

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ – UNIDAVI**

**ANDRIELLE STEUCK**

**APLICAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM UMA PROPRIEDADE DE  
SUINOCULTURA LOCALIZADA EM PRESIDENTE GETÚLIO/SC**

**PRESIDENTE GETÚLIO  
2020**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ – UNIDAVI**

**ANDRIELLE STEUCK**

**APLICAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM UMA PROPRIEDADE DE  
SUINOCULTURA LOCALIZADA EM PRESIDENTE GETÚLIO/SC**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, da Área das Ciências Sociais Aplicadas, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. M.e Sandro Mário Chiquetti.

**PRESIDENTE GETÚLIO  
2020**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO  
ITAJAÍ – UNIDAVI**

**ANDRIELLE STEUCK**

**APLICAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA EM UMA PROPRIEDADE DE  
SUINOCULTURA LOCALIZADA EM PRESIDENTE GETÚLIO/SC**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, da  
Área das Ciências Sociais Aplicadas, do Centro  
Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do  
Itajaí, a ser apreciado pela Banca Examinadora, formada  
por:

---

Orientador: Prof. M.e Sandro Mário Chiquetti

Banca Examinadora:

---

Professora: Elisandra Marluce De Brito Farias

---

Professor: Jaciel Carlos Schmidt

**Presidente Getúlio, dezembro de 2020.**

Dedico este trabalho aos meus pais, Arnaldo e Maria Steuck, a meu irmão Aleandro Steuck e a meu namorado Eduardo G.R. Roedel pela paciência, compreensão e incentivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela minha vida, por me conceder paciência e persistência para continuar sempre em frente independente das circunstâncias e pela sabedoria permitindo que eu alcançasse os meus objetivos.

Aos meus familiares, especialmente aos meus pais Arnaldo e Maria e irmão Aleandro que estiveram presentes durante toda a caminhada, pela compreensão, por me derem apoio nos momentos que necessitei e por terem me incentivado a chegar até aqui.

Também agradeço ao meu namorado Eduardo pela paciência, cuidado, amor e dedicação e por caminhar junto comigo e compartilhar o seu aprendizado durante a trajetória.

Aos professores por transmitirem seus conhecimentos e contribuírem para a minha formação, em especial ao meu orientador e professor M.e Sandro Mário Chiquetti por aceitar conduzir o trabalho, pela dedicação e por estar sempre disposto a sanar as eventuais dúvidas que surgiram no decorrer da construção do trabalho.

Ao Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (Unidavi), que ofereceu a oportunidade de realizar a graduação, dando todo suporte necessário durante o curso.

Aos amigos (as) que adquiri ao longo do curso, em especial a Adriane Nitsche pelo companheirismo e apoio de sempre.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Meu muito obrigada!

## RESUMO

O trabalho foi desenvolvido em uma propriedade de suinocultura no município de Presidente Getúlio que objetiva implantar um modelo de fluxo de caixa. A demonstração do fluxo de caixa é uma ferramenta importante e necessária que auxilia no controle dos ingressos e desembolsos da organização indiferente do seu porte, em outras palavras, ele nos mostra a movimentação financeira da empresa, relatando no final do período se a empresa dispõe de caixa ou não. Além disso, serve como base para tomada de decisões mais assertivas, quanto a investir ou aplicar os recursos financeiros excedentes. Caso houver falta de caixa é possível agilizar o processo de obtenção dos recursos tendo como base o fluxo de caixa projetado. De acordo com essas afirmações, busca-se responder à questão problema de por que é importante registrar as movimentações financeiras em um fluxo de caixa de uma propriedade de suinocultura de Presidente Getúlio e dizer se ela dispõe de caixa. Para isso é realizada uma pesquisa qualitativa e documental em notas fiscais e extratos bancários para a coleta dos dados combinando uma entrevista com o proprietário da propriedade para aprofundamento das informações e elaboração do fluxo de caixa projetado. Por meio do estudo e levando em consideração a situação econômica desfavorável foi possível analisar que a propriedade não possui dificuldades em gerar caixa. Somente foi recomendado que fosse realizada a separação das contas da propriedade e dos sócios proprietários. Para isso foi estabelecido um determinado valor mensal para retirada.

**Palavras-chave:** Fluxo de caixa; Movimentação financeira; Controle financeiro; Propriedade de suinocultura.

## **ABSTRACT**

The work was carried out on a pig farm in the municipality of Presidente Getúlio that aims to implement a cash flow model. The cash flow statement is an important and necessary tool that helps to control the inflows and disbursements of the organization regardless of its size, in other words, it shows us the financial movement of the company, reporting at the end of the period if the company has cash or not. In addition, it serves as a basis for making more assertive decisions when it comes to investing or investing surplus financial resources. If there is a shortage of cash, it is possible to streamline the process of obtaining funds based on the projected cash flow. According to these statements, we seek to answer the question of why it is important to record financial movements in a cash flow of a pig farm in Presidente Getúlio and to say whether it has cash. For this, a qualitative and documentary research is carried out on invoices and bank statements for data collection, combining an interview with the property owner to deepen the information and elaborate the projected cash flow. Through the study and taking into account the unfavorable economic situation it was possible to analyze that the property has no difficulties in generating cash. It was only recommended that the separation of the accounts of the property and the owner partners be carried out. For this purpose, a certain monthly withdrawal amount was established.

**Keywords:** Cash flow; Financial movement; Financial control; Pig farming.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Objetivos do fluxo de caixa .....	23
<b>Quadro 2</b> - Modelo de fluxo de caixa diário .....	26
<b>Quadro 3</b> - Modelo de mapa auxiliar de recebimento .....	29
<b>Quadro 4</b> - Modelo de mapa auxiliar de despesas.....	30
<b>Quadro 5</b> - Modelo de fluxo de caixa diário (método direto) .....	33
<b>Quadro 6</b> - Fatores internos e externos que afetam o fluxo de caixa .....	34

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Tabela de controle de recebimentos que a propriedade utiliza.....	39
<b>Tabela 2</b> - Tabela auxiliar de recebimentos de junho a setembro de 2020.....	39
<b>Tabela 3</b> - Histórico de desembolsos das atividades operacionais .....	40
<b>Tabela 4</b> - Histórico de desembolsos das atividades de investimentos .....	41
<b>Tabela 5</b> - Histórico de desembolsos das atividades de financiamentos .....	41
<b>Tabela 6</b> - Fluxo de caixa efetivo de junho de 2020 a setembro de 2020.....	42
<b>Tabela 7</b> - Mapa auxiliar de projeção de recebimentos utilizado pelo proprietário .....	43
<b>Tabela 8</b> - Cálculo da previsão de venda para dezembro .....	44
<b>Tabela 9</b> - Projeção de recebimentos das atividades operacionais .....	44
<b>Tabela 10</b> - Projeção de recebimentos das atividades de financiamentos .....	44
<b>Tabela 11</b> - Projeção de desembolsos das atividades operacionais .....	46
<b>Tabela 12</b> - Projeção de desembolsos das atividades de investimento.....	47
<b>Tabela 13</b> - Projeção de desembolsos das atividades de financiamento.....	47
<b>Tabela 14</b> - Fluxo de caixa projetado .....	47
<b>Tabela 15</b> - Fluxo de caixa projetado e realizado de outubro.....	49
<b>Tabela 16</b> - Fluxo de caixa projetado e realizado de novembro.....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 TEMA DE ESTUDO.....	13
1.2 EMPRESA.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
1.4 OBJETIVOS .....	17
<b>1.4.1 Objetivo geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA .....	18
<b>2.1.1 Conceito .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Gestão de tesouraria.....</b>	<b>19</b>
2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO.....	20
2.3 FLUXO DE CAIXA.....	21
<b>2.3.1 Objetivos do fluxo de caixa .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2 Atividades operacionais .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3 Atividades de investimento .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.4 Atividades de financiamento.....</b>	<b>25</b>
2.4 FORMAS DE APRESENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	27
<b>2.4.1 Método direto .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.2 Método indireto .....</b>	<b>27</b>
2.5 ORÇAMENTO .....	28
<b>2.5.1 Orçamento de vendas .....</b>	<b>28</b>
<b>2.5.2 Orçamento de despesas .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.3 Orçamento de investimentos .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5.4 Orçamento de caixa .....</b>	<b>32</b>
<b>2.5.5 Fluxo de caixa projetado e realizado .....</b>	<b>33</b>
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>36</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA .....	37
3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS .....	38
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>

4.1 RECEBIMENTOS E DESEMBOLSOS HISTÓRICOS.....	39
4.2 FLUXO DE CAIXA PROJETADO .....	43
<b>4.2.1 Projeção de recebimentos .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.2 Projeção de desembolsos .....</b>	<b>45</b>
4.3 FLUXO DE CAIXA PROJETADO E REALIZADO.....	48
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O controle financeiro é essencial para que as organizações mantenham a saúde financeira, como instrumentos de auxílio nesse processo temos diversas ferramentas, entre elas o fluxo de caixa. Ele contabiliza todos os ingressos e desembolsos que a organização possui, esse controle pode ser diário, semanal ou mensal. O fluxo de caixa gera informações essenciais que possibilita ao gestor tomar decisões mais acertadas de acordo com a realidade financeira da empresa.

É preciso ter em mente que as informações que serão lançadas no fluxo de caixa precisam ser realistas, caso contrário poderá gerar informações equivocadas e assim prejudicar o desempenho financeiro da empresa, pois para suprir eventuais faltas de caixa visando dar continuidade as atividades da organização, esta terá que recorrer a fontes imediatas que ofereçam recursos como os proprietários da empresa ou as instituições de crédito, sendo que, na maioria das vezes o custo do dinheiro acaba sendo mais caro caso o fornecedor seja uma instituição de crédito.

Muitos gestores de pequenas e médias empresas desconhecem esses instrumentos que possibilitam planejar e controlar os recursos financeiros ou são negligentes nas análises do negócio nos momentos da tomada de decisões ou ainda não dão a devida importância e atenção para o fluxo de caixa prejudicando o processo decisório. Essa falta de conhecimento e negligência acarreta a má administração financeira e por vezes leva ao desaparecimento da empresa.

Partindo desse pressuposto, o presente estudo busca apresentar a importância de registrar as movimentações financeiras utilizando o fluxo de caixa para uma propriedade de suinocultura localizada no município de Presidente Getúlio. Busca ainda verificar se a propriedade dispõe de caixa para cumprir com todas as suas obrigações diárias.

A propriedade possui somente um controle das entradas de dinheiro, porém também é necessário conhecer para onde esse dinheiro está sendo destinado. Por isso, o objetivo geral do estudo consiste em implantar um modelo de fluxo de caixa em uma propriedade de suinocultura no município de Presidente Getúlio. Através dele conheceremos todas as movimentações financeiras sendo possível analisar se a propriedade está gerando caixa.

Quanto a estrutura do trabalho, o capítulo 2 traz o referencial teórico, que serviu como embasamento teórico tratando de assuntos relacionados ao tema, tais como administração financeira, planejamento e controle financeiro, fluxo de caixa, formas de apresentação do fluxo

de caixa e orçamento. Foi utilizado artigos científicos, teses e dissertações e livros de diversos autores para contextualizar o tema.

O capítulo 3 aborda os procedimentos metodológicos utilizados para realizar o estudo. Encontra-se neste capítulo o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa e como foi realizado o levantamento das informações e o tratamento dos dados.

No capítulo 4 encontram-se a apresentação das tabelas de recebimentos e desembolsos históricos, fluxo de caixa projetado e fluxo de caixa projetado e realizado, além da análise dos resultados obtidos com o levantamento dos dados, identificando o comportamento dos recursos financeiros no período projetado.

E por último, o capítulo 5 traz as considerações finais acerca do presente estudo, apontando as perspectivas da autora a respeito do tema, se os objetivos do trabalho foram devidamente cumpridos e como se fez, observações sobre os principais resultados e finalizando com recomendações e sugestões de melhorias para a propriedade.

## 1.1 TEMA DE ESTUDO

As empresas geralmente desaparecem do mercado por não serem bem gerenciadas, principalmente quando a área financeira é deixada de lado ou não recebe a devida atenção por parte do responsável. Existem diversas ferramentas para gerenciar as finanças de uma organização, entre elas encontra-se o fluxo de caixa. Um fluxo de caixa é considerado uma ferramenta que auxilia no controle e na gestão financeira de qualquer organização, seja ela de pequeno ou grande porte. Para Lopes (2018, p. 50) “o fluxo de caixa corresponde às entradas e saídas de recursos na organização, desta forma é um instrumento de gestão financeira, importante para administração dos recursos disponíveis em um determinado período evidenciando sua origem e sua aplicação”.

É a partir do fluxo de caixa que podemos ter conhecimento de quanto e como a empresa recebe e desembolsa recursos, em outras palavras, conhecemos quais são as entradas e saídas de dinheiro que uma organização possui. As entradas podem ser oriundas das vendas, recebimentos de clientes, recebimento de juros, ou seja, é todo valor monetário que entra no caixa da empresa. Enquanto as saídas são os pagamentos das despesas e investimentos, por exemplo gastos com os funcionários, energia elétrica e demais despesas operacionais, aquisição de máquinas, que indicam desembolsos de valores monetários que a organização dispõe.

De acordo com Silva (2018, p. 39) “o fluxo de caixa facilita a gestão de uma empresa no sentido de saber exatamente qual o valor a pagar com as obrigações assumidas, quais os valores a receber e qual será o saldo disponível naquele momento. Denomina-se saldo a diferença entre os recebimentos e os pagamentos”.

Segundo Correa Junior (2019) o fluxo de caixa precisa ser controlado de forma rígida, levando em consideração que é uma atividade importante para qualquer organização. As empresas que não possuem um fluxo de caixa positivo e mesmo que possuem, se não tiverem um controle adequado podem caminhar para a insolvência financeira porque mesmo apresentando lucro pode não ter caixa disponível. Entende-se que lucro é diferente de caixa.

Um dos principais motivos de ter um controle de fluxo de caixa é que as tomadas de decisões serão baseadas em informações sobre o volume de entradas e saídas de recursos, ou seja, com base na situação financeira atual e futura do negócio.

Existe a percepção que nas propriedades rurais não é utilizada nenhuma ferramenta que possibilita ter um controle de caixa mais assertivo, até porque na maioria dos casos não se tem conhecimento de como utilizar essas ferramentas. No caso da propriedade estudada é realizado apenas um controle de entrada de dinheiro através dos extratos bancários. Sendo que também é necessário controlar onde esses recursos estão sendo gastos/aplicados. Também não é feito a separação do caixa, todas as entradas são destinadas para uma conta única não tendo assim conhecimento do que é resultado operacional e o que vem a ser resultado financeiro, ou seja, se ela apresenta lucro ou prejuízo na atividade operacional.

Partindo desses pressupostos, definiu-se os seguintes problemas de pesquisa: **Por que é importante registrar as movimentações financeiras em um fluxo de caixa da propriedade de suinocultura de Presidente Getúlio? Ela está gerando caixa?**

## 1.2 EMPRESA

A atividade com suinocultura na propriedade do Arnaldo Steuck teve início em 2003 na localidade de Caminho Helvécia, município de Presidente Getúlio-SC. A atividade foi conduzida pelo próprio proprietário e sua esposa Maria Rosnilde Tallmann Steuck.

O negócio tem por objetivo produzir leitão para entregar à empresa Pamplona Alimentos S/A. O processo consiste em realizar a cobertura das fêmeas a partir da inseminação artificial, cuidar do período de gestação e maternidade, sendo que os leitões são desmamados com idade média de 28 dias alcançando peso médio de 7,8 kg e assim o ciclo se repete sucessivamente.

A oportunidade de trabalhar com suinocultura se deu a partir de indicação de conhecidos que já trabalhavam com a empresa Pamplona Alimentos S/A e como o Sr. Arnaldo sempre teve interesse resolveu iniciar na atividade de produção de leitão. Na época ele e sua esposa Maria cuidavam de um plantel de 45 matrizes e foi estabelecido uma relação de integração (em comodato) com a empresa onde o Sr. Arnaldo arcava com toda infraestrutura, comprava as fêmeas, produzia os insumos, comprava os medicamentos e no final do ciclo vendia o leitão para a Pamplona Alimentos S/A.

No ano de 2008, o Sr. Arnaldo decidiu juntamente com sua esposa Maria ampliar o plantel, passando de 45 para 300 matrizes. E foi a partir desse ano que houve a mudança na relação que o produtor tinha com a empresa, deixando de ser integrado e passando a estabelecer uma relação de parceria denominando a granja como uma Unidade Produtora de Leitão (UPL).

Nessa parceria o produtor é responsável em oferecer a infraestrutura e mão de obra. Enquanto que a empresa fornece os animais, insumos e medicamentos. Essa relação com a empresa Pamplona Alimentos S/A permanece até os dias de hoje.

Em 2018, novamente, surgiu a necessidade de realizar mais uma ampliação no plantel, passando de 300 para 780 matrizes que permanece até então. Hoje a propriedade ainda é conduzida pelo Sr. Arnaldo e esposa, porém conta com a ajuda dos filhos Andrielle Steuck e Aleandro Steuck e de uma funcionária.

Neste período também houve uma mudança no manejo que até então era semanal passando a ser em bandas. No semanal era realizado a cobertura das fêmeas, havia fêmeas parindo e os leitões eram desmamados semanalmente, quando foi migrado para o manejo em bandas o trabalho foi escalonado por semana, ou seja, em uma semana as fêmeas são cobertas, na outra semana tem fêmeas parindo e na próxima acontece o desmame dos leitões e assim sucessivamente.

Recentemente, mais especificamente em maio/2020, foi aceito o desafio de migrar a granja atualmente sendo uma UPL para uma Granja de Reprodutores Suínos Certificada ou somente GRSC. A migração em si está prevista para janeiro/2021, justamente porque precisa realizar algumas adequações obrigatórias para obter a certificação.

A diferença de uma granja UPL para uma GRSC é que a partir da certificação a propriedade irá realizar a fase de multiplicação de material genético para granjas integradas a Pamplona Alimentos S/A. Para isso a granja terá que voltar a atuar com o manejo semanal deixando de ser em bandas. Os leitões serão desmamados com peso aproximado de 7,8 kg, e enviados a propriedades que farão a fase de creche e recria, até serem transferidos a granjas integradas a Pamplona para fins de reprodução.

Espera-se que a produção de suínos da Granja Steuck permaneça e que aumente com o passar dos anos melhorando o seu desempenho cada vez mais. Existe a preocupação com relação ao cenário econômico que estamos vivenciando por conta da pandemia de Covid-19 que atingiu o mundo todo. Embora a pandemia tenha afetado diversas empresas da região a Pamplona manteve crescimento quando comparado com o mesmo período do ano anterior. Diante desse cenário, esperamos que a Pamplona permaneça atingindo resultados positivos para que possamos dar continuidade na atividade sem prejuízos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O fluxo de caixa é um tema atual, pois em momentos de crise ou quando a economia apresenta uma série de dificuldades, ele auxilia os gestores financeiros a conhecer as limitações da empresa, isso é possível porque existe um planejamento e os recursos podem ser controlados com mais facilidade. Sua utilização pode fazer com que a empresa evite realizar empréstimos ou financiamentos e incorrer a taxas de juros altas sem a real necessidade.

A escolha do tema fluxo de caixa se deu por observar na Granja Steuck a necessidade de possuir um controle melhor das movimentações financeiras, pois as tomadas de decisões atuais são incertas, principalmente com relação a saber identificar qual seria o melhor momento de investir ou aplicar os recursos, principalmente no atual momento da propriedade que passa por mudanças estratégicas em relação ao modelo de negócios.

O agronegócio exige altos investimentos e são de alto risco, pois trabalha com pequena margem de lucro e não permite que exista má gestão, caso contrário o produtor pode não conseguir cumprir com as suas obrigações. Além do mais, depende do clima, precisa ter insumos de boa qualidade já que os animais são sensíveis, sendo que se não avaliar as condições pode ocorrer uma grande perda e, conseqüentemente, gerar resultados negativos no fluxo de caixa.

A ideia de fazer este estudo em uma propriedade rural no ramo da suinocultura deve-se ao fato de ser uma atividade agropecuária importante para a economia de Santa Catarina. Segundo Giehl e Mondardo (2018) o setor responde a 17,7% do Valor Bruto da Produção (VBP), sendo que o estado é o maior produtor nacional de carne suína, com 26% dos abates, e ainda 50% da exportação brasileira de carne suína tem origem do nosso estado.

A principal contribuição da implantação do fluxo de caixa para a propriedade em estudo será oportunizar a maximização do lucro e o retorno para os proprietários através de um bom

planejamento e controle de todos os recursos financeiros. E ainda, proporcionará um conjunto de informações relevantes que irão auxiliar e melhorar as tomadas de decisões.

Como acadêmica, este estudo permite aprofundar o conhecimento a respeito de fluxo de caixa e políticas de gestão financeira. Sendo importante também porque permite colocar em prática o conhecimento teórico adquirido durante o curso, podendo ainda auxiliar a família no gerenciamento dos recursos financeiros. Além do mais, este trabalho é um pré-requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Com relação a universidade, trata-se de um assunto atual e relevante para o gestor financeiro que deseja ter conhecimento se a organização está gerando caixa ou não. E este trabalho poderá servir ainda como base para estudos futuros e para as pessoas que atuam no mesmo segmento que procuram por modelo de fluxo de caixa para controlarem os recursos financeiros de suas propriedades.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Implantar um modelo de fluxo de caixa em uma propriedade de suinocultura no município de Presidente Getúlio.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar os ingressos e desembolsos históricos.
- Projetar as contas a pagar e a receber para o período de outubro/2020 a dezembro/2020.
- Elaborar o fluxo de caixa projetado.
- Analisar o fluxo de caixa projetado com o realizado.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo consiste em apresentar os principais assuntos relacionados ao tema de estudo que servirá como embasamento teórico sendo eles divididos em subcapítulos que compreendem: administração financeira, planejamento e controle financeiro, fluxo de caixa, formas de apresentação do fluxo de caixa e orçamento.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

#### 2.1.1 Conceito

Já que o fluxo de caixa é uma ferramenta da qual o administrador financeiro se utiliza para gerenciar os recursos financeiros, nada mais justo do que iniciar com conceitos a respeito da administração financeira. Do ponto de vista de Zdanowicz (1998, p. 22) “a administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva”.

O mesmo Autor (1998) comenta a respeito do princípio da administração financeira que se trata de controlar os valores monetários para conseguir pagar no tempo correto todos os compromissos que foram assumidos com terceiros a fim de maximizar os lucros da empresa. O administrador financeiro deve ter em mente que o seu objetivo é tornar a empresa com capacidade de liquidar os seus compromissos e apresentar rentabilidade.

A função financeira de uma empresa é compreendida como um conjunto de atividades que está relacionada em obter os recursos necessários para desempenhar a sua função e aplicá-los da melhor forma possível a fim de alcançar os seus objetivos que podem ser: maximizar os lucros, maximizar a riqueza dos proprietários, aumentar as vendas e participação de mercado etc. (MEGLIORINI; VALLIM, 2009).

Megliorini e Vallim (2009, p. 2) entendem que as principais funções financeiras de uma empresa são:

- a) obtenção de recursos, que representa a captação de recursos das diferentes fontes potenciais de financiamentos existentes: capital próprio e de terceiros;
- b) aplicação de recursos, que representa a destinação dos recursos: investimentos em ativos circulantes, de longo prazo e permanentes;
- c) planejamento e controle financeiro: o planejamento é o processo que consiste em prever as necessidades futuras de recursos

e disponibilizá-los em volume suficiente quando necessários. O controle resulta na verificação do desempenho realizado com aquele planejado para o uso dos recursos.

Mattos (2013, p. 4) comenta que “uma boa administração financeira é de vital importância para a empresa, não só para ela gerar lucro, mas para garantir a sua sobrevivência no mercado”. E isso é válido para toda empresa, independentemente do tamanho, seja ela de grande porte ou uma microempresa.

Na visão de Megliorini e Vallim (2009) a administração financeira é responsável por gerenciar de forma racional os recursos financeiros da organização. Caso não possua recursos suficientes é de responsabilidade do administrador financeiro tomar as decisões que melhor beneficiaria a empresa. Na maioria das situações o gestor possui duas alternativas, porque mesmo que houvesse uma única opção ele precisa decidir se vai efetuar ou não. Por outro lado, Gitman (1997 *apud* CORREA JUNIOR, 2019) entende que o papel do gestor financeiro é importante para a organização, porque é ele o responsável por disponibilizar os recursos no tempo e no montante planejado e com o menor custo.

Por fim, Mattos (2013, p. 4) ainda diz que o gestor financeiro “deve estar a par das entradas e saídas de caixa diárias. Somente com o conhecimento do fluxo financeiro ele poderá tomar decisões estratégicas e honrar com os compromissos diários da empresa”. A partir dessas afirmações, traz-se a seguir acerca das funções de planejamento e controle financeiro.

### **2.1.2 Gestão de tesouraria**

Ao falarmos das funções do administrador financeiro é importante lembrar que uma das principais funções é a gestão de tesouraria. Hoji (2017, p. 139) afirma que a principal finalidade da tesouraria é “assegurar os recursos e instrumentos financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios da empresa”.

O mesmo autor faz um levantamento das principais funções de tesouraria, são elas: planejamento financeiro, administração do fluxo de caixa, negociação e controle de aplicações financeiras, negociação e controle de empréstimos e financiamentos, negociação e controle de garantias e seguros, administração de riscos de flutuações de preços e taxas, operação de câmbio, crédito e cobrança e contas a pagar (HOJI, 2017).

A tesouraria é considerada uma das áreas mais importantes pelo fato de todos os recursos financeiros passarem por ela e ainda porque os demais setores da empresa estão direta ou indiretamente vinculados com a tesouraria. Além do mais, as demais áreas da empresa, seja ela,

administrativa, comercial, de produção, recursos humanos e outras fornecem informação para elaborar o fluxo de caixa projetado (HOJI, 2017).

Basicamente todas as operações da organização acabam se transformando em contas a pagar ou em contas a receber. E obrigatoriamente toda a movimentação financeira deve ser registrada no sistema de tesouraria o que facilitará em caso de eventuais consultas futuras (HOJI, 2017).

## 2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

O planejamento e o controle são importantes aliados para que a empresa consiga manter a sua saúde financeira. Conforme Teló (2000) o planejamento financeiro determina através de projeções qual é a melhor maneira de alcançar os objetivos financeiros da organização. Ele apresenta estimativas aproximadas da situação econômico-financeira esperada e demonstra o que deve ser feito no futuro.

O planejamento é uma forma de vislumbrar o futuro financeiro da empresa com a finalidade de antecipar os problemas antes que eles realmente aconteçam, ou seja, é um meio de evitá-los (TELÓ, 2000). Teló (2000, p. 39) salienta que “é um procedimento lógico e organizado de investigação do desconhecido”. Sabemos que fizemos um bom planejamento se os resultados forem positivos e satisfatórios (SÁ, 2009).

Segundo Maboni (2017, p. 3) “O planejamento financeiro é relevante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois apresenta meios para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos [...] o planejamento financeiro está ligado diretamente às projeções futuras”. Ainda para Maboni (2017, p. 4) ele é “[...] considerado peça fundamental para uma empresa ao traçar os objetivos futuros a serem alcançados. Para atingir os propósitos do planejamento com sucesso, precisa-se de um acompanhamento, que pode ser chamado de controle financeiro”.

O controle financeiro é um conjunto de ações para obter um melhor resultado financeiro. Figueiredo e Caggiano (2017, p. 32) comentam que o “controle é um sistema de feedback que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados; controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo”.

O controle está diretamente ligado com o planejamento. Sendo que Mattos (2013, p. 7) afirma que “O planejamento e o controle financeiro são de fundamental importância para a

gestão organizacional e devem indicar com antecedência as necessidades de caixa para saldar compromissos ou excessos a serem investidos na empresa ou no mercado”.

A finalidade do controle financeiro é coordenar as atividades e avaliar a condição financeira da organização e isso pode ser feito através de relatórios financeiros, como o fluxo de caixa, como cita Mattos (2013, p. 7):

[...] uma das ferramentas mais importantes do planejamento e controle financeiro é o fluxo de caixa pois, se bem administrado, permite ao gestor financeiro manter a empresa em permanente situação de liquidez e administrar o capital de giro. No planejamento do fluxo de caixa, todos os departamentos devem estar comprometidos. Os dados coletados devem ser exatos, úteis e confiáveis.

No próximo tópico será realizada a apresentação mais detalhada a respeito do fluxo de caixa, objetivos e sobre a divisão do fluxo de caixa em três atividades principais: operacionais, de investimento e de financiamento.

### 2.3 FLUXO DE CAIXA

Silva (2018) entende que o fluxo de caixa é uma ferramenta que controla os ingressos e desembolsos de recursos monetários de uma organização em um determinado período de tempo. Lopes (2018, p. 50) reafirma que “o fluxo de caixa corresponde às entradas e saídas de recursos na organização, desta forma é um instrumento de gestão financeira, importante para administração dos recursos disponíveis em um determinado período evidenciando sua origem e sua aplicação”.

Silva (2018, p. 39) concorda que o “fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado”. E acrescenta explicando que ele auxilia, pois, o gestor tem conhecimento dos valores a pagar, a receber e do saldo final que a empresa tem disponível no momento.

Frezatti (1997) também fala a respeito e diz que utilizar o fluxo de caixa como uma ferramenta de gerenciamento é importante independente da situação da empresa, isto é, não importa se ela esteja passando por bons ou maus momentos, é necessário fazer uso dele e mantê-lo sempre atualizado. Frezatti (1997) ainda complementa que muitas empresas utilizam o fluxo de caixa como um instrumento tático somente para o dia a dia, enquanto outras o utilizam de forma estratégica.

No que se refere às nomenclaturas utilizadas para denominar o termo fluxo de caixa, Zdanowicz (1998, p. 24-25) descreve que “O termo fluxo de caixa é também denominado pela expressão inglesa *cash flow*, mas outras denominações são utilizadas: orçamento de caixa, fluxo de recursos financeiros, fluxo de capitais, fluxo monetário e movimento de caixa”.

Já para Sá (2009, p. 11) o fluxo de caixa é o “método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise”. De acordo com Assaf Neto e Silva (2009 *apud* MABONI, 2017, p. 5) “os relatórios de fluxo de caixa são de fácil elaboração e compreensão, ajudando na tomada de decisão”.

Por outro lado, Zdanowicz (1998, p. 19) compreende que “O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”. Além de auxiliar o gestor financeiro a definir as metas e os objetivos de forma antecipada, consistente e racional (ZDANOWICZ, 1998).

Vale ressaltar que lucro é diferente de caixa, Silva (2018, p. 39) explica:

O caixa de uma empresa gera lucro quando há disponibilidade de recursos para aplicação, que conseqüentemente receberá juros. Do mesmo modo, se não houver caixa, isso impactará no resultado, porque a empresa utilizará recursos de terceiros, pagando juros pela captação, para fazer frente aos compromissos assumidos, o que tornará o resultado menor. O resultado econômico, isto é, o lucro ou prejuízo de uma empresa, pode ser diferente do resultado financeiro, que é a geração de caixa. O que se quer dizer é que existe diferença entre lucro e caixa; mesmo que o caixa tenha liquidez, não significa que se tenha lucro no decorrer do tempo.

Do ponto de vista de Vieira (2008), podemos ter algumas empresas que são lucrativas, mas que passam por situações de aperto de caixa e outras que, embora possam estar incorrendo em prejuízos, encontram-se com o caixa equilibrado. Estar em equilíbrio financeiro para Vieira (2008, p. 179) “é abordado sob ótica da liquidez e significa ter capacidade de honrar os compromissos financeiros no vencimento, sem prejuízo para a continuidade das atividades operacionais”. É importante que a organização seja lucrativa, mas para que ela alcance o equilíbrio financeiro é essencial que tenha caixa suficiente para efetuar os seus pagamentos, em quantidade e no momento certo (VIEIRA, 2008).

### **2.3.1 Objetivos do fluxo de caixa**

Com relação aos objetivos do fluxo de caixa, Zdanowicz (1998, p. 19) salienta que “O fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos

financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa”.

Em outras palavras, Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 351) anunciam que o principal objetivo do fluxo de caixa “é prover informações relevantes sobre pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período”.

O quadro a seguir evidencia os principais objetivos do fluxo de caixa, conforme descreve Zdanowicz (1998, p. 41) e Silva (2018, p. 54-55):

**Quadro 1 – Objetivos do fluxo de caixa**

<b>ZDANOWICZ</b>	<b>SILVA</b>
Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidos junto às instituições financeiras;	Planejar as necessidades de captação de recursos de maneira a preservar a liquidez;
Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;	Fornecer recursos para a realização das transações definidas no planejamento financeiro;
Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;	Pagar as obrigações dentro do vencimento;
Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;	Aplicar de forma eficaz os recursos disponíveis, sem comprometer, contudo, a liquidez;
Proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;	Planejar e controlar os recursos financeiros, utilizando: (1) análise e controle das atividades de planejamento de vendas e despesas; (2) análise das necessidades de capital de giro; (3) prazos médios de contas a receber, a pagar, estoques etc.;
Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;	Verificar as fontes de crédito onerosas de maneira a minimizar o custo do seu uso;
Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;	Visar ao equilíbrio financeiro dos fluxos de entrada e saída de recursos;
Providenciar recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial e/ou comercial;	Prognosticar desembolsos de caixa elevados em ocasiões de encaixe baixo;
Fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;	Coordenar os recursos a serem usados pelas diversas atividades da empresa em termos de investimentos;
Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;	Determinar o exato nível desejado de caixa, considerando o volume de negócios estimado para o exercício projetado;
Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;	Proporcionar melhor integração entre as áreas industrial, de vendas, administrativa, de recursos humanos etc. com a área financeira;
Estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;	Pesquisar fontes menos onerosas de recursos para financiar os projetos de expansão, inovação, modernização e implantação de novos segmentos de negócios;
Projetar um plano efetivo de resgate de débitos;	Diagnosticar se a empresa irá operar com aperto ou folga de caixa no exercício e as providências a serem tomadas;

Analisar a conveniência de serem comprometidos os recursos pela empresa;	Estudar melhores políticas de prazos para os fluxos de recebimentos e pagamento;
Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.	Identificar a existência de algumas limitações, falta de apoio ou desconhecimento pelos dirigentes e gestores da necessidade de integração com o planejamento do fluxo de caixa.

**Fonte:** Adaptado de Zdanowicz (1998, p. 41) e Silva (2018, p. 54-55).

Do ponto de vista de Padoveze (2000) o relatório de fluxo de caixa pode ser dividido em três grandes áreas, sendo elas: atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento. Já Vieira (2008) afirma que existem quatro grupos principais de atividades na qual o fluxo de caixa precisa ser dividido, que são: atividades operacionais, atividades de distribuição, atividades de investimento e atividades de financiamento. Porém a seguir será detalhado somente as atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

### 2.3.2 Atividades operacionais

Gitman (2010, p. 98) explica que “os fluxos operacionais constituem as entradas e saídas de caixa diretamente relacionadas a venda e produção de bens e serviços”. No entanto, para Padoveze (2016, p. 243) as atividades operacionais de um fluxo de caixa

É o caminho para a obtenção do lucro desejado pela empresa e, portanto, o mais importante, devendo ser analisado considerando suas funções básicas. Ele tem uma lógica básica, que é o processo de comprar, produzir, vender e receber, retornando em seguida ao mesmo processo, dando a ideia de um movimento circular, repetitivo, contínuo, de forma a gerar lucros ininterruptamente.

Portanto, pode-se dizer que o fluxo operacional compreende as seguintes entradas e saídas:

A saída de caixa para a aquisição de estoques de mercadorias (se comércio) e matérias-primas e componentes (se indústria). [...]; a saída de caixa para pagamento das despesas gerais necessárias para a manutenção e operação de todas as atividades empresariais, de produção, comercialização e administração. [...]; a entrada de caixa pelas vendas efetuadas de mercadorias, produtos ou serviços, por meio do recebimento das duplicatas dos clientes, originadas das faturas emitidas pela empresa. [...]; a saída de caixa para pagamento dos impostos devidos ao governo, em suas diversas esferas e modalidades (PADOVEZE, 2016, p. 243-244).

Salazar (2012, p. 116) salienta que “Atividades operacionais são as operações do empreendimento que afetam o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, assim como a DRE”.

### 2.3.3 Atividades de investimento

De acordo com Salazar (2012, p. 116) as “Atividades de investimentos envolvem: adquirir ou se desfazer de ativos produtivos de longo prazo, tais como terrenos, prédios e equipamentos; fornecer dinheiro e cobrar esse serviço na qualidade de fornecedor desses fundos; comprar títulos”. Padoveze (2016, p. 242) denomina essa área como fluxo de investimentos e corrobora dizendo que essa área compreende:

Os gastos que a empresa faz para aquisição de seus ativos fixos, correspondendo, então, às saídas de caixa; o valor recebido pelas desmobilizações, ou seja, o valor obtido pela venda de ativos fixos (imóveis, equipamentos etc.) que não são mais necessários para as operações ou que serão repostos. Corresponde, então, às entradas no caixa.

A partir do momento que se decide fazer um investimento geralmente o processo de financiamento acompanha, pois é necessário obter recursos para investir. Os recursos podem advir dos proprietários da empresa ou de terceiros através de instituições bancárias (financiamentos ou empréstimos), comenta Padoveze (2016). A partir dessas afirmações, encontra-se a seguir acerca da segmentação do fluxo de caixa por atividades de financiamento.

### 2.3.4 Atividades de financiamento

Para Salazar (2012, p. 116) as “Atividades de financiamento envolvem a obtenção de recursos pela tomada de empréstimos de curto e de longo prazos, pela emissão de títulos de dívida de curto e longo prazos e de ações, bem como o pagamento de dividendos aos acionistas”.

O fluxo de financiamentos compreende Padoveze (2016, p. 243):

A entrada de dinheiro na empresa a título de entrada de capital, mais seus incrementos. Essas entradas são denominadas de capital próprio, pois a fonte desses recursos são os donos da empresa [...]; a entrada de dinheiro de terceiros, por meio da obtenção de empréstimos e financiamentos junto à rede bancária ou nos mercados financeiros. [...]; a saída de caixa para o pagamento dos encargos financeiros do capital de terceiros, normalmente denominados de despesas financeiras (juros, comissões, spread, variações cambiais ou monetárias etc.); a saída de caixa para o pagamento do principal dos empréstimos e financiamentos obtidos nos respectivos vencimentos contratados. [...]; a saída de caixa para a distribuição de lucros aos sócios ou acionistas. [...]; as saídas de caixa para a devolução do capital social aos sócios ou acionistas. [...].

Para complementar, traz-se o entendimento de Gitman (2010, p. 99) que resume o que foi dito anteriormente dizendo que os fluxos de financiamento “provêm de transações de

financiamento com capital de terceiros e capital próprio. Incluem a obtenção e devolução de capital de terceiros, entradas pela venda de ações e saídas para pagamento de dividendos ou recompra de ações”.

Abaixo segue um modelo de fluxo de caixa de controle diário contendo as atividades de operação, de investimento e de financiamento.

**Quadro 2 - Modelo de fluxo de caixa diário**

ATIVIDADES	Movimento do Dia		Saldo Acumulado	
	R\$	US\$	R\$	US\$
<b>A. ATIVIDADES DE OPERAÇÕES</b>				
1. Recebimentos de vendas				
2. (-) Impostos sobre vendas e compras				
3. (-) Materiais e serviços				
4. (-) Salários e encargos sociais - fábrica				
5. (-) Custos indiretos de fabricação				
6. (=) Superávit (déficit) bruto operacional				
7. (+) Outras despesas operacionais				
8. (-) Outras despesas operacionais				
9. (=) Resultado antes dos efeitos financeiros				
10. (+) Juros recebidos				
11. (-) Juros pagos				
12. (+/-) Ganho (perda) com inflação				
13. (+/-) Ganho (perda) na conversão				
14. (=) Superávit (déficit) de operações				
<b>B. ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS</b>				
15. (-) Investimentos permanentes - aplicação				
16. (-) Imobilizado – aplicação				
17. (-) Diferido – aplicação				
18. (+) Investimentos permanentes - venda/dividendos				
19. (+) Imobilizado – venda				
20. (+/-) Resultado não operacional				
21. (=) Superávit (déficit) de investimentos				
<b>C. ATIVIDADES FINANCEIRAS</b>				
22. (+) Investimentos temporários - resgate				
23. (+) Empréstimos – captação				
24. (+) Integralização de capital				
25. (-) Investimentos temporários - aplicação				
26. (-) Empréstimos - amortização				
27. (-) Dividendos pagos				
28. (=) Superávit (déficit) de financiamentos				
<b>D. CAIXA</b>				
29. Superávit (déficit) (A+B+C)				
30. (+) Saldo anterior				
31. (=) Saldo final				

**Fonte:** Adaptado de HOJI (2017, p. 157-158).

## 2.4 FORMAS DE APRESENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Existem duas formas de elaboração e apresentação do fluxo de caixa, uma delas é a abordagem pelo método direto e a outra é a abordagem utilizando o método indireto. Esses dois formatos serão explicados na sequência.

### 2.4.1 Método direto

Diante do que foi exposto anteriormente, Silva (2018, p. 205) compreende que o método direto está baseado no regime de caixa, porque registra todas as entradas e todas as saídas de recursos financeiros da empresa, além de ser o método mais utilizado. Enquanto que do ponto de vista de Salazar (2012) estamos utilizando o método direto quando ao elaborarmos o fluxo de caixa subtraímos das entradas as saídas de caixa.

Silva (2018, p. 193) ainda descreve as características do método direto que são: “a) É construído a partir das informações de despesas, investimentos e receitas de caixa projetados e já conhecidos; b) São utilizados frequentemente mapas auxiliares para resumir e detalhar as informações recebidas das diversas áreas da empresa”.

### 2.4.2 Método indireto

Com relação a elaboração do fluxo de caixa utilizando a abordagem pelo método indireto, Salazar (2012) aponta que é utilizado o valor do lucro líquido da DRE como ponto de partida. Dessa forma, Salazar (2012, p. 118) comenta que “devemos considerar os valores que, na realidade, não representaram uma saída de caixa, como é o caso da depreciação”.

Já Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 355) afirma que:

O método indireto faz a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações, por isso é também chamado de método da reconciliação. Para tanto, é necessário: remover do lucro líquido os diferimentos de transações que foram caixa no passado [...] e todas as alocações no resultado de eventos que podem ser caixa no futuro; remover do lucro líquido as alocações ao período do consumo de ativos de longo prazo e aqueles itens cujos efeitos no caixa sejam classificados como atividades de investimento ou financiamento [...].

No entender de Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 356) “a principal utilidade desse método é mostrar as origens ou aplicações de caixa decorrentes das alterações temporárias de

prazos nas contas relacionadas com o ciclo operacional do negócio [...]”. Também demonstra quanto do lucro está se transformando em caixa nos períodos.

Porém, uma das maiores vantagens do método indireto, na compreensão de Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 356) “é sua capacidade de deixar claro que certas variações no caixa geradas pelas operações se dão por alterações nos prazos de recebimentos e de pagamentos, ou por incrementos, por exemplos, dos estoques”.

## 2.5 ORÇAMENTO

Conforme o conhecimento de Lunkes (2003) orçamento é denominado como um plano de atividades futuras para um determinado período, geralmente de um ano. Por outro lado, Padoveze (2016, p. 190) define orçamento “como a aplicação de técnicas de previsão para mensuração quantitativa e econômica dos planos operacionais e financeiros de uma organização para períodos futuros”.

Quanto ao objetivo, Sanvicente e Santos (1983, p. 19) diz que “os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução dos planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que já tenha sido planejado”. É importante destacar que os objetivos precisam ser datados no sentido de definir um período de tempo para que estes sejam alcançados e precisam ser quantificados utilizando uma unidade de medida (valor monetário, unidade de produção), (SANVICENTE; SANTOS, 1983).

Com relação ao tempo que os orçamentos são projetados, Padoveze (2016, p. 190) explica que “As empresas elaboram os planos orçamentários normalmente para o próximo período anual, sendo poucas as que deflagram o processo orçamentário para mais de um exercício futuro”.

Existem vários tipos de orçamentos, a seguir será abordado sobre os orçamentos de vendas, de despesas, de investimentos e de caixa. Além de esclarecer a diferença entre fluxo de caixa projetado e realizado.

### 2.5.1 Orçamento de vendas

Segundo Lunkes (2003) o orçamento de vendas orça a quantidade de produtos que a empresa espera vender e o seu devido preço. E com esses dados já é possível determinar qual

será a receita total oriunda das vendas, as condições de pagamento (a vista ou a prazo) e originando assim informações suficientes para elaborar os demais orçamentos. Sendo assim, o orçamento de vendas é a base para os demais orçamentos, caso ele apresente alguma informação incorreta os outros também apresentarão dados equivocados.

O planejamento das vendas pode ser estimado tanto para curto prazo como para longo prazo. Considera-se a longo prazo um orçamento de vendas estimado para cinco anos e a curto prazo para um ano (WELSCH, 1983). O objetivo principal do orçamento de vendas, conforme Welsch (1983, p. 99):

É expressar o julgamento da administração em relação às receitas futuras de vendas, com base em: (1) o conhecimento das condições atuais da empresa; (2) o meio externo; (3) o impacto dos objetivos sobre a própria empresa; e (4) as estratégias da administração tanto a longo quanto a curto prazo.

O orçamento de vendas só poderá ser cumprido com excelência se tiver comprometimento da administração com relação a adotar boas estratégias a fim de alcançar os objetivos definidos no plano de vendas no tempo estabelecido (WELSCH, 1983).

Com relação a construção do fluxo de caixa o setor de vendas fornece as informações para o administrador financeiro na qual utiliza o orçamento de vendas para elaborar o mapa auxiliar de recebimento que facilita a preparação do fluxo (SILVA, 2018). Os mapas auxiliares, conforme Silva (2018, p. 197), “têm como propósito planejar e organizar as informações que serão inseridas na planilha de fluxo de caixa”. O quadro 3 nos mostra um modelo de mapa auxiliar de recebimento de vendas.

**Quadro 3 - Modelo de mapa auxiliar de recebimento**

Mês da venda/ano	Mês de recebimento/ano - R\$							
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	...	Dez.	Total
Jan.								
Fev.								
Mar.								
Abr.								
Mai.								
Jun.								
Jul.								
Ago.								
Set.								
Out.								
Nov.								
Dez.								
<b>Total</b>								

**Fonte:** Adaptado de Silva (2018, p. 198).

A partir do somatório de cada linha o gestor financeiro conhece exatamente o total de recebimento que a empresa terá por mês. E esse somatório é transferido para o fluxo de caixa, sendo que esta é uma maneira de facilitar o trabalho do administrador financeiro. Além do mais, possuem diversos modelos de mapas auxiliares este é apenas um exemplo.

### 2.5.2 Orçamento de despesas

O orçamento de despesas estima os gastos que ocorrem no departamento administrativo, de vendas, financeiro e de pessoal da empresa. Para facilitar, os gerentes de cada departamento elaboram os seus respectivos orçamentos, por exemplo, o gerente de vendas prepara o orçamento de vendas, o gerente administrativo prepara o orçamento de administração, e assim para os demais setores (LUNKES, 2003).

Conforme Lunkes (2003, p. 64) “o orçamento de matéria-prima, mão de obra e custos indiretos de fabricação é combinado com as despesas de venda e administrativa em departamentos. Esta junção é usada para determinar como os gerentes estão controlando os custos e despesas nas áreas de responsabilidade”.

Em se tratando de fluxo de caixa, os responsáveis de cada setor da empresa enviam ao gestor financeiro os orçamentos de despesas para que ele possa elaborar os mapas auxiliares de despesas por departamento ou em um único mapa. Como visto anteriormente, da mesma forma que temos o mapa auxiliar de recebimento existe o mapa auxiliar de despesas, veja no quadro 4 um modelo.

**Quadro 4 - Modelo de mapa auxiliar de despesas**

Natureza das despesas	Meses/ano - R\$		
	Jan.	Fev.	...
<b>Despesas com pessoal</b>			
Adiantamentos			
Salário líquido			
Estagiários			
Empréstimos			
Assistência médica			
...			
<b>Total</b>			
<b>Despesas financeiras</b>			
Custos com descontos de duplicatas			
Custos com reembolso de duplicatas			
Juros de mora			

Juros do período			
(-) Receitas financeiras			
<b>Total</b>			
<b>Despesas administrativas</b>			
Material de expediente			
Manutenção de veículos			
Propaganda e assinaturas			
Telefone			
...			
<b>Total</b>			
<b>Despesas tributárias</b>			
IPI			
ICMS			
PIS			
<b>Total</b>			
<b>Despesas indiretas de fabricação</b>			
Energia elétrica			
Fretes sobre compras			
Conservação de prédios e instalações			
Conservação de máquinas e equipamentos			
Manutenção de veículos			
...			
<b>Total</b>			
<b>Despesas de vendas</b>			
Comissões			
Fretes sobre compras			
Viagens e estadia			
Transporte			
Propaganda			
...			
<b>Total</b>			

**Fonte:** Adaptado de Silva (2018, p. 201-204).

Todas as despesas de cada setor são lançadas no fluxo de caixa. O modelo apresentado está simplificado pelo fato de ser extenso, mas possuem diversas contas que são lançadas. Vale ressaltar também que existem diversos modelos de mapas auxiliares, cabe à empresa escolher qual é o que melhor atende as necessidades ou até mesmo é possível fazer adaptações de acordo com a empresa (SILVA, 2018).

### 2.5.3 Orçamento de investimentos

As organizações que desejam ser competitivas precisam investir valores geralmente altos sem uma garantia de que irá funcionar ou que trará retorno positivo. Se isso não bastasse,

as necessidades e o cenário estão em constantes mudanças, não permitindo erros na hora de realizar investimentos a longo prazo, afirma Lunkes (2003).

Segundo Welsch (1983, p. 230) o orçamento de investimentos inclui os projetos de decisão de “aumento ou redução de instalações, obras civis, equipamentos, reformas, melhoramentos, substituições e outras decisões exigindo o dispêndio de recursos”. Geralmente um plano orçamentário de investimento é para longo prazo.

Além do mais, Welsch (1983, p. 230) salienta que “os planos de investimentos devem ser compatíveis com a posição de caixa e com as considerações financeiras criadas. Tanto a programação dos investimentos quanto o volume de fundos a serem aplicados em imobilizado envolvem importantes decisões em termos de política empresarial”. Um dos critérios mais utilizados para medir a eficiência da administração a longo prazo é o retorno de investimento. Com ele é possível saber se vale a pena investir em imobilizado e se ele trará retorno para a empresa.

#### **2.5.4 Orçamento de caixa**

Para Silva (2018, p. 193) “O orçamento de caixa faz parte do orçamento geral de uma empresa, que planeja as operações por períodos curtos de seis meses a um ano, podendo ser de períodos menores. Nesse caso, ele é conhecido como previsão de caixa ou projeção de fluxo de caixa”.

Na compreensão de Sanvicente e Santos (1983) o orçamento de caixa permite visualizar a provável situação do saldo de caixa durante os meses que foram projetados, dessa forma é possível identificar as prováveis faltas ou excesso de caixa no futuro. Caso houver falta de caixa, a administração poderá analisar quais serão as melhores alternativas para resolver o problema. Por outro lado, conhecendo as possibilidades de haver excessos de caixa, os gestores poderão analisar as alternativas para aplicar os recursos excedentes.

Além disso, Sanvicente e Santos (1983, p. 156) acrescenta que “a projeção do fluxo de caixa serve de base para a determinação das políticas de pagamento e recebimento da empresa”. Ao apressar os recebimentos dos valores das vendas é possível resolver as futuras faltas de caixa que tenha sido observada no início.

No quadro 5 a seguir veja um modelo de fluxo de caixa.

**Quadro 5 - Modelo de fluxo de caixa diário (método direto)**

Atividades	Período ___/___/___ a ___/___/___					
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	...	Dia 30
<b>Saldo Inicial</b>						
<b>Entradas:</b>						
Vendas						
Aumento de capital						
Resgate de aplicações						
Juros de aplicações						
Outras receitas						
<b>Total de entradas</b>						
<b>Saídas:</b>						
Salários						
Aluguel						
Matéria-prima						
Impostos						
Despesas com vendas						
Despesas administrativas						
Empréstimos – amortização						
Empréstimos – juros						
Outras despesas						
<b>Total de saídas</b>						
<b>Superávit/(Déficit)</b>						
<b>Captação/(Aplicação)</b>						
<b>Saldo final</b>						

Fonte: Adaptado de Silva (2018, p. 205).

O modelo exposto é um fluxo de caixa de controle diário, porém pode ser utilizado o mesmo se preferir fazer um acompanhamento semanal ou mensal. O que deve ser levado em consideração é a necessidade e o objetivo da empresa. O método de elaboração do fluxo de caixa, deste exemplo, é o método direto pelo fato de apresentar dados brutos referentes às entradas e saídas de recursos do caixa.

### 2.5.5 Fluxo de caixa projetado e realizado

O fluxo de caixa projetado, como o próprio nome sugere, é aquele em que são realizadas as projeções de entradas e saídas de caixa para cada conta do fluxo para um determinado período. Se o fluxo de caixa for diário serão estimados os montantes e na data em que ocorrerão, agora se o fluxo de caixa for mensal serão apenas estimados os montantes.

As pessoas geralmente confundem fluxo de caixa projetado com planejamento financeiro, porém são duas coisas diferentes (SÁ 2009). Sá (2009, p. 62) explica a diferença entre os dois:

O fluxo de caixa projetado é o produto final da integração das contas a receber com as contas a pagar. Seu objetivo é identificar as faltas e os excessos de caixa, as datas em que ocorrerão, por quantos dias e em que montantes. É a partir do fluxo de caixa projetado que fazemos o planejamento financeiro. O planejamento financeiro, por sua vez, é uma estratégia baseada no fluxo de caixa projetado e que tem como objetivo, por outro lado, garantir que não falem recursos para a empresa liquidar seus compromissos e, por outro, assegurar que não haja recursos ociosos ou subutilizados no Disponível.

O fluxo de caixa realizado vai mostrar o comportamento real dos valores dos recebimentos e pagamentos estimados no fluxo de caixa projetado para o período de tempo estabelecido. E a partir do fluxo de caixa realizado é possível desenvolver as futuras projeções com maior precisão.

Em relação ao fluxo de caixa projetado e o realizado, Silva (2018, p. 40) aborda que eles trazem importantes informações gerenciais, porque é

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

No entendimento de Silva (2018, p. 41) “Existem fatores internos e externos que afetam o fluxo de caixa, o que ocasiona diferenças acentuadas entre o previsto e o realizado, comprometendo a eficácia do sistema, bem como a sua liquidez”. Observe no quadro a seguir quais são esses fatores.

**Quadro 6 - Fatores internos e externos que afetam o fluxo de caixa**

FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
Falta de um sistema de cobrança eficiente;	Inflação (elevação do nível de preços), recessão e taxas de juros;
Investimentos não planejados e inesperados;	Mudança na política cambial, fiscal e de crédito;
Aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado;	Mudanças na política de importação e exportação;
Compras que não estão em linha com as projeções de vendas;	Diminuição das vendas em decorrência de retração do mercado;
Diferenças representativas no giro de contas a pagar e a receber em decorrência dos prazos médios de recebimento e pagamento;	Novos concorrentes;
Capitalização inadequada com a consequente utilização de capital de terceiros de forma excessiva, aumentando o nível de endividamento;	Mudanças na legislação fiscal (aumento de alíquota de impostos e/ou novos impostos, ou seja, aumento da carga tributária);

Ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo médio dado pelos fornecedores;	Aumento do nível de inadimplência;
Política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais;	Diminuição do fechamento de contratos;
Pequena ocupação do ativo fixo;	Falta de foco na prospecção de novos clientes.
Expansão descontrolada das vendas, implicando um volume maior de compras e custos operacionais;	
Distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa;	
Custos financeiros altos originários do nível de endividamento;	
Giros do estoque lento, significando o carregamento de produtos obsoletos ou de difícil venda, imobilizando recursos da empresa no estoque.	

**Fonte:** Adaptado de Silva (2018, p. 41).

Esses são os principais fatores que influenciam para que haja diferença entre o projetado e o realizado. Caso perceber que a variação esteja muito distante do esperado pode-se alterar a projeção de acordo com os valores que empresa vem operando, exceto em situações que se sabe que são esporádicas. E ainda, com o fluxo de caixa realizado o administrador financeiro poderá identificar os motivos que levaram para que houvesse uma variação maior ou menor. Sendo possível assim realizar a projeção do fluxo de caixa para os próximos períodos com maior precisão.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos com o intuito de sanar o problema de pesquisa. No entendimento de Marconi e Lakatos (2019, p. 79) “Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Sendo assim, será detalhado neste capítulo o delineamento da pesquisa, universo da pesquisa e a coleta e tratamento de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento desta pesquisa optou-se por uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa. A pesquisa caracteriza-se como descritiva pois tem como finalidade descrever a respeito dos resultados obtidos com a utilização do fluxo de caixa, apresentando as principais análises das informações coletadas, sendo que não irá possuir interferências nos dados que serão coletados no decorrer da pesquisa. Sabendo que a partir do momento que a empresa implantar o modelo de fluxo de caixa ela terá informações concretas que irão facilitar as tomadas de decisão.

Em uma pesquisa descritiva, diferente da exploratória, o pesquisador não pode interferir nos resultados, pode somente analisar e interpretar os dados obtidos. Para Mattar (2013, p. 52) a pesquisa descritiva “é caracterizada por ter objetivos bem definidos, procedimentos formais, ser bem estruturada e dirigida à solução de problemas ou à avaliação de alternativas de cursos de ação”.

Malhotra (2001, p. 108) também aborda a respeito da pesquisa descritiva e informa que “o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa – normalmente características ou funções de mercado”.

Quanto a forma de abordagem, foi utilizado o método qualitativo por buscar compreender a importância do fluxo de caixa para a propriedade em estudo, investigar se a mesma está gerando caixa e descrever sugestões de melhorias. Uma pesquisa qualitativa busca a subjetividade, pois visa um entendimento mais aprofundado da problemática em estudo. Não

vai quantificar as respostas e sim descrevê-las, pois as amostras são menores e as respostas podem ser analisadas individualmente.

Malhotra (2001) comenta que a pesquisa qualitativa não é estruturada e baseia-se em amostras pequenas para compreender o problema de pesquisa. Já conforme Mattar (2013, p. 44) “na pesquisa qualitativa, os dados são colhidos por meio de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos”.

Para realizar este estudo, o tipo de pesquisa utilizado foi a documental, pois consistiu em coletar informações com base nos documentos que a Granja Steuck disponibilizou para desenvolver o fluxo de caixa, com a finalidade de conhecer quais são os ingressos e desembolsos que a propriedade possui e assim conseguir projetar os gastos futuros. Segundo Mattar (2013) o levantamento documental resume-se em informações valiosas que a empresa dispõe em seus arquivos.

E ainda foi realizado uma entrevista informal com o responsável da propriedade para aprofundamento das informações. Sendo que para Marconi e Lakatos (2019) esse tipo de entrevista não é estruturada e baseia-se em uma conversa informal na qual são feitas perguntas abertas e o entrevistador tem a liberdade de direcionar a conversa para o caminho mais adequado e explorar de forma mais ampla a questão que está sendo pesquisada.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Com relação ao universo da pesquisa, o estudo foi realizado na propriedade de suinocultura, denominada Granja Steuck, estando localizada no município de Presidente Getúlio, no estado de Santa Catarina.

O presente estudo não possui nenhum tipo de amostra, somente teve como população o responsável da propriedade que também atua na função de gestor financeiro. Para Hair et al. (2014, p. 142) “uma população é um grupo identificável de elementos (por exemplo, pessoas, produtos, organizações) de interesse do pesquisador e pertinentes ao problema informacional”. Ou ainda, é o agregado ou soma de todos os elementos que compartilham características comuns formando um universo para o problema de marketing (MALHOTRA, 2001).

### 3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de análise de documentos que foram fornecidos pela propriedade em estudo. Entre os documentos que foram analisados estão os extratos bancários e as notas fiscais.

As informações oriundas de documentos empresariais são consideradas dados secundários, que para Mattar (2013, p. 92) “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, sem o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

Além do mais, foi realizado duas entrevistas informais com o gestor financeiro da propriedade para levantamento e aprofundamento dos dados. A primeira aconteceu no dia 28/08/2020 onde foi levantado o histórico dos recebimentos e desembolsos dos meses de junho/2020 a setembro/2020. Com os dados colhidos nessa entrevista foi possível elaborar o fluxo de caixa efetivo e serviu como base para realizar a projeção dos ingressos e desembolsos dos meses seguintes. A segunda entrevista com o proprietário ocorreu no dia 29/09/2020 para coletar informações importantes para a elaboração do fluxo de caixa projetado para os meses de outubro/2020 a dezembro/2020.

A entrevista originou dados primários, que de acordo com Malhotra (2019) são aqueles coletados ou produzidos pelo pesquisador e que ainda não foi pesquisado, publicado nem divulgado a fim de resolver um problema de pesquisa.

O processamento dos dados para elaborar o fluxo de caixa foi realizado através de planilhas eletrônicas utilizando a ferramenta Excel. Mattar (2001, p. 181) entende esta etapa como sendo o processamento dos dados pois “compreende os passos necessários para transformar os dados brutos em dados trabalhados que permitirão a realização das análises e interpretações”.

Quanto ao tratamento dos dados para verificação dos objetivos foi realizado uma análise qualitativa e os resultados serão apresentados em forma de tabelas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será realizada a apresentação e a análise dos resultados de acordo com os objetivos geral e específicos propostos neste estudo.

### 4.1 RECEBIMENTOS E DESEMBOLSOS HISTÓRICOS

Inicialmente foi realizado o levantamento histórico dos ingressos e desembolsos dos meses de junho a setembro de 2020 que serviu como base para projetar as atividades de caixa para outubro a dezembro de 2020. Para isso, foi preciso fazer o levantamento dos dados que afetam diretamente as atividades operacionais, de investimento e de financiamento do caixa junto ao responsável financeiro da propriedade.

A partir do levantamento, foi constatado que o proprietário realizava somente um controle das entradas de recursos gerados a partir das vendas. Os desembolsos não recebiam a mesma atenção. A tabela 1 demonstra a maneira que o proprietário controla os seus recebimentos do período de junho de 2020 a setembro de 2020. Ele faz as anotações de cada venda que ocorre sempre a cada 21 dias e o recebimento ocorre em 30 dias após a venda.

**Tabela 1 - Tabela de controle de recebimentos que a propriedade utiliza**

Data Venda	Preço	Quantidade	Valor Total	Data Recebimento
06/05/2020	28,48	1.060	30.192,61	05/06/2020
27/05/2020	28,45	1.040	29.595,02	26/06/2020
17/06/2020	28,97	1.185	34.330,81	17/07/2020
08/07/2020	28,74	1.195	34.350,23	07/08/2020
29/07/2020	28,74	1.032	29.664,80	29/08/2020
19/08/2020	30,59	1.100	33.655,56	19/09/2020

**Fonte:** Elaborada pela autora.

A seguir será apresentado o histórico das operações que ocorreram no fluxo de caixa durante os meses de junho de 2020 a setembro de 2020. A tabela 2 apresenta os recebimentos que a propriedade teve por mês e o total recebido nesse período de 4 (quatro) meses. A sua construção teve como base a tabela 1.

**Tabela 2 - Tabela auxiliar de recebimentos de junho a setembro de 2020**

Recebimentos/Mês	Junho	Julho	Agosto	Setembro	TOTAL
Vendas	59.787,63	34.330,81	64.015,03	33.655,56	<b>191.789,03</b>
Outros recebimentos			7.500,00		<b>7.500,00</b>
<b>TOTAL NO MÊS</b>	<b>59.787,63</b>	<b>34.330,81</b>	<b>71.515,03</b>	<b>33.655,56</b>	<b>199.289,03</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Observamos que a maioria das receitas são oriundas das vendas da atividade realizada pela propriedade, somente em agosto houve o recebimento específico de uma parcela proveniente da venda de um terreno.

A tabela 3, 4 e 5 mostram o histórico das despesas pagas do mesmo período (junho a setembro de 2020). Os desembolsos foram divididos em atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

**Tabela 3 - Histórico de desembolsos das atividades operacionais**

<b>Desembolsos/Mês</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
Pró-labore	7.000,00	7.000,00	8.000,00	10.017,21
Salários Funcionários	5.520,00	5.840,00	5.560,00	6.840,00
Energia Elétrica	461,81	1.160,69	1.110,94	2.685,77
Telefone/Internet	114,98	126,13	106,13	106,13
Material de escritório	191,60		289,40	
Serviços Gerais			100,00	200,00
Manutenção/Reforma	2.260,00	1.000,00	4.070,00	2.014,24
Combustível	200,01	758,03		
Tarifas	125,35	85,50	33,21	
Manutenção de conta	30,20	30,20	30,20	30,20
Seguro Prestamista	143,54	151,15	147,73	142,63
Icatu seguros	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>TOTAL</b>	<b>16.247,49</b>	<b>16.351,70</b>	<b>19.647,61</b>	<b>22.236,18</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Por meio da tabela 3 é possível observar que algumas contas sofreram maiores variações durante os meses, tais como: pró-labore, salário de funcionários, energia elétrica, manutenção e reforma, combustível e tarifas. Os motivos dessas variações serão abordados na sequência.

O pró-labore aumentou no mês de agosto e mais ainda no mês de setembro por conta de uma cirurgia e, conseqüente, tratamento médico que a proprietária foi sujeitada a realizar com certa urgência.

Com relação ao salário dos funcionários, houve mais ou menos dias de trabalho pelo fato de fazer horas extras, precisar sair mais cedo, ter feriado e em setembro foi repassado um incentivo de 20% a mais no salário de cada colaborador.

A energia elétrica é uma das contas que mais sofreu oscilação porque foi realizado recentemente um novo investimento a fim de reduzir a despesa. A propriedade alterou a fonte de energia elétrica para energia solar fotovoltaica. Como depende do calor e da luz do sol para produzir a justificativa é simples, nos meses em que o valor é menor, principalmente no mês de junho houve maior produção de energia e com isso não precisou utilizar a energia elétrica da

distribuidora. Em contrapartida, nos meses que o valor é maior, como o de setembro, foi necessário recorrer a energia elétrica da rede produzida pela distribuidora.

A outra conta com maior variação foi a de manutenção e reformas, isso porque o proprietário precisou realizar diversas mudanças na infraestrutura da granja para obter o certificado de GRSC. Sendo que os materiais foram adquiridos conforme o prazo estabelecido pelos fornecedores e seguindo o cronograma exigido pela Pamplona.

Em julho ocorreu uma queda de energia de aproximadamente 9 dias corridos por conta de um evento climático atípico. Dessa forma, a solução foi gerar energia com gerador a diesel, por isso a conta de combustível teve esse aumento significativo no mês.

E por último as tarifas tiveram um aumento em junho porque precisou ser efetuado um pedido de licença ambiental para a construção de mais uma instalação. Precisou ser pago várias taxas para conseguir a documentação exigida, justificando o valor expressivo.

**Tabela 4 - Histórico de desembolsos das atividades de investimentos**

Desembolsos/Mês	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Ampliação		2.573,00	9.793,00	
Equipamentos	654,27	2.500,00	5.900,00	5.377,29
<b>TOTAL</b>	<b>654,27</b>	<b>5.073,00</b>	<b>15.693,00</b>	<b>5.377,29</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora.

As despesas das contas de ampliação e equipamentos que são consideradas como atividades de investimentos, como mostra a tabela 4, também oscilaram muito no período. O motivo da variação de ambas é referente a migração para GRSC. A conta da ampliação inclui todo o material gasto para adequar a granja ao padrão exigido. O mesmo ocorre com a conta equipamentos, na qual foi preciso adquirir dois principais que justificam o aumento. No mês de julho foi comprado um e no mês de agosto o outro, sendo o último pago em dois meses.

**Tabela 5 - Histórico de desembolsos das atividades de financiamentos**

Desembolsos/Mês	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Parcela financiamento energia solar	2.382,71	2.401,10	2.420,27	2.439,68
<b>TOTAL</b>	<b>2.382,71</b>	<b>2.401,10</b>	<b>2.420,27</b>	<b>2.439,68</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora.

A única despesa da atividade de financiamento, como exposta na tabela 5, não teve variações significativas ao longo do período.

Contudo, a partir das tabelas auxiliares históricas que foram apresentadas anteriormente, na qual nos mostram os ingressos e desembolsos ocorridos durante o período de junho de 2020 a setembro de 2020 foi possível elaborar o fluxo de caixa efetivo, conforme a tabela 6.

Tabela 6 - Fluxo de caixa efetivo de junho de 2020 a setembro de 2020

FLUXO DE CAIXA EFETIVO	MÊS			
	Junho	Julho	Agosto	Setembro
<b>SALDO INICIAL</b>	30.956,20	71.459,36	1.964,37	19.718,52
<b>ATIVIDADE OPERACIONAL</b>				
<b>ENTRADAS</b>	<b>59.787,63</b>	<b>34.330,81</b>	<b>71.515,03</b>	<b>34.740,28</b>
Vendas	59.787,63	34.330,81	64.015,03	34.740,28
Outros recebimentos			7.500,00	
<b>SAÍDAS</b>	<b>16.247,49</b>	<b>16.351,70</b>	<b>19.647,61</b>	<b>22.236,18</b>
Pró-labore	7.000,00	7.000,00	8.000,00	10.017,21
Salários Funcionários	5.520,00	5.840,00	5.560,00	6.840,00
Energia Elétrica	461,81	1.160,69	1.110,94	2.685,77
Telefone/Internet	114,98	126,13	106,13	106,13
Material de escritório	191,60		289,40	
Serviços Gerais			100,00	200,00
Manutenção/Reforma	2.260,00	1.000,00	4.070,00	2.014,24
Combustível	200,01	758,03		
Tarifas	125,35	85,50	33,21	
Manutenção de conta	30,20	30,20	30,20	30,20
Seguro Prestamista	143,54	151,15	147,73	142,63
Icatu seguros	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>GERAÇÃO DE CAIXA OPERACIONAL</b>	<b>43.540,14</b>	<b>17.979,11</b>	<b>51.867,42</b>	<b>12.504,10</b>
<b>ATIVIDADE DE INVESTIMENTO</b>				
<b>SAÍDAS</b>	<b>654,27</b>	<b>5.073,00</b>	<b>15.693,00</b>	<b>5.377,29</b>
Ampliação		2.573,00	9.793,00	
Equipamentos	654,27	2.500,00	5.900,00	5.377,29
<b>GERAÇÃO DE CAIXA INVESTIMENTOS</b>	<b>654,27</b>	<b>5.073,00</b>	<b>15.693,00</b>	<b>5.377,29</b>
<b>ATIVIDADE DE FINANCIAMENTO</b>				
<b>SAÍDAS</b>	<b>2.382,71</b>	<b>2.401,10</b>	<b>2.420,27</b>	<b>2.439,68</b>
Parcela financiamento energia solar	2.382,71	2.401,10	2.420,27	2.439,68
<b>GERAÇÃO DE CAIXA FINANCIAMENTOS</b>	<b>2.382,71</b>	<b>2.401,10</b>	<b>2.420,27</b>	<b>2.439,68</b>
<b>VARIAÇÃO DE CAIXA NO PERÍODO</b>	<b>40.503,16</b>	<b>10.505,01</b>	<b>33.754,15</b>	<b>4.687,13</b>
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>71.459,36</b>	<b>1.964,37</b>	<b>19.718,52</b>	<b>6.905,65</b>
<b>COMPOSIÇÃO DO SALDO DE CAIXA</b>				
<b>Aplicação Financeira</b>		<b>80.000,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>17.500,00</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

O fluxo de caixa efetivo é composto pelo saldo inicial, entradas e saídas das atividades operacionais, de investimento e de financiamento, geração de caixa operacional, de investimento e de financiamento, variação de caixa no período, saldo final de caixa e composição do saldo de caixa.

Diante da apresentação do fluxo de caixa efetivo, podemos verificar que não houve falta de caixa durante o período analisado, ou seja, as entradas de recursos sempre foram suficientes para cobrir as despesas diárias da propriedade. Constata-se que todos os meses houve geração de caixa operacional e isso indica que a gestão do caixa é eficiente visto que não apresenta dificuldades para isso, pois os recursos são muito bem controlados pelo proprietário.

Percebe-se que as saídas das atividades de investimento sofreram oscilações entre os meses, se comparado com as atividades operacionais e de financiamentos que não variaram muito. O principal motivo dessas oscilações foram as despesas geradas pelas mudanças que foram exigidas oriundas da migração para GRSC. O saldo final de caixa sofreu grandes oscilações por conta das variações dos desembolsos. Outro fator que influenciou para a variação do saldo final foram as aplicações realizadas a partir do mês de julho.

## 4.2 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

A partir do fluxo de caixa efetivo demonstrado anteriormente temos uma base para elaborar a projeção do fluxo de caixa para os meses de outubro de 2020 a dezembro de 2020. A seguir será indicado como foram realizadas as projeções de recebimentos e desembolsos de numerário por atividade: operacional, de investimento e de financiamento.

### 4.2.1 Projeção de recebimentos

Para projetar os recebimentos do fluxo operacional de outubro a dezembro 2020 foi levado em consideração o controle que o responsável financeiro utiliza e o sistema gerencial da propriedade.

A tabela 7 nos mostra a previsão de recebimentos a cada venda considerando o preço e a quantidade esperada, tendo como base a maneira utilizada pelo proprietário.

**Tabela 7 - Mapa auxiliar de projeção de recebimentos utilizado pelo proprietário**

Data Venda	Preço	Quantidade	Valor Total	Data Recebimento
09/09/2020	28,72	1.140	32.734,11	09/10/2020
30/09/2020	28,72	1.220	35.031,25	30/10/2020
21/10/2020	28,72	1.190	34.176,80	21/11/2020
11/11/2020	28,72	1.230	35.325,60	11/12/2020

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Como o recebimento é 30 dias após a data da venda, no momento em que foi realizada a projeção já havia sido vendido e o proprietário sabia informar o valor que iria receber no mês de outubro. Para a projeção de entrada para o mês de novembro foi levado em consideração a quantidade de animais que estavam com idade média de 21 dias que estavam prontos para o desmame e multiplicado pelo preço praticado em setembro já que não sofreu nenhuma variação.

Enquanto que para prever as entradas de dezembro foi necessário utilizar algumas informações do sistema gerencial, como exposto na tabela 8.

**Tabela 8 - Cálculo da previsão de venda para dezembro**

Previsão de Partos	Média NV	Previsão de NV	Média % Mortes	% de Refugo	Previsão de Venda
			9,41%	1,5%	
			Quantidade de Mortes	Quantidade de Refugos	
104	13,29	1.382	130	21	1.231

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Foi visto no sistema a quantidade prevista de partos em novembro que serão vendidos em dezembro, a média de nascidos vivos e de mortes dos últimos 12 meses e o percentual de refugo foi definido com o produtor. Através do cálculo foi projetado uma venda de 1.230 animais sendo mantido o mesmo preço, como pode ser observado na tabela 7.

Tendo como base as tabelas 7 e 8 foi possível elaborar a tabela 9 que demonstra as projeções de entradas por mês das atividades operacionais da propriedade.

**Tabela 9 - Projeção de recebimentos das atividades operacionais**

Recebimentos/Mês	Outubro	Novembro	Dezembro
Vendas	67.765,36	34.176,80	35.325,60
<b>TOTAL</b>	<b>67.765,36</b>	<b>34.176,80</b>	<b>35.325,60</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Os recebimentos das atividades de financiamento dizem respeito a captação de recursos de terceiros, em outras palavras, a organização pode pegar dinheiro emprestado de instituições financeiras ou mesmo de seus sócios proprietários. No caso da propriedade estudada, no mês de julho/20 foi dado entrada no pedido de dois financiamentos que estavam previstos para serem liberados em setembro/20. Como não ocorreu o que havia sido planejado foi projetado a liberação do recurso para outubro/20, como podemos verificar na tabela 10.

**Tabela 10 - Projeção de recebimentos das atividades de financiamentos**

Recebimentos/Mês	Outubro	Novembro	Dezembro
Recurso Fin. Gerador	156.990,00		
Recurso Fin. Ampliação	59.944,10		
<b>TOTAL</b>	<b>216.934,10</b>		

**Fonte:** Elaborada pela autora.

#### 4.2.2 Projeção de desembolsos

Os desembolsos foram projetados sem nenhuma variação brusca quando comparado com o fluxo de caixa efetivo, exceto para as atividades de investimentos que tem uma situação específica que será explicada adiante. Para a projeção dos desembolsos das atividades operacionais foi adotado os seguintes critérios:

- a) Pró-labore: projetado sem nenhum aumento.
- b) Salários dos funcionários: calculado conforme os dias úteis trabalhados no mês.
- c) Energia elétrica: foi levado em consideração a média dos meses históricos para outubro e estimado uma redução nos dois últimos meses por ser uma época de maior presença do sol.
- d) Telefone/Internet: projetado sem aumento.
- e) Utensílios/Ferramentas: é uma despesa que não apareceu no fluxo de caixa efetivo, mas o proprietário tem planejado esse gasto nos meses de outubro e dezembro.
- f) Serviços gerais: projetado com aumento porque foi fixado uma pessoa por período determinado.
- g) Manutenção/Reformas: projetado dentro da média e de acordo com o planejamento do proprietário.
- h) Tarifas: projetado com aumento porque se tem conhecimento de que em outubro precisa pagar a taxa da emissão da Licença Ambiental Prévia e de Operação (LAP/LAO) de uma composteira, engenheiro elétrico, engenheiro civil e registrar os contratos dos financiamentos. E em novembro tem a taxa da renovação da Licença Ambiental Operacional (LAO) de toda propriedade.
- i) Manutenção de conta: projetado sem aumento.
- j) Seguro Prestamista: a cooperativa cobra 0,0522% sobre o saldo devedor dos financiamentos.
- k) Icatu Seguros: projetado sem aumento.

As despesas com material de limpeza e material de escritório ocorrem esporadicamente e o valor não é significativo. Abaixo segue a tabela 11 com os cálculos das projeções de desembolsos das atividades operacionais.

**Tabela 11 - Projeção de desembolsos das atividades operacionais**

<b>Desembolsos/Mês</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>
Pró-labore	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Salários Funcionários	5.760,00	5.680,00	5.680,00
Energia Elétrica	1.440,00	920,00	760,00
Telefone/Internet	106,13	106,13	106,13
Material de limpeza	25,00		30,00
Material de escritório			199,60
Utensílios e Ferramentas	280,00		836,40
Serviços Gerais	1.060,00	1.175,00	1.140,00
Manutenção/Reformas	3.900,00	2.000,00	
Combustível	300,00	300,00	410,00
Tarifas	4.930,00	2.500,00	
Manutenção de conta	30,20	30,20	30,20
Seguro Prestamista	145,00	150,00	143,00
Icatu seguros	200,00	200,00	200,00
<b>TOTAL</b>	<b>25.176,33</b>	<b>20.061,33</b>	<b>16.535,33</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Como citado no início os desembolsos das atividades de investimentos foram projetados com um elevado aumento tendo em vista a liberação dos financiamentos que estão previstos para outubro. Por conta disso, a propriedade terá despesas com obra civil e aquisição de gerador que não estavam inclusas no fluxo de caixa efetivo. Sendo assim, seguem os critérios utilizados para a projeção dos desembolsos dessa atividade:

- a) Equipamentos: projeção de aumento porque foram solicitados orçamentos para o pedido do financiamento, dessa forma conhece-se aproximadamente o valor que irá custar cada equipamento.
- b) Obra civil: projeção de aumento pois será construído uma nova instalação para alojamento das fêmeas, em outubro e parte do valor de novembro será gasto com materiais de construção e o restante será gasto com a mão de obra.
- c) Aquisição de gerador: o recurso de um dos financiamentos será totalmente destinado para a aquisição do gerador.

A seguir veja a tabela 12 com as projeções dos desembolsos das atividades de investimento.

**Tabela 12 - Projeção de desembolsos das atividades de investimento**

<b>Desembolsos/Mês</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>
Equipamentos	4.700,00	36.782,26	
Obra civil	29.000,00	32.838,00	5.725,00
Aquisição de gerador	156.990,00		
<b>TOTAL</b>	<b>190.690,00</b>	<b>69.620,26</b>	<b>5.725,00</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Por fim, temos as projeções das atividades de financiamento, onde o único desembolso que a propriedade possui até então é parcela do financiamento da energia solar. Para definir os valores das parcelas foi tomado como base a média dos quatro meses do fluxo de caixa efetivo, pois todos os meses os valores se comportam de formas diferentes, veja a tabela 13.

**Tabela 13 - Projeção de desembolsos das atividades de financiamento**

<b>Desembolsos/Mês</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>
Parcela financiamento energia solar	2.430,00	2.420,00	2.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.430,00</b>	<b>2.420,00</b>	<b>2.400,00</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora.

A partir das tabelas de projeções de receitas e despesas demonstradas anteriormente, foi possível construir o fluxo de caixa projetado para os meses de outubro, novembro e dezembro de 2020, conforme a tabela 14.

**Tabela 14 - Fluxo de caixa projetado**

<b>FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2020</b>	<b>MÊS</b>		
	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	6.905,65	58.308,78	(166,01)
<b>ATIVIDADE OPERACIONAL</b>			
<b>ENTRADAS</b>	<b>67.765,36</b>	<b>34.176,80</b>	<b>35.325,60</b>
Vendas	67.765,36	34.176,80	35.325,60
<b>SAÍDAS</b>	<b>25.176,33</b>	<b>20.061,33</b>	<b>16.535,33</b>
Pró-labore	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Salários Funcionários	5.760,00	5.680,00	5.680,00
Energia Elétrica	1.440,00	920,00	760,00
Telefone/Internet	106,13	106,13	106,13
Material de limpeza	25,00		30,00
Material de escritório			199,60
Utensílios e Ferramentas	280,00		836,40
Serviços Gerais	1.060,00	1.175,00	1.140,00
Manutenção/Reforma	3.900,00	2.000,00	
Combustível	300,00	300,00	410,00
Tarifas	4.930,00	2.500,00	
Manutenção de conta	30,20	30,20	30,20
Seguro Prestamista	145,00	150,00	143,00
Icatu seguros	200,00	200,00	200,00

<b>GERAÇÃO DE CAIXA OPERACIONAL</b>	<b>42.589,03</b>	<b>14.115,47</b>	<b>18.790,27</b>
<b>ATIVIDADE DE INVESTIMENTO</b>			
<b>SAÍDAS</b>	<b>190.690,00</b>	<b>70.170,26</b>	<b>5.725,00</b>
Equipamentos	4.700,00	36.782,26	
Obra civil	29.000,00	33.388,00	5.725,00
Aquisição de gerador	156.990,00		
<b>GERAÇÃO DE CAIXA INVESTIMENTOS</b>	<b>(190.690,00)</b>	<b>(70.170,26)</b>	<b>(5.725,00)</b>
<b>ATIVIDADE DE FINANCIAMENTO</b>			
<b>ENTRADAS</b>	<b>216.934,10</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Recurso financiamento gerador	156.990,00		
Recurso financiamento ampliação	59.944,10		
<b>SAÍDAS</b>	<b>2.430,00</b>	<b>2.420,00</b>	<b>2.400,00</b>
Parcela financiamento energia solar	2.430,00	2.420,00	2.400,00
<b>GERAÇÃO DE CAIXA FINANCIAMENTOS</b>	<b>214.504,10</b>	<b>(2.420,00)</b>	<b>(2.400,00)</b>
<b>VARIAÇÃO DE CAIXA NO PERÍODO</b>	<b>66.403,13</b>	<b>(58.474,79)</b>	<b>10.665,27</b>
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>58.308,78</b>	<b>(166,01)</b>	<b>10.499,26</b>
<b>COMPOSIÇÃO DO SALDO DE CAIXA</b>			
<b>Aplicação Financeira</b>	<b>15.000,00</b>		

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com a projeções, nota-se que o caixa no mês de novembro ficará negativo o que significa que os desembolsos superaram os recebimentos e que a propriedade não teria saldo inicial para cobrir fazendo com que o mês de dezembro inicie com um saldo negativo de R\$ 166,01.

Enquanto que no mês de dezembro as despesas seriam menores que as receitas, dessa forma cobriria a falta de caixa de novembro e ainda voltaria a operar com um caixa positivo.

#### 4.3 FLUXO DE CAIXA PROJETADO E REALIZADO

Para elaborar o fluxo de caixa realizado de outubro e novembro de 2020 foi necessário fazer um acompanhamento de todas as movimentações financeiras e negociações efetuadas durante o período para então fazer um comparativo entre o realizado e o projetado, como demonstrado na tabela 15.

Tabela 15 - Fluxo de caixa projetado e realizado de outubro

FLUXO DE CAIXA 2020	OUTUBRO		
	Projetado	Realizado	Diferença
<b>SALDO INICIAL</b>	6.905,65	6.905,65	
<b>ATIVIDADE OPERACIONAL</b>			
<b>ENTRADAS</b>	<b>67.765,36</b>	<b>67.765,36</b>	
Vendas	67.765,36	67.765,36	
<b>SAÍDAS</b>	<b>25.176,33</b>	<b>23.167,89</b>	<b>2.008,44</b>
Pró-labore	7.000,00	7.000,00	
Salários Funcionários	5.760,00	5.760,00	
Energia Elétrica	1.440,00	1.746,34	(306,34)
Telefone/Internet	106,13	106,13	
Material de limpeza	25,00	28,75	(3,75)
Material de escritório			
Utensílios e Ferramentas	280,00	280,00	
Serviços Gerais	1.060,00	1.060,00	
Manutenção/Reforma	3.900,00	3.412,45	487,55
Combustível	300,00	231,50	68,50
Tarifas	4.930,00	3.130,00	1.800,00
Manutenção de conta	30,20	30,20	
Seguro Prestamista	145,00	182,52	(37,52)
Icatu seguros	200,00	200,00	
<b>GERAÇÃO DE CAIXA OPERACIONAL</b>	<b>42.589,03</b>	<b>44.597,47</b>	<b>(2.008,44)</b>
<b>ATIVIDADE DE INVESTIMENTO</b>			
<b>SAÍDAS</b>	<b>190.690,00</b>	<b>190.740,00</b>	<b>(50,00)</b>
Equipamentos	4.700,00	4.650,00	50,00
Obra civil	29.000,00	29.100,00	(100,00)
Aquisição de gerador	156.990,00	156.990,00	
<b>GERAÇÃO DE CAIXA INVESTIMENTOS</b>	<b>(190.690,00)</b>	<b>(190.740,00)</b>	<b>50,00</b>
<b>ATIVIDADE DE FINANCIAMENTO</b>			
<b>ENTRADAS</b>	<b>216.934,10</b>	<b>216.934,10</b>	
Recurso financiamento gerador	156.990,00	156.990,00	
Recurso financiamento ampliação	59.944,10	59.944,10	
<b>SAÍDAS</b>	<b>2.430,00</b>	<b>2.458,47</b>	<b>(28,47)</b>
Parcela financiamento energia solar	2.430,00	2.458,47	(28,47)
<b>GERAÇÃO DE CAIXA FINANCIAMENTOS</b>	<b>214.504,10</b>	<b>214.475,63</b>	<b>28,47</b>
<b>VARIAÇÃO DE CAIXA NO PERÍODO</b>	<b>66.403,13</b>	<b>68.333,10</b>	<b>(1.929,97)</b>
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>58.308,78</b>	<b>45.238,75</b>	<b>13.070,03</b>
<b>COMPOSIÇÃO DO SALDO DE CAIXA</b>			
<b>Aplicação Financeira</b>	<b>15.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>(15.000,00)</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir do fluxo de caixa realizado de outubro observamos que houve uma variação significativa na geração de caixa das atividades operacionais. Analisando os desembolsos dessa atividade, a conta das taxas foi a que mais apresentou diferença, isso pelo fato de que não precisou ser pago a taxa para o engenheiro elétrico neste mês, a cobrança foi adiada para novembro.

A propriedade neste mês apresentou um caixa positivo de R\$ 68.333,10, ou seja, teve um aumento de R\$ 1.929,97 a mais do que o projetado. Isso significa que as saídas foram menores do que o previsto, visto que os recebimentos ocorreram conforme o projetado. Dessa forma, apresentou um saldo final de caixa também positivo de R\$ 45.238,75, levando em consideração a aplicação financeira de R\$ 30.000,00, ou seja, R\$ 15.000,00 a mais do que o planejado.

Na tabela 16 a seguir encontra-se a comparação entre o fluxo de caixa projetado e o efetivo realizado do mês de novembro.

**Tabela 16 - Fluxo de caixa projetado e realizado de novembro**

FLUXO DE CAIXA 2020	NOVEMBRO		
	Projetado	Realizado	Diferença
<b>SALDO INICIAL</b>	58.308,78	45.238,75	13.070,03
<b>ATIVIDADE OPERACIONAL</b>			
<b>ENTRADAS</b>	<b>34.176,80</b>	<b>36.905,35</b>	<b>(2.728,55)</b>
Vendas	34.176,80	36.905,35	(2.728,55)
<b>SAÍDAS</b>	<b>20.061,33</b>	<b>20.793,20</b>	<b>(731,87)</b>
Pró-labore	7.000,00	7.000,00	
Salários Funcionários	5.680,00	5.680,00	
Energia Elétrica	920,00	938,95	(18,95)
Telefone/Internet	106,13	106,13	
Serviços Gerais	1.175,00	1.175,00	
Manutenção/Reforma	2.000,00	1.524,00	476,00
Combustível	300,00	304,72	(4,72)
Tarifas	2.500,00	3.750,00	(1.250,00)
Manutenção de conta	30,20	30,20	
Seguro Prestamista	150,00	84,20	65,80
Icatu seguros	200,00	200,00	
<b>GERAÇÃO DE CAIXA OPERACIONAL</b>	<b>14.115,47</b>	<b>16.112,15</b>	<b>(1.996,68)</b>
<b>ATIVIDADE DE INVESTIMENTO</b>			
<b>SAÍDAS</b>	<b>70.170,26</b>	<b>12.876,93</b>	<b>57.293,33</b>
Equipamentos	36.782,26	2.963,93	33.818,33
Obra civil	33.388,00	9.913,00	23.475,00
<b>GERAÇÃO DE CAIXA INVESTIMENTOS</b>	<b>(70.170,26)</b>	<b>(12.876,93)</b>	<b>(57.293,33)</b>
<b>ATIVIDADE DE FINANCIAMENTO</b>			
<b>SAÍDAS</b>	<b>2.420,00</b>	<b>2.478,11</b>	<b>(58,11)</b>

Parcela financiamento energia solar	2.420,00	2.478,11	(58,11)
<b>GERAÇÃO DE CAIXA FINANCIAMENTOS</b>	<b>(2.420,00)</b>	<b>(2.478,11)</b>	<b>58,11</b>
<b>VARIAÇÃO DE CAIXA NO PERÍODO</b>	<b>(58.474,79)</b>	<b>757,11</b>	<b>57.717,68</b>
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>(166,01)</b>	<b>45.995,86</b>	<b>(45.829,85)</b>

#### COMPOSIÇÃO DO SALDO DE CAIXA

<b>Aplicação Financeira</b>			
-----------------------------	--	--	--

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Ao analisarmos os valores realizados de novembro, percebemos que houve um aumento da receita em função do preço ter sofrido um reajuste, assim como também os desembolsos da atividade operacional também aumentaram, especialmente na conta das tarifas pelo fato do valor destinado ao engenheiro elétrico que era para ter sido pago em outubro ser desembolsado somente em novembro. Sobretudo, por conta do aumento do preço gerou um caixa operacional positivo de R\$ 1.996,68.

A evidente variação elevada dos desembolsos da atividade de investimento se dão por ter ocorrido um atraso na construção civil da nova instalação pela escassez de mão de obra no momento, como de costume em nossa região nesse período do ano pela alta demanda. E, conseqüentemente, acabou atrasando a compra dos demais materiais de construção e equipamentos que seriam instalados após a finalização da obra.

Havia sido projetado um déficit de caixa para novembro, porém com o atraso da obra auxiliou para que a propriedade obtivesse um caixa positivo, mas reduzido de R\$ 757,11. Por outro lado, com o saldo final de outubro conseguiu apresentar um bom saldo final de caixa que cobriria uma eventual falta caso fosse menor do que o planejado. Visto que apresentou uma diferença favorável entre o planejado e o realizado de R\$ 45.829,85. E comparando o saldo final de caixa de outubro e novembro nota-se que são similares.

Verifica-se que nesse mês não houve desembolsos com materiais de limpeza, materiais de escritório e utensílios e ferramentas que são contas da atividade operacional, sendo que ocorrem esporadicamente. E também não foi realizada nenhuma aplicação financeira no mês.

Contudo, verificou-se que a propriedade não possui muita dificuldade em gerar caixa, houve apenas um elevado desembolso em outubro e novembro em razão das obras civis e adequações impostas pela empresa Pamplona Alimentos S/A para obter a certificação de GRSC que acabou diminuindo o caixa, especialmente em novembro. O principal motivo foi o reajuste dos preços orçados dos materiais e equipamentos financiados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notou-se com o estudo realizado que uma empresa para ser bem gerenciada necessita de muitas informações e quanto mais precisas forem essas informações melhor para o administrador no momento da tomada de decisão. Os gestores quando não possuem controle de seus recursos financeiros acabam tomando decisões baseadas em achismos e não na realidade da empresa, medida que é altamente perigosa, já que não existem informações concretas e verídicas que deem o suporte necessário.

Verificou-se que a propriedade pesquisada tinha dificuldades para identificar se estava gerando caixa ou não. Dessa forma, foi apresentada a ferramenta fluxo de caixa para auxiliá-los no planejamento e controle de seus ingressos e desembolsos, a fim de descobrir se a atividade está gerando caixa.

Inicialmente foi realizado o levantamento dos recebimentos e desembolsos históricos com o auxílio de mapas auxiliares para elaborar o fluxo de caixa realizado. Por meio do modelo de fluxo de caixa implementado, o proprietário pôde visualizar todas as movimentações financeiras que ocorreram no período, incluindo as entradas de recursos advindos principalmente das vendas e para onde esse dinheiro estava sendo destinado.

O fluxo de caixa efetivo serviu como base para projetar as contas a receber e a pagar para o próximo período. Esta etapa, também teve a participação do proprietário que foi levado a refletir a respeito das receitas e despesas futuras para elaborar o fluxo de caixa projetado.

Com base na projeção consegue-se verificar antecipadamente se vai haver sobra ou falta de caixa. Caso houver excedente de recursos é recomendado fazer uma aplicação financeira e caso faltar é possível em tempo hábil captar recursos de terceiros ou dos sócios para cobrir a necessidade, ou ainda, tem a opção de rever as despesas com o propósito de reduzi-las para conseguir cumprir com as obrigações ou postergar investimentos e desembolsos.

Acompanhando as atividades desempenhadas pela propriedade realizou-se uma análise comparativa entre o fluxo de caixa projetado com o realizado. Nota-se que a propriedade não possui dificuldades para gerar caixa. Durante todo o período ela teve caixa disponível para cumprir com todas as obrigações assumidas, especialmente durante um momento de instabilidade na economia do país, por conta das consequências da pandemia de Covid-19, atrelado aos investimentos que foram necessários nesse período.

Pelo fato de haver uma eficiente gestão de caixa, controlando muito bem as suas despesas, mesmo que não tinha nenhuma ferramenta que auxiliasse no processo, em nenhum momento houve a necessidade de recorrer a empréstimos ou financiamentos para suprir alguma

escassez de recursos. Os financiamentos realizados foram necessários somente para dar suporte aos investimentos feitos na propriedade, com a finalidade principal de melhorias.

Observou-se que o proprietário adotou medidas preventivas para assegurar os valores das parcelas que vencem no primeiro trimestre de 2021 quando destinou os excedentes de caixa em uma aplicação financeira.

Para a propriedade continuar com a saúde financeira, foi sugerido ao proprietário e também administrador financeiro que continuasse realizando as anotações e mantivesse o controle dos recursos utilizando a ferramenta fluxo de caixa. Mantendo o controle corretamente pode-se identificar facilmente se a empresa dispõe de caixa para realizar investimentos e auxiliar nas tomadas de decisões.

Como constatou-se no início que todo o dinheiro era destinado para a mesma conta bancária, recomendou-se então que fosse definido um determinado valor mensal de pró-labore para os proprietários que deveriam ser transferidos para uma conta diferente da propriedade.

Vale ressaltar que o modelo de fluxo de caixa apresentado é simples e de fácil aplicação e interpretação dos dados. Em se tratando de conhecer a situação financeira e realizar um bom planejamento e controle dos recursos financeiros essa ferramenta é de grande valia e pode ser facilmente adaptada para todas as empresas, seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

Por fim, acreditamos ter contribuído para melhorar a gestão da propriedade, melhorando o controle dos seus recursos financeiros para que haja informações confiáveis no momento da tomada de decisão, e com isso aperfeiçoar as políticas de gestão financeira, conseqüentemente aumentando a lucratividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORREA JUNIOR, Rubens. **O fluxo de caixa como direcionador do processo de reestruturação de uma empresa avícola de postura comercial**. 2019. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2020.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. 348 p.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997. 124 p.

GIEHL, Alexandre Luís; MONDARDO, Márcia. **Produção de suínos em santa catarina: uma análise da regionalização dos abates (2013-2018)**. XIII Encontro de Economia Catarinense: Transformações no mundo do trabalho, Criciúma, v. 1, p.1-5, 2018.

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

HAIR, Joseph F. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. 429 p.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 554 p.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também as demais sociedades**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 508 p.

LOPES, Carlos Fabio de Araujo. **Previsão de insolvência a partir de indicadores contábeis da demonstração dos fluxos de caixa: comparação entre o modelo tradicional e o modelo dinâmico de avaliação financeira fortaleza**. 2018. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro de Ciências da Comunicação e Gestão, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2018.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003. 161 p.

MABONI, Vinicius Niederauer. **Estudo de caso: planejamento financeiro em uma microempresa familiar do ramo de eventos com atualização do fluxo de caixa**. 2017. 29 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. 759 p.

MARCONI Marina de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 337 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 270 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2013. 481 p.

MATTOS, Marcelo Brandão de. **Proposta para implantação de fluxo de caixa em uma microempresa**. 2013. 14 f. TCC (Graduação) - Curso de Especialização em Finanças, Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2013.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 430 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Administração financeira: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2016. 280 p.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 311 p.

SALAZAR, José Nicolás Albuja. **Contabilidade financeira**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 273 p.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983. 219 p.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 432 p.

TELÓ, Admir Roque. **Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares**. 2000. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VIEIRA, Marcos Villela. **Administração estratégica do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 326 p.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983. 397 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998. 335 p.