.

18 DUF	08042-1	2908/MO	0 2761-0 KAS DISTRIB E	21	411	195,00	0,00	195,00
18 DUF	08043-1	2908/MO	0 2761-0 KAS DISTRIB E	21	411	195,00	0,00	195,00
18 DUF	08062-1	2908/MO	0 15019-LAURI FEITEN	21	411	185,00	0,00	185,00
18 DUF	08075-1	2908/MO	0 28077-WOLLNUTH S V	21	411	284,00	0,00	284,00
18 DUF	08075-1	2908/MO	0 28510-ELWANE DALLAG	21	2372	155,00	0,00	155,00
18 DUF	08077-1	2908/MO	0 1828-DJARD BRITTA C	10864	3891	315,00	0,00	315,00
18 DUF	08082-1	2908/MO	0 0658-AMAR ENRICO B	10223	2372	482,00	0,00	482,00
18 DUF	08102-1	2908/MO	0 13160-ALISUL ALMEID	408	411	4.042,40	0,00	4.042,40
18 DUF	08106-1	2908/MO	0 0625-INDUSTRIA DE A	18	411	484,00	0,00	484,00
18 DUF	08103-1	2908/MO	0 4048-DJARD PEDRO FR	18	411	282,50	0,00	282,50
18 DUF	08190-1	2908/MO	0 4078-OLGO LUIZ TO C	18	411	585,60	0,00	585,60
18 DUF	08132-1	2908/MO	0 28077-ALENCAR SALV	18	11	324,90	0,00	324,90
18 DUF	08132-1	2908/MO	0 1348-ALAIR VILSON M	23	11	569,20	0,00	569,20
18 DUF	08133-1	2908/MO	0 2103-PADARIA E CONF	23	3891	280,00	0,00	280,00
18 DUF	08136-1	2908/MO	0 2525-MILTON ALESAN	23	2961	1.034,00	0,00	1.034,00
18 DUF	08136-1	2908/MO	0 2808-RIOQUE ANTONIE	23	3891	112,00	0,00	112,00
18 DUF	08139-1	2908/MO	0 2508-TRANQUILLO TO C	23	411	954,50	0,00	954,50
18 DUF	08143-1	2908/MO	0 2818-PADARIA SABOR	23	3891	315,00	0,00	315,00
18 DUF	08141-1	2908/MO	0 2651-EDUAR DAWOTT	23	411	265,01	0,00	265,01
18 DUF	08147-1	2908/MO	0 17014-BERTHE HELEP	23	411	182,90	0,00	182,90
18 DUF	08181-1	2908/MO	0 13384-COP TRIT SAR	41	3891	5.521,68	0,00	5.521,68
18 DUF	08160-1	2908/MO	0 5258-FLAVIO RIQUE I	17	11	630,00	0,00	630,00
18 DUF	08163-2	2908/MO	0 5078-FLAVIO RIQUE I	17	11	375,00	0,00	375,00
18 DUF	08175-1	2908/MO	0 5078-OSRIO JOSE ZIE	17	11	260,00	0,00	260,00
18 DUF	08179-1	2908/MO	0 6891-JUREMA BORNIA	17	3891	287,50	0,00	287,50
18 DUF	08185-1	2908/MO	0 15724-BAR E RESTAUR	17	2961	247,72	0,00	247,72
18 DUF	08186-1	2908/MO	0 18980-ELWANE SCHMIT	17	411	271,50	0,00	271,50
18 DUF	08189-1	2908/MO	0 16750-SIDINEI GUIND	17	2891	669,60	0,00	669,60
18 DUF	08189-1	2908/MO	0 24075-PAULO JOHNE	19223	2372	7.023,28	0,00	7.023,28
18 DUF	08217-1	2908/MO	0 28726-ANDREA BOTTA	14058	3411	162,95	0,00	162,95
18 DUF	08220-1	2908/MO	0 1868-BONIFONIO PIA	26	2372	163,00	0,00	163,00
18 DUF	08221-1	2908/MO	0 1801-CARDOSO E CAF	26	2372	231,18	0,00	231,18
18 DUF	08224-1	2908/MO	0 1306-EDUARDO MOT -	26	2372	114,00	0,00	114,00
18 DUF	08225-1	2908/MO	0 1329-FLAVIO DALLAG	26	411	220,00	0,00	220,00
18 DUF	08226-1	2908/MO	0 1838-MARCELO LUIZ I	26	411	385,40	0,00	385,40
18 DUF	08229-1	2908/MO	0 1901-PADARIA E CONF	26	2372	282,00	0,00	282,00
18 DUF	08231-1	2908/MO	0 2256-VALDIR BANCHI	26	2372	283,00	0,00	283,00
18 DUF	08232-1	2908/MO	0 0872-GERILDO FERRE	26	411	735,00	0,00	735,00
18 DUF	08242-1	2908/MO	0 28262-SUPERMERCAD	26	2372	239,19	0,00	239,19
18 DUF	08285-1	2908/MO	0 17588-DELIA BRANDT	26191	2372	191,00	0,00	191,00
18 DUF	08264-1	2908/MO	0 74-COTRILAU COP AC	41	2961	5.171,68	0,00	5.171,68
18 DUF	08272-1	2908/MO	0 18984-MEREU VICENT	36	2372	2.384,00	0,00	2.384,00
18 DUF	08184-1	06/11/MO	0 0805-PRIMECADERA E	17099	2372	981,58	0,00	981,58
18 DUF	08286-1	06/11/MO	0 23111-MAURI MATTE	17199	411	720,00	0,00	720,00
Total do Dia						1.065.189,77	28,37	1.065.179,80
Total do Mês						1.640.512,13	46,76	1.640.845,37
Total Geral						1.640.512,13	46,76	1.640.045,37

Figura 18: Relatório de Contas a Receber

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

FoccoERP 3.0 - [Relatório de Títulos do Contas a Receber]

Você está na empresa: **MOINHO DO NORDESTE S/A**

Logado como: **EDUARDO P** Programa: **FCTR0301**

Empresa: **1 MOINHO DO NORDESTE S/A**

Relatório de Títulos do Contas a Receber

Título(s): _____

Data Movimentação: _____

Tipo Documento(s): _____

Tp* C

Moeda: _____

Tipo Cliente(s): _____

Tp* C

Situação*: Aberto

Cliente(s): _____

Tp* C

Posição*: Financeira

Estab.(s): _____

Cobrança: _____

Layout*: Default

Ciente Estatístico: _____

Tp* C

Agrupamento*: Data de Vencimento

Representante(s): _____

Tp* C

Ordem*: Número do Título

Cidade(s): _____

Data Ref.: 09/10/2010

Estado(s): _____

Portador(es): _____

Tp* C

Data Emissão: 25/05/1983|23/02/2038

Data Contábil: _____

Data Vencimento: 12/10/2010|13/10/2010

Tipo Cobrança(s): _____

Imprimir Dados Cheque

Imprime Resumo

Imprime histórico

Salta Página

Imprime Sit.Fin.

Layout

Imprime Observação

Calcula Juros

% Juros: _____

Cálculo Composto

Protestados

Negociação* Ambos

Calcula Deflação

Vcto Original

Imprime nro. Bancário

Seleção de títulos em negociação ou fora de negociação

Registro: 1/1 <QSC> <DBG>

Figura 19: Default do Relatório do Contas a Receber

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

É importante ressaltar que os valores trazidos pelo relatório de planejamento financeiro do contas a receber referente ao dia quatorze de outubro, apresentados na figura 17, são os valores dos relatórios do contas a receber dos dias doze de outubro (feriado) e do dia treze de outubro, significando que os títulos que vencem nos dias doze e treze de outubro serão pagos no dia treze. Porém como os valores são pagos por boleto bancário e o processamento dos pagamentos por boletos, os bancos efetuam à noite, os créditos para a empresa se darão no final do expediente diário e ela poderá utilizá-los no dia seguinte, neste caso dia quatorze de outubro.

Como o planejamento financeiro também se abastece dos dados do contas a pagar, a figura 20 demonstra o relatório de planejamento financeiro do contas a pagar com o montante de vencimento que a empresa possui para dia quatorze de outubro. Como comprovação, a figura 21 apresenta o relatório de títulos do contas a pagar com o total de vencimentos para a mesma data e a figura 22 demonstra o *default* do relatório do contas a pagar no qual o relatório foi gerado. Ao contrário do

FoccoERP 3.0 - [Relatório de Títulos Contas a Pagar]

Você está na empresa: MOINHO DO NORDESTE S/A

Logado como EDUARDOP Programa FCTP0301

Empresa: 1 MOINHO DO NORDESTE S/A

Relatório de Títulos do Contas a Pagar

Título(s):
 Tipo Documento(s):
 Tipo Fornecedor(es):
 Fornecedor(es):
 Cidade(s):
 Estado(s):
 Portador(es):
 Data Emissão: 25/05/1983|23/02/2038
 Data Vencimento: 14/10/2010|14/10/2010
 Data Ref.: 14/10/2010
 Contas Financeiras:

Data Entrada:
 Moeda:
 Data Movimentação:
 Consolidado:
 Situação*: Abertos
 Layout*: Default
 Agrupamento:
 Ordem: Número do Título
 Borderô(s):

Layout

Imprime Resumo Imprime Sit. Fin. Imprime Observação
 Salta Página

Intervalo selecionado. Tecla '' para seleção (e), '' para (até).
 Registro: 1/1 Lista de Valores <OSC> <DBG>

Figura 22: Default Relatório do Contas a Pagar

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Buscando evidenciar os resultados ao qual deu-se o desenvolvimento do trabalho, é demonstrada a forma com que o fluxo de caixa ou planejamento financeiro, como tratado pelo sistema em questão, geram as informações utilizadas pela empresa. Nas figuras 16 e 20 foi possível mostrar a parte das previsões de valores que irão ser recebidos provenientes das duplicatas com vencimentos nos dias doze e treze de outubro e serão pagos no dia quatorze de outubro. A partir de agora, mostrar-se-á a fase final do processo. Na figura 23 é atribuída a implantação do saldo final do dia anterior a analisar o fluxo de caixa. Será apresentado para questão de análise o dia oito de outubro. Desta forma, o saldo implantado é o saldo final do dia sete do referido mês. Na figura 24 é exemplificada a maneira como o relatório do fluxo de caixa realizado é gerado. “Fluxo de caixa realizado” por ser o efetivo real.

O relatório, conforme a figura 25 demonstra, é o que realmente a empresa recebeu de seus clientes e pagou a seus fornecedores ou colaboradores na data

analisada. Em seu resumo busca ainda o saldo final implantado do dia anterior, totalizando o montante das entradas e desembolsos do dia, gerando o saldo final dos totais dos extratos bancários.

Figura 23: Cadastro de implantação de saldos

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Previsão Informada	Previsão Realizado	Realizado	Pendência Anterior
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	CR - Contas a Receber	RCR - Contas a Receber <input checked="" type="checkbox"/>	CR - Contas a Receber <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	CP - Contas a Pagar	RCP - Contas a Pagar <input checked="" type="checkbox"/>	CP - Contas a Pagar <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	PER - Previsão Recebimento	LCT - Lançamentos Contábeis <input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	PEP - Previsão Pagamento		
<input type="checkbox"/>	IMP - Impostos a Pagar		

Figura 24: Default do Relatório de Planejamento Financeiro Realizado

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Nordeste Alimentos

Relatório do Planejamento Financeiro

Fone: 011 RPLF0301A_MOINHO
Data: 11/10/2010 17:35:08
Página 2 de 2

Período		Previsão Informada	Previsão Realizada	Realizado
Recebimentos				
1	RECEITAS	0,00	0,00	494.635,81
1.01	RECEBIMENTOS	0,00	0,00	494.635,81
1.01.01	CLIENTES	0,00	0,00	494.635,81
1.01.01.001	CLIENTES-INDUSTRIA	0,00	0,00	155.270,37
1.01.01.002	CLIENTES-VAREJO	0,00	0,00	339.365,44
Pagamentos				
2	DESPESAS	0,00	0,00	230.838,65
2.01	MATERIA PRIMA	0,00	0,00	227.236,80
2.01.01	TRIGO	0,00	0,00	227.236,80
2.01.01.001	TRIGO NACIONAL	0,00	0,00	3.586,85
2.02	DESPESAS OPERACIONAIS	0,00	0,00	59,47
2.02.01	DESP. OPERACIONAIS	0,00	0,00	24,33
2.02.01.004	COMISSOES	0,00	0,00	35,14
2.02.01.005	FRETES E COMPRAS	0,00	0,00	3.276,37
2.02.02	POLHA DE PAGAMENTO	0,00	0,00	3.276,37
2.02.02.005	FERNAS	0,00	0,00	163,01
2.02.03	OUTROS FORNECEDORES	0,00	0,00	163,01
2.02.03.001	FORNECEDORES DIVERSOS	0,00	0,00	163,01
	Saldo Inicial		0,00	123.125,12
	Perd. Ant. Receb		0,00	
	Perd. Ant. Pago		0,00	
	Saldo Perd. Ant		0,00	
	Recebimentos		0,00	494.635,81
	Pagamentos		0,00	230.838,65
	Saldo Final		0,00	386.922,28

Figura 25: Relatório de Planejamento Financeiro Realizado

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Para que o relatório de planejamento financeiro seja gerado com exatidão, todos os arquivos bancários de cobrança escritural e de pagamento escritural devem ter sido recebidos dos bancos e baixados no sistema. É importante salientar que podem existir divergências entre o relatório do fluxo de caixa previsto, gerado a partir da demonstração da figura 14 e o relatório do fluxo de caixa realizado, gerado a partir da demonstração da figura 24, principalmente no que tange às cobranças. As divergências podem ser atribuídas ao não recebimento de clientes, ou aos recebimentos antecipados de outros, bem como a recebimentos de clientes que não haviam efetuado os pagamentos nas datas de vencimento. Pode haver, também, alterações no quadro de contas a pagar, ocorrem raramente, mas existem em casos de abatimentos de devoluções ou prorrogações por negociação do setor de suprimentos.

Voltando-se à geração de informações para serem analisadas pelos gestores, o *default* do relatório de planejamento financeiro permite emitir relatórios por contas financeiras, as quais foram cadastradas com este intuito, conforme demonstrado na figura 26. Ao ser informada a conta no campo (conta financeira), o relatório assumirá

somente a conta selecionada para o período indicado, evidenciando a totalidade que foi atribuída à conta. A análise pode ser efetuada através do relatório pelo período que o emitente desejar, podendo ser de um dia, um mês ou o período que por ele for determinado, dependendo do intuito da análise.

FoccoERP 3.0 - [Relatório do Planejamento Financeiro]

Você está na empresa: MOINHO DO NORDESTE S/A

Logado como: EDUARDO P

Programa: FPLF0301

Empresa: 1 MOINHO DO NORDESTE S/A

Dados para Seleção do Relatório do Planejamento Financeiro

Saldo Inicial Previsto Realizado

Previsto <input type="checkbox"/>	Previsto Realizado <input type="checkbox"/>	Realizado <input type="checkbox"/>	Pendência Anterior <input type="checkbox"/>
Previsão Informada <input type="checkbox"/>	CR - Contas a Receber <input type="checkbox"/>	RCP - Contas a Receber <input checked="" type="checkbox"/>	CR - Contas a Receber <input type="checkbox"/>
	CP - Contas a Pagar <input type="checkbox"/>	RCP - Contas a Pagar <input checked="" type="checkbox"/>	CP - Contas a Pagar <input type="checkbox"/>
	PER - Previsão Recebimento <input type="checkbox"/>	LCT - Lançamentos Contábeis <input type="checkbox"/>	
	PEP - Previsão Pagamento <input type="checkbox"/>		
	IMP - Impostos a Pagar <input type="checkbox"/>		

Período Vcto* 08/10/2010|08/10/2010

Contas Financeiras 2.01.01.001

Layout

Layout* Agrupado p/ Período

Quebra Período* Diario

Totalizar Previsões

Cotação* Cotação Informada

Vendor* Data de Vencimento

Desc. Financeiro

Intervalo selecionado. Tecla ',' para seleção [e], ']' para (até) ou [%]. Ex: 1,2,5|20,30%

Registro: 1/1

Lista de Valores <DSC> <DBG>

Figura 26: Default do Relatório de Planejamento Financeiro Realizado por Conta Financeira

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

É interessante sempre gerar as informações sobre o planejamento financeiro realizado, assim a informação será de total confiabilidade. Através do relatório é possível ter informações de qualquer uma das contas cadastradas, podendo-se analisar individualmente o segmento que se desejar. Com o objetivo de exemplificar, a figura 26 gerará um relatório dos valores que foram efetivamente pagos para a conta financeira (trigo nacional) no dia oito de outubro. O relatório apresentado na figura 27 totaliza o valor para referida conta, além de demonstrar todas as contas sintéticas às quais a conta financeira pertence, elencando todos os subgrupos para que, quem for analisar o relatório, tenha conhecimento a que nicho da receita ou da despesa a conta pertence. No exemplo, a conta financeira trigo

nacional pertence ao segmento trigo que por sua vez está vinculado à matéria-prima, pertencente ao grupo de despesas.

Período		Previsão Informada	Previsão Realizada	Realizado
Recebimentos				
Pagamentos				
2	DESPESAS	0,00	0,00	227.238,80
2.01	MATÉRIA-PRIMA	0,00	0,00	227.238,80
2.01.01	TRIGO	0,00	0,00	227.238,80
2.01.01.001	TRIGO NACIONAL	0,00	0,00	227.238,80
	Saldo Inicial		0,00	0,00
	Pend. Ant. Recab.		0,00	
	Pend. Ant. Pago		0,00	
	Saldo Pend. Ant.		0,00	
	Recabimentos		0,00	
	Pagamentos		0,00	227.238,80
	Saldo Final		0,00	-227.238,80

Figura 27: Relatório de Planejamento Financeiro Realizado por Conta Financeira

Fonte: Sistema da empresa Moinho do Nordeste S/A

Com a emissão dos relatórios pelo planejamento financeiro de recebimentos e de pagamentos previstos, contrapondo com os relatórios oriundos das obrigações contraídas e das receitas geradas pelos diversos tipos de vendas, concomitantes com a evidenciação dos valores realizados e apresentações de saldos finais diários, juntamente com os relatórios para a análise dos gestores, finda o processo de implantação do fluxo de caixa informatizado. Como a ferramenta foi desenvolvida recentemente, a empresa continua efetuando o controle paralelo em planilhas de *Excel*, o qual foi utilizado até então, para que se possa efetuar uma análise do funcionamento do sistema e sintetizar a confiabilidade nele depositada.

O fluxo de caixa ainda apresenta algumas inconsistências, e as solicitações para saná-las já foram encaminhadas à empresa prestadora de serviços. Hoje efetivamente o sistema não apresenta uma forma consistente de cadastrar os empréstimos de moeda estrangeira, efetuando a conversão dos valores para a

moeda nacional, estando em análise, também, a questão da implantação dos saldos para geração de relatórios do fluxo realizado, pois, se não, informado o sistema não consegue interpretar de forma concisa os dados. Certos de que as maiores barreiras já foram ultrapassadas, estar-se-á trabalhando nas pequenas inconsistências que surgirem.

Principalmente, conseguiu-se vencer a resistência dos colaboradores em questão ao novo. Sempre que é apresentada uma nova situação haverá pessoas que aceitam as mudanças e trabalham para que elas se concretizem, e outras que resistem. Para essas deve-se ter um tratamento diferenciado, a fim de atingirem-se os resultados almejados. Nos vários treinamentos destinados aos colaboradores envolvidos, evidencia-se como um dos pontos extremamente importantes para o sucesso da implantação da ferramenta, o momento em que os colaboradores entendem a importância que têm no processo global.

Em contrapartida, negativamente, pode-se citar a falta de conhecimento da prestadora de serviços com relação ao desenvolvimento do sistema de fluxo de caixa. Encontraram-se muitas dificuldades pelas deficiências apresentadas no seu desenvolvimento e somente a partir de inúmeras customizações e solicitações para acertos de pendências foi possível elaborar um sistema confiável e com credibilidade perante os gestores e usuários da ferramenta.

O desenvolvimento do sistema significa a realização de um grupo de colaboradores e gestores que almejam a inovação contínua dos processos diários e gerenciais, evidenciando a redução do trabalho manual e valorizando cada vez mais, que tudo é uma questão de empenho e de determinação. Sem estes dois fatores torna-se difícil realizar mudanças significativas que promovam a evolução da empresa e sua permanência no mercado.

5 CONCLUSÃO

A política de inovação contínua adotado pela empresa Moinho do Nordeste S.A. é uma política que deveria ser adotada por todas as empresas. Dessa forma, ficaria evidente que a evolução das entidades dar-se-ia em um processo quase imperceptível aos colaboradores e com resultados relevantes. Facilitaria que seus colaboradores aceitassem e se empenhassem incondicionalmente para o desenvolvimento das mudanças propostas. Este trabalho teve o intuito de mostrar o processo de implantação do fluxo de caixa informatizado na empresa Moinho do Nordeste S.A.. A implantação da ferramenta valeu-se de vários pontos que relevantemente devem ser enfocados, os quais inclusive, respondem à questão de pesquisa: Quais os pontos positivos e negativos do processo de implantação do fluxo de caixa na empresa Moinho do Nordeste S.A.?

Concluiu-se o processo de implantação do fluxo de caixa na empresa, porém o sistema possui algumas imperfeições, as quais estão sendo analisadas e sanadas pela empresa prestadora de serviços. Por ser o Moinho do Nordeste S.A. a primeira empresa a qual a prestadora de serviços desenvolveu a referida ferramenta, embora a empresa em estudo já possuísse com o prestador de serviços o sistema integrado operacional e contábil, encontraram-se varias dificuldades para sintetizar o fluxo de caixa como uma ferramenta de trabalho. O despreparo por parte dos prestadores de serviços dificulta e por vezes impacta o desenvolvimento de novos módulos que venham a auxiliar a empresa em seus processos diários e gerencias. Cabe a responsabilidade aos gestores de avaliar criticamente os fornecedores no momento da contratação de um novo prestador de serviço ou na compra de um novo *software* para uso da empresa.

Embora a empresa evidencie em suas políticas o processo contínuo de inovação, a resistência por parte de alguns de seus colaboradores deixa em aberto a questão de quais os pontos que devem ser trabalhados, a fim de que se possa contornar tal situação e atingir os objetivos almejados. No caso em questão, a empresa valeu-se dos treinamentos com o intuito de demonstrar a importância de cada indivíduo e de cada setor no processo global para gerar informações consistentes, verídicas e relevantes que auxiliem o dia-a-dia da empresa e contribuam no processo de tomada de decisões com a alimentação correta dos dados no momento de inseri-los no sistema. A partir do momento em que os

colaboradores entenderam a sua importância no processo para com o futuro da empresa, comprometeram-se incondicionalmente com a questão. Afinal, com o crescimento da empresa, é possível visualizar também o crescimento de seus colaboradores. Assim, fica evidente que o crescimento mútuo, (entidade/colaborador) é a melhor forma para que haja o comprometimento com os objetivos da empresa.

Avalia-se a importância do modo como as adversidades e dificuldades foram vencidas. Com a implantação do fluxo de caixa informatizado foi possível reduzir consideravelmente o trabalho manual em torno do fluxo de caixa não informatizado, bem como se evidenciou a rapidez com que as informações são geradas e a confiabilidade que as mesmas propiciam. Pela facilidade de obterem-se as informações requeridas pelos gestores são evidenciadas nas oportunidades que podem ser aproveitadas pela empresa no seu processo de trabalho diário, bem como os históricos que não mais podem ser perdidos, uma vez que da forma como fluxo de caixa era desenvolvido, poder-se-ia ter informações de dois anos, um ano anterior à data e um ano posterior à data atual. Como o fluxo de caixa informatizado se alimenta dos dados do sistema integrado, é possível utilizarem-se dados por tempo indeterminado. Com a emissão dos relatórios é possível resgatar as informações destinadas à publicação do demonstrativo do fluxo de caixa no final do exercício anual.

É evidente que nada é possível sem quebrar barreiras, vencer resistências, e inovar constantemente sem uma mescla perfeita de investimento por parte das empresas e comprometimento por parte dos colaboradores. Muitas vezes os processos deverão ser revisados e se necessário alterados, mas nunca deixando os objetivos iniciais de lado, e buscando a melhoria contínua dos processos que auxiliam no dia-a-dia da empresa e no processo gerencial de tomada de decisões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, Nélio. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1994.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tibúrsio. *Administração do capital de giro*. São Paulo: Atlas, 2002.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagens competitivas*. São Paulo: Atlas, 1998

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. *Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial*. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1998

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

FREAZATTI, Fábio. *Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial*. 4. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira-Essencial*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. *Administração Financeira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HOWARD, Robert [et al.]. *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOCHE, José Carlos. *Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação a pesquisa*. 27 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ROSS, Stephen A. [et al.]. *Administração financeira: corporate finance*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto alegre: Bokman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. 8 ed. Porto alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Planejamento financeiro e orçamento*. 3 ed. Porto alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

TOPFIVE Fornecedores. Supermercado Moderno: Grupo Lund, 2010.

500 Maiores do Sul. Ranking das Emergentes da Região: Amanhã, 2010.

Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/adm12/pages/artigos/ADM-edic12-anovii-art02.pdf>> Acesso em 03 jun.2010.

Disponível em: <http://www.trigo.com.br/index.php?op_secao=trigo&titulo=moagem> Acesso em 28 set. 2010

Disponível em: <<http://www.nordestalimentos.com.br/?0=trigo>> Acesso em 01 out. 2010

ANEXO A: Notas Explicativas

MOINHO DO NORDESTE S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DE 31 DE DEZEMBRO DE 2009 E 2008 (Valores expressos em reais)

NOTA 1 – CONTEXTO OPERACIONAL

A Sociedade tem por objeto a indústria de moagem de trigo, comércio, representação, distribuição, importação e exportação de gêneros e especialidades alimentícias em geral, rações balanceadas, transportes de cargas por via rodoviária, laboratório de análise de alimentos, realização de testes físicos, químicos e outros testes analíticos em alimentos, administração de bens próprios e a prestação de serviços de gerência e administração empresarial.

NOTA 2 – SUMÁRIO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

As demonstrações contábeis foram elaboradas com base nas disposições da Lei das Sociedades por Ações do Brasil, além de observância de normas editadas pelo CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis visando adequar as demonstrações do Moinho do Nordeste S/A aos padrões internacionais de contabilidade e consoante a aplicação das principais práticas contábeis a seguir descritas.

a) Ativos e passivos circulantes e não circulantes

Os ativos circulante e não circulante, quando aplicável, são reduzidos, mediante provisão para seus valores de realização. Os correspondentes títulos e demais contas são registrados ao custo acrescido de rendimentos auferidos até a data do balanço. Os passivos circulante e não circulante estão registrados a valores conhecidos ou calculáveis na data do balanço e incluem, quando