

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CURSO DE MBA EM ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

**MURYELE SANTANA DE ARAÚJO**

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA PARA UMA INDÚSTRIA  
DE PESCADOS**

**NATAL/RN  
2018**

**MURYELE SANTANA DE ARAÚJO**

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA PARA UMA INDÚSTRIA  
DE PESCADOS**

Artigo apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte como requisito para obtenção de nota na disciplina de TCC.

Orientador: Profº Maria Valéria Pereira de Araújo

**NATAL/RN  
2018**

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo propor um modelo de fluxo de caixa, adequado a realidade de uma indústria de pescados. Para a elaboração da proposta foi necessário a obtenção dos dados através da pesquisa documental nos relatórios da empresa e pesquisa de campo com a entrevista semiestruturada com o gestor financeiro. Para alcance do objetivo geral foi necessário seguir os passos dos objetivos específicos definindo os requisitos básicos a serem atendidos pelo planejamento do fluxo de caixa, levando em consideração o relato das informações adquiridas durante a entrevista com o gestor financeiro sobre os processos empresariais que refletem na proposta do trabalho, outro item relatado são as coletas das informações preliminares à elaboração do fluxo de caixa, onde foram analisados os dados financeiros da empresa e organizados os ingressos e desembolsos através de planos de contas, tornando possível realizar as previsões para períodos posteriores e assim realizar a implantação do modelo de fluxo de caixa para disponibilizar ao gestor financeiro uma ferramenta essencial para tomada de decisões e controlar todo o processo de fluxo de capital da empresa, através das análises do realizado com o previsto, para que tome as decisões corretas devido a uma possível falta de capital ou excedente. Através de todo este processo pode-se finalizar o trabalho com a proposta de intervenção, através da elaboração do modelo de fluxo proposto, identificar alguns pontos fracos e sugerir melhorias para a gestão financeira da empresa em estudo.

**Palavras chaves:** Fluxo de caixa, ingressos, desembolsos.

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria alimentícia é um dos segmentos que contribui para o desenvolvimento do país através de diversos fatores, como: o elevado número de anos de educação, participação ativa da mulher no mercado de trabalho, programas sociais, inclusão do Brasil no mercado mundial, melhoria na distribuição de renda e crescimento do processo comunicativo e de comércio, têm impactado diretamente na demanda e hábitos alimentares dos brasileiros, como resultado, nas indústrias de alimentos e bebidas, gerando procura tanto em quantidade, quanto em variedade e qualidade. (LOPES, 2012).

Dentre os vários segmentos da indústria alimentícia, destaca-se como um dos principais, a Indústria de pescados, que vem crescendo a cada ano devido aos incentivos federais e estaduais, por meio de linhas de crédito para geração de empregos e aumento da produção e renda. Outro ponto que contribui para o crescente setor pesqueiro é a procura por hábitos alimentares mais saudáveis da população.

Considerando o crescimento do setor, as empresas precisam atentar para os entraves que muitas vezes impossibilitam o seu próprio desenvolvimento, sendo a administração financeira, parte fundamental para o processo do crescimento da empresa.

Para que as empresas possam maximizar o seu valor de mercado ao longo prazo, necessitam das práticas que a gestão financeira utiliza para o alcance da geração dos resultados esperados pela empresa. Pois, proprietários de empresas privadas investem e esperam sempre retornos compatíveis com os riscos assumidos. (HOJI 2003, apud LIRA, 2008).

Sendo o controle interno função da gestão administrativa, permite-se avaliar o desempenho das pessoas, setores e oportunidades, auxiliando na elaboração dos planos para atingir os objetivos e metas da empresa. A ferramenta utilizada para o controle interno financeiro da empresa será a técnica de fluxo de caixa, que permitirá um planejamento eficaz de suas finanças.

De acordo com Assaf Neto e Lima (2010, p.296) “O termo caixa, refere-se a dinheiro em espécie mantido pela empresa em cofres próprios, recursos depositados em contas correntes bancárias à vista e aplicações financeiras de liquidez imediata”.

Diante do exposto, fica evidenciada a importância da administração financeira para todos os tipos de empresas, independente do seu porte. Utilizar o controle interno financeiro para equilibrar as finanças e implantar o fluxo de caixa para acompanhar os movimentos financeiros de entradas e saídas, permitindo ao gestor identificar as possíveis sobras ou faltas de dinheiro, podendo assim, prever a melhor maneira de investir como também captar recursos com antecedência caso venha a necessitar, ou seja, possibilita um melhor direcionamento do gestor financeiro na tomada de decisões.

Portanto, o presente trabalho propõe responder a seguinte problemática: como introduzir um modelo adequado de fluxo de caixa, que possa colaborar de forma segura, na administração dos recursos financeiros da indústria de pescados?

O trabalho tem como objetivo geral: propor um modelo de fluxo de caixa para uma Indústria no segmento de pescados. Para atender essa finalidade foram definidos os seguintes objetivos específicos: Definir os requisitos básicos a serem atendidos pelo planejamento do fluxo de caixa; Coletar as informações financeiras preliminares à elaboração do fluxo de caixa; Descrever como será o processo de implantação do fluxo de caixa e descrever como será efetuado o controle do fluxo de caixa.

Para uma empresa manter-se competitiva no mercado, ela precisa sempre inovar em suas estratégias e adquirir informações corretas para melhorar o seu controle interno. De acordo com as necessidades da empresa, torna-se relevante a utilização da ferramenta de fluxo de caixa, acarretando assim maior agilidade e facilidade no controle das contas a pagar e a receber, e qual a real necessidade de capital e de como investir o dinheiro da empresa.

O presente trabalho torna-se oportuno pela ausência de fluxo de caixa na empresa em estudo e a importância de implantá-lo, proporcionando tomadas de decisões mais confiáveis para o gestor financeiro e atingir melhores resultados.

A importância deste trabalho para os autores é a soma do conhecimento teórico adquirido ao longo do curso com a oportunidade de colocá-lo em prática, referente ao controle financeiro das empresas, enfatizando a aplicação do fluxo de caixa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

“O Controle interno é composto pelos planos de organização e pela coordenação dos métodos e medidas implantados pela empresa para proteger seu patrimônio, por meio de atividades de fiscalização e verificação de fidedignidade dos administradores.” (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2011, p.71).

[...] o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa da descontinuidade em suas operações. (Assaf Neto, 2002, p. 35)

“As decisões tomadas na maioria dos setores da empresa provocarão um impacto sobre o fluxo de caixa e consequentemente na liquidez. É importante que o administrador financeiro seja capaz de reconhecer as consequências financeiras das alterações nas políticas de produção, de vendas, distribuição, compras, pessoal, etc.” (Zdanowicz, 1998)

A revisão do fluxo de caixa compreende o controle diário das movimentações bancárias e o controle financeiro diário em termos de ingressos e de desembolsos de caixa. (Zdanowicz, 1989)

“O planejamento de fluxo de caixa, também pode ser chamado de orçamento, ou previsão de caixa, é uma demonstração que apresenta as entradas e saídas planejadas da empresa, que a utiliza para estimar as necessidades num curto prazo, com especial atenção para o planejamento do uso dos superávits e a cobertura de déficits.”(GITMAN, 2007, p.94)

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa será um trabalho de natureza exploratória e descritiva, adotando-se uma abordagem qualitativa e quantitativa de análise. Quanto aos meios da pesquisa, foi utilizado os procedimentos de investigação documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

A partir do exposto, pode-se limitar como universo de pesquisa o setor financeiro da empresa. A amostragem foram os documentos financeiros dos meses de agosto de 2013 a julho de 2014, ou seja, dados concretos suficientes para a realização da pesquisa, utilizando também as informações recebidas através da entrevista feita ao gestor financeiro da empresa.

Os dados foram coletados através de uma análise documental e pesquisa de campo com entrevista semiestruturada com o gestor financeiro.

Na pesquisa documental foram analisados os relatórios disponibilizados que registram os movimentos de entradas e saídas financeiras da empresa. Quanto as entradas foram avaliados os seguintes documentos: relatórios de vendas, receitas financeiras e outros documentos necessários. Referente as saídas, foram avaliados os seguintes arquivos: despesas com produção, vendas e transportes; pagamento a funcionários e a fornecedores diversos, entre outros documentos que foram necessários para finalização do trabalho de pesquisa.

Segundo Roesch (1999, p.159), “[...] em entrevista semiestruturada utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa[...]”. No exposto trabalho a autora elaborou um roteiro que facilitou a entrevista aplicada ao gestor financeiro.

Adquirida as informações acima citadas, tornou-se possível o início da análise das respostas, almejando uma conclusão que possa responder a problemática desta pesquisa.

Para a análise dos dados coletados foi utilizada a técnica interpretativa, baseada nos documentos consultados e informações obtidas na entrevista com o gestor financeiro.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Nessa fase será demonstrado as análises feitas a partir dos objetivos específicos, buscando atender o objetivo geral do trabalho. Utilizou-se como base para análises dos dados os tópicos como: definições dos requisitos a serem atendidos pelo planejamento, as informações financeiras preliminares à elaboração do fluxo de caixa, descrição de como será o processo de implantação do fluxo de caixa e descrição como será efetuado o controle de fluxo de caixa.

### 4.1 DEFINIÇÕES DOS REQUISITOS BÁSICOS A SEREM ATENDIDOS PELO PLANEJAMENTO

Nessa etapa, serão relatadas as informações obtidas através da entrevista com o gestor financeiro.

A empresa dispõe do sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), sistema integrado de gestão empresarial que tem como objetivo integrar todas as informações da empresa. De acordo com a entrevista, os dados são lançados no sistema corretamente, possibilitando ao gestor ter de forma simples e ágil todas as informações para a tomada das decisões. Através dos relatórios visualiza-se as vendas, estoques, contas a receber e a pagar, ou seja, uma ferramenta que ajudará nas decisões. Mas, percebe-se através do relato que falta a utilização de gerenciar através dos relatórios.

Segundo o relato do gestor, o proprietário que é responsável pelo setor de compras toma as decisões de investimentos e financiamentos sem consultar o setor financeiro. Embora não se tenha um fluxo de caixa implantado na empresa, o sistema gera relatórios que pode servir como base na tomada de decisões.

A autora do trabalho considera que, comprar sem consultar o setor financeiro é um dos maiores problemas existentes na empresa. E que o proprietário deve atentar para os riscos que corre ao insistir nessa prática, pois em algum momento poderá comprometer a saúde financeira da empresa. O que percebe-se é que o setor financeiro fica comprometido pelas práticas utilizadas pelo proprietário.

Segundo Braga (1995, p.34), “Investimento em novos ativos fixos tem efeitos prolongados sobre a vida da empresa e uma decisão inadequada poderá comprometer irremediavelmente o seu futuro”.

Conforme o entrevistado, o proprietário é um bom negociador, consegue preços excelentes na aquisição da matéria prima. Antes de efetuar a compra, o proprietário consulta apenas o setor da produção para a verificação dos estoques, essa prática é feita com frequência. Ao analisar essa questão, constatou-se como ponto positivo esse acompanhamento do estoque, pois mostra a preocupação do proprietário em evitar as compras em excessos e também não deixar faltar a matéria prima, evitando comprometer suas vendas.

Segundo Braga (1995, p.101), “O administrador financeiro deve exercer um controle rígido sobre os níveis de estoques, visando preservar a capacidade de solvência da empresa e maximizar o retorno dos recursos investidos”.

Outro ponto analisado pela autora é que, ter clientes fidelizados e ter baixo índice de inadimplência são pontos positivos para qualquer empresa, mas não deve ser o único sinalizador na tomada das decisões. Não existe certeza no mercado competitivo, devem-se atentar sempre as mudanças de mercado e aos concorrentes.

De acordo com a entrevista, no que se refere às contas a pagar, a pessoa responsável utiliza de forma correta o sistema para lançar as notas fiscais de entrada, através de seus planos de conta, inserindo o nome do fornecedor, data de emissão, data para pagamento, facilitando assim, o acesso as informações através de filtros gerados pelo sistema.

As contas a receber também são lançadas ao sistema corretamente. Primeiramente é gerado um pedido e escolhido a forma de pagamento. Se for faturado, gera-se automaticamente o boleto ou informação do tipo de cobrança com todas as informações pertinentes ao cliente. É perceptível que é bem organizado e controlado, e por ser um dos ativos mais importantes para as empresas, deve-se ter bastante cuidado para evitar possíveis perdas derivadas das vendas a prazo. De acordo com o entrevistado a empresa possui baixa inadimplência.

Conforme o entrevistado, existe também um caixa interno onde são lançados manualmente os recebimentos em espécie ou cheques como também lançam as saídas

de despesas rotineiras. Não é determinado um valor fixo deixado neste caixa, podendo oscilar bastante, de acordo com os movimentos diários.

No que diz respeito ao caixa interno da empresa, foi analisado pela autora do trabalho que, a ausência do controle e a falta de um valor fixo em dinheiro em caixa são pontos preocupantes para o setor financeiro. São vistos como pontos negativos, pois, os recebimentos e pagamentos segundo entrevistado não são lançados ao sistema, e sim manualmente, deixando o caixa desprotegido e com brechas para eventuais desfalques e erros. Para melhor controle deve-se ter uma quantia fixa em caixa e sob responsabilidade de alguém que prestará contas ao final de cada período determinado pelo financeiro.

#### 4.2 COLETA DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS PRELIMINARES À ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Após a verificação dos documentos financeiros, foi necessário construir planilhas com a demonstração dos faturamentos, ingressos e os desembolsos referentes ao período de um ano, a partir de agosto 2013 a julho 2014, itens necessários para a elaboração do modelo de fluxo de caixa previsto para o período de agosto a dezembro 2014.

De acordo com os dados coletados nos relatórios da empresa, o faturamento apresenta uma média de 12% de vendas à vista e 88% de vendas a prazo, a significativa diferença entre os tipos de vendas, explica-se devido a empresa ter como principais clientes grandes redes de supermercados e distribuidoras. Segue tabela com os dados mensais de faturamento referente ao período analisado e previsto. Para melhor compreensão da tabela 1, é necessário informar que, o valor previsto do faturamento total mensal foi obtido a partir dos valores realizados em 2013 com um acréscimo de 10% para os meses de agosto a dezembro de 2014.

**Tabela 1: Faturamento total**

MESES	FATURAMENTO (R\$)
-------	-------------------

Agosto/2013	R\$ 949.440,71
Setembro/2013	R\$ 745.583,43
Outubro/2013	R\$ 851.038,46
Novembro/2013	R\$ 952.463,09
Dezembro/2013	R\$ 867.763,22
Janeiro/2014	R\$ 1.321.053,17
Fevereiro/2014	R\$ 925.060,31
Março/2014	R\$ 1.241.166,28
Abril/2014	R\$ 2.142.040,63
Maio/2014	R\$ 565.409,40
Junho/2014	R\$ 983.750,80
Julho/2014	R\$ 1.022.791,44
Agosto/2014 (previsto)	R\$ 1.044.384,78
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 820.141,77
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 936.142,30
Novembro/2014 (previsto)	R\$ 1.047.709,40
Dezembro/2014 (previsto)	R\$ 954.539,54
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 17.370.478,73</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

Como pode ser visualizado na tabela 1, os faturamentos variam positivamente conforme os meses de janeiro a abril, devido a sazonalidade no período, onde a demanda aumenta com a época de férias no início do ano, e posteriormente, com a programação dos clientes para o período da semana santa, onde o foco no comércio varejista e atacadista voltam-se para a oferta de produtos pesqueiros, por ser um dos principais produtos consumidos devido à cultura e tradição.

No que refere-se as vendas à vista, segundo o gestor financeiro da empresa, os valores em dinheiro são permanecidos em caixa interno da tesouraria para pagamento de despesas mensais. Para melhor entendimento das informações contidas na tabela 2, faz-se necessário algumas explicações. Portanto, os meses previstos das vendas à vista foram obtidos a partir do faturamento total utilizando o percentual de 12%.

**Tabela 2: Faturamento à vista**

MESES	FATURAMENTO (R\$)
Agosto/2013	R\$ 113.932,89
Setembro/2013	R\$ 87.964,76
Outubro/2013	R\$ 92.076,54
Novembro/2013	R\$ 98.678,40
Dezembro/2013	R\$ 104.056,89
Janeiro/2014	R\$ 105.896,60
Fevereiro/2014	R\$ 98.324,90
Março/2014	R\$ 154.328,35
Abril/2014	R\$ 466.439,68
Maio/2014	R\$ 68.452,15

Junho/2014	R\$ 70.963,50
Julho/2014	R\$ 90.452,90
Agosto/2014 (previsto)	R\$125.326,17
Setembro/2014 (previsto)	R\$98.417,01
Outubro/2014 (previsto)	R\$112.337,08
Novembro/2014 (previsto)	R\$125.725,13
Dezembro/2014 (previsto)	R\$114.544,74
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.074.320,60</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

As vendas a prazo são realizadas através do boleto bancário e depósitos em conta corrente, com os prazos de 20, 30 e 45 dias. Os recebimentos a prazo são todos creditados em conta corrente, sendo controlados através do gerenciador financeiro do banco e o sistema operacional da empresa, onde ficam registrados todos os históricos. Para conhecimento quantitativo, segue a tabela 3 correspondente ao faturamento a prazo, e foi obtido através do mesmo procedimento das vendas à vista mencionadas anteriormente, utilizando o percentual de 88%.

**Tabela 3: Faturamento a prazo**

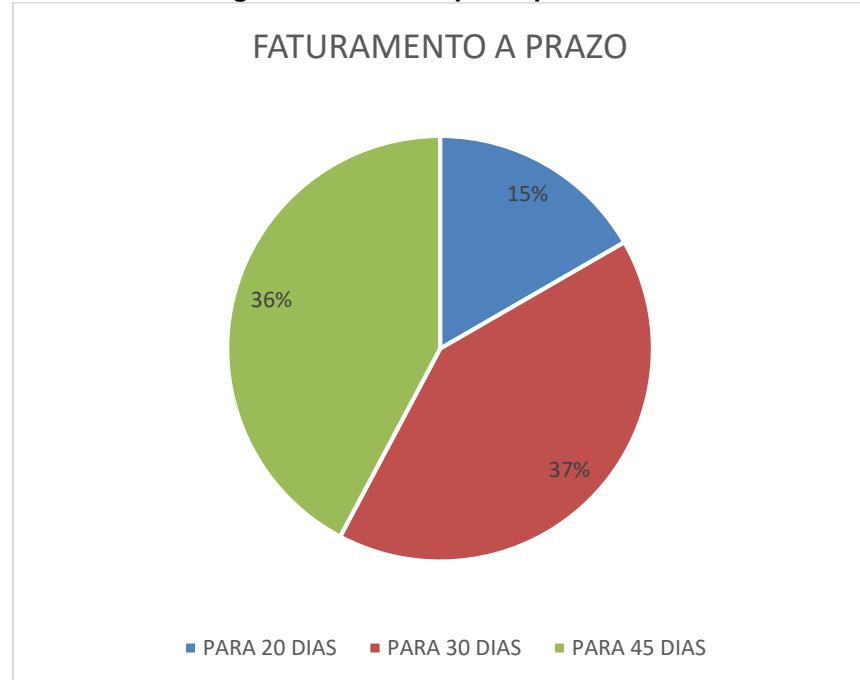
MESES	FATURAMENTO (R\$)
Agosto/2013	R\$889.104,91
Setembro/2013	R\$657.618,67
Outubro/2013	R\$758.961,92
Novembro/2013	R\$853.784,69
Dezembro/2013	R\$763.706,33
Janeiro/2014	R\$1.215.156,57
Fevereiro/2014	R\$826.735,41
Março/2014	R\$1.086.837,93
Abril/2014	R\$1.675.600,95
Maio/2014	R\$496.957,25
Junho/2014	R\$912.787,30
Julho/2014	R\$932.338,54
Agosto/2014 (previsto)	R\$919.058,61
Setembro/2014 (previsto)	R\$721.724,76
Outubro/2014 (previsto)	R\$823.805,22
Novembro/2014 (previsto)	R\$921.984,27
Dezembro/2014 (previsto)	R\$839.994,80
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 15.296.158,13</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

De acordo com o gráfico 1, a empresa possui faturamento mensal a prazo de 15% para 20 dias, 37% para 30 dias e 36% para 45 dias. A política da empresa quanto aos

prazos de faturamento, é determinada de acordo com o tipo de cliente e volume de vendas.

**Gráfico 1: Percentagem de vendas a prazo por mês**



**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

Diante dos ingressos e dos prazos para entradas demonstrados acima, segue tabela 4 com previsão de entradas no fluxo de caixa referente ao faturamento a prazo, os dados presentes na tabela 4 foram obtidos através do percentual apresentado no gráfico 1, aplicado ao faturamento demonstrado na tabela 3 referente ao período previsto.

**Tabela 4: Previsão de entradas de numerário no caixa, resultante das vendas a prazo**

MESES DAS VENDAS	AGOSTO 2014	SETEMBRO 2014	OUTUBRO 2014	NOVEMBRO 2014	DEZEMBRO 2014
	Previsto(R\$)	Previsto(R\$)	Previsto(R\$)	Previsto(R\$)	Previsto(R\$)
JUNHO/2014	354.150,29				
JULHO/2014	378.432,83	368.204,92			
AGOSTO/2014	156.657,72	386.422,37	375.978,52		
SETEMBRO/2014		123.021,27	303.452,45	295.251,04	
OUTUBRO/2014			140.421,35	346.372,65	337.011,23
NOVEMBRO/2014				157.156,41	387.652,48
DEZEMBRO/2014					143.180,93
<b>TOTAL</b>	<b>889.240,84</b>	<b>877.648,55</b>	<b>819.852,32</b>	<b>798.780,10</b>	<b>867.844,64</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

No que diz respeito, aos desembolsos, **Zdanowicz (1989, apud, LIRA, 2008, p.66)** diz que “[...] são todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos[...]”. A partir da análise dos documentos financeiros, os desembolsos realizados pela empresa ficaram relacionados em: Impostos, fornecedores revenda, retirada mensal, despesas com funcionários, despesas com produção, energia elétrica, financiamento de bens móveis, empréstimos, despesas financeiras, despesas com terceirizados, despesas com veículos, recurso aplicado e outras despesas.

Para conhecimento, os desembolsos são pagos no mês corrente, com exceção da compra de mercadorias, que possui forma de pagamento tanto no mês corrente como parcelado.

Para uma melhor implantação do fluxo de caixa, segue tabela 5 com os desembolsos dos impostos, os valores previstos foram obtidos baseados a partir do percentual que os valores dos meses realizados representaram com relação ao faturamento total do mesmo período, utilizando mesmo percentual no período previsto de 2014.

**Tabela 5: Desembolso impostos**

MESES	DESEMBOLSO(R\$)
Agosto/2013	R\$ 30.682,08
Setembro/2013	R\$ 59.479,12
Outubro/2013	R\$ 46.892,20
Novembro/2013	R\$ 49.842,34
Dezembro/2013	R\$ 65.187,06
Janeiro/2014	R\$ 52.921,49
Fevereiro/2014	R\$ 100.833,94
Março/2014	R\$ 69.027,79
Abril/2014	R\$ 103.209,97
Maio/2014	R\$ 261.316,68
Junho/2014	R\$ 35.357,31
Julho/2014	R\$ 59.369,29
Agosto/2014 (previsto)	R\$ 64.435,86
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 65.796,24
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 51.668,93
Novembro/2014 (previsto)	R\$ 55.232,40
Dezembro/2014 (previsto)	R\$ 71.244,24
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.242.496,94</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

Quanto a compra de mercadorias, a empresa adota a política dos pagamentos 50% à vista e 50% a prazo para 30 dias. Analisando os prazos que são concedidos nas vendas, a empresa possui menor prazo para efetuar os pagamentos das compras de mercadorias em relação ao de recebimentos de suas vendas, sendo necessário, manter um valor considerável de capital de giro para cumprir com quitação dos pagamentos. O Setor de compras programa-se de acordo com a necessidade do produto, disponibilidade no mercado, preços e sazonalidade. Portanto, para melhor entendimento do assunto, as informações dos desembolsos referente ao período previsto foram obtidos através dos valores em percentuais que os realizados referente aos meses de agosto a dezembro de 2013 representam sobre o faturamento do mesmo período, utilizando este mesmo percentual ao faturamento dos meses previstos, podendo ser visualizados na tabela 6.

**Tabela 6: Desembolso compras de mercadorias**

MESES	DESEMBOLSO (R\$)
Agosto/2013	R\$ 362.705,25
Setembro/2013	R\$ 329.595,94
Outubro/2013	R\$ 734.019,90
Novembro/2013	R\$ 452.875,12
Dezembro/2013	R\$ 487.600,58
Janeiro/2014	R\$ 439.230,45
Fevereiro/2014	R\$ 437.166,97
Março/2014	R\$ 458.618,00
Abril/2014	R\$ 491.407,27
Maio/2014	R\$ 450.056,49
Junho/2014	R\$ 485.944,92
Julho/2014	R\$ 548.393,66
Agosto/2014 (previsto)	R\$ 398.954,99
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 362.584,68
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 807.422,73
Novembro/2014 (previsto)	R\$ 498.185,82
Dezembro/2014 (previsto)	R\$ 536.451,22
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 8.281.213,99</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

Outro item importante para implantação do fluxo de caixa é a retirada mensal pelos sócios, na empresa em estudo existe o documento pró-labore, mas os sócios não retiram o valor mensalmente. As retiradas são realizadas aleatoriamente, fato que dificulta o fluxo

de caixa, porém foi feito uma média para a previsão de agosto a dezembro de 2014, como mostra a tabela 7.

**Tabela 7: Desembolso retirada mensal**

MESES	DESEMBOLSO (R\$)
Agosto/2013	
Setembro/2013	
Outubro/2013	
Novembro/2013	R\$ 7.000,00
Dezembro/2013	
Janeiro/2014	R\$ 7.580,93
Fevereiro/2014	R\$ 5.700,00
Março/2014	R\$ 2.000,00
Abril/2014	R\$ 14.500,00
Maio/2014	
Junho/2014	R\$ 12.910,00
Julho/2014	R\$ 14.500,0
Agosto/2014 (previsto)	R\$ 8.250,00
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 8.250,00
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 8.250,00
Novembro/2014 (previsto)	R\$ 8.250,00
Dezembro/2014 (previsto)	R\$ 8.250,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 105.440,93</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

Os próximos desembolsos a serem descritos são gerados pelas despesas com funcionários. Os valores lançados na tabela 8 correspondem aos salários, encargos, ajuda de custo, comissões dos vendedores. Para melhor entendimento, os valores previstos de agosto a dezembro de 2014, foi necessário calcular quanto cada valor dos meses realizados de 2013 representava em relação ao faturamento total do mesmo período, aplicando este mesmo percentual ao faturamento total dos meses previstos.

**Tabela 8: Desembolso despesas com funcionários**

MESES	DESEMBOLSO (R\$)
Agosto/2013	R\$ 75.326,14
Setembro/2013	R\$ 83.823,32
Outubro/2013	R\$ 87.242,39
Novembro/2013	R\$ 120.341,88
Dezembro/2013	R\$ 152.062,93
Janeiro/2014	R\$ 113.996,93
Fevereiro/2014	R\$ 105.064,47
Março/2014	R\$ 130.522,37
Abril/2014	R\$ 149.297,08
Maio/2014	R\$ 167.778,05

Junho/2014	R\$ 97.213,32
Julho/2014	R\$ 66.681,00
Agosto/2014 (previsto)	R\$ 82.506,40
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 92.183,93
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 95.954,59
Novembro/2014 (previsto)	R\$ 132.325,70
Dezembro/2014 (previsto)	R\$ 167.044,42
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.919.364,92</b>

Fonte: Dados da pesquisa (julho/2014)

Outra forma de desembolso existente na empresa em estudo são as despesas com produção, que podem ser: manutenção máquinas e equipamentos, produtos químicos e de limpeza, fretes, embalagem, material de segurança. Segue tabela 9 com os valores correspondentes aos períodos. A previsão referente ao período de agosto a dezembro 2014, foi calculada de acordo com o que cada valor do período realizado de 2013 correspondeu ao faturamento total de igual período, continuando com a aplicação deste percentual ao faturamento total do período previsto.

**Tabela 9: Desembolso despesas de produção**

MESES	DESEMBOLSOS (R\$)
Agosto/2013	R\$ 63.440,22
Setembro/2013	R\$ 64.210,42
Outubro/2013	R\$ 50.416,98
Novembro/2013	R\$ 105.358,45
Dezembro/2013	R\$ 149.032,67
Janeiro/2014	R\$ 104.465,89
Fevereiro/2014	R\$ 93.266,67
Março/2014	R\$ 124.974,22
Abril/2014	R\$ 113.282,87
Maio/2014	R\$ 115.449,30
Junho/2014	R\$ 47.915,51
Julho/2014	R\$ 73.762,12
Agosto/2014 (previsto)	R\$ 69.973,78
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 70.532,19
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 55.232,40
Novembro/2014 (previsto)	R\$ 116.295,74
Dezembro/2014 (previsto)	R\$ 164.180,80
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.581.790,23</b>

Fonte: Dados da pesquisa (julho/2014)

Outra forma de desembolso é a energia elétrica que pode variar conforme a necessidade de manter os equipamentos ligados e beneficiamento de produto que precise manter por muito tempo em túneis de congelamento, sendo necessário que

consumiu energia em horário de pico, tornando o custo mais alto. Na tabela 10 foi utilizado o mesmo cálculo mencionado anteriormente na tabela 9, para a obtenção dos valores da previsão de agosto a dezembro de 2014.

**Tabela 10: Desembolso energia elétrica**

MESES	DESEMBOLSOS (R\$)
Agosto/2013	R\$ 24.571,13
Setembro/2013	R\$ 21.861,75
Outubro/2013	R\$ 25.280,05
Novembro/2013	R\$ 24.790,68
Dezembro/2013	R\$ 25.803,44
Janeiro/2014	R\$ 28.887,73
Fevereiro/2014	R\$ 25.937,85
Março/2014	R\$ 25.158,73
Abri/2014	R\$ 29.616,36
Maio/2014	R\$ 27.488,93
Junho/2014	R\$ 27.177,41
Julho/2014	R\$ 33.040,95
Agosto/2014(previsto)	R\$ 27.154,00
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 23.784,11
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 27.803,43
Novembro/2014 (previsto)	R\$ 24.830,71
Dezembro/2014 (previsto)	R\$ 25.772,57
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 448.959,83</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

Dando continuidade as análises dos desembolsos, deve-se levar em consideração a aquisição de bens móveis como, as máquinas e veículos. Como mostra a tabela 11, o mês de março difere dos demais, devido à compra de um maquinário com pagamento à vista. A previsão para os meses de agosto a dezembro de 2014 foi baseada no critério da não aquisição de bens móveis no período, facilitando assim, encontrar uma previsão mais próxima dos meses realizados, apresentados na tabela 11.

**Tabela 11: Desembolso aquisição de bens móveis**

MESES	DESEMBOLSOS (R\$)
Agosto/2013	R\$ 15.703,23
Setembro/2013	R\$ 31.450,67
Outubro/2013	R\$ 48.841,12
Novembro/2013	R\$ 20.468,79
Dezembro/2013	R\$ 15.746,09
Janeiro/2014	R\$ 16.746,66
Fevereiro/2014	R\$ 5.810,22
Março/2014	R\$ 81.505,90

Abril/2014	R\$ 65.864,68
Maio/2014	R\$ 11.119,89
Junho/2014	R\$ 23.753,62
Julho/2014	R\$ 11.047,83
Agosto/2014 (previsto)	R\$ 11.047,83
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 11.047,83
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 11.047,83
Novembro/2014 (previsto)	R\$ 11.047,83
Dezembro/2014 (previsto)	R\$ 11.047,83
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 348.058,70</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

De acordo com os relatórios financeiros, a empresa em estudo possui pagamento de empréstimos com o Banco do Brasil, adquiridos em forma de giro flex e empréstimos pagos em parcelas mensais. Como demonstrado na tabela 12 os valores pagos no período analisado, e tomando como base que a empresa não adquira ou realize a quitação de algum giro ou empréstimo durante o período previsto, foi mantido o último valor pago do mês de julho de 2014 nos demais meses previstos.

**Tabela 12: Desembolso empréstimos**

MESES	DESEMBOLSOS (R\$)
Agosto/2013	R\$ 61.045,66
Setembro/2013	R\$ 39.931,61
Outubro/2013	R\$ 40.837,53
Novembro/2013	R\$ 34.864,64
Dezembro/2013	R\$ 40.283,55
Janeiro/2014	R\$ 49.387,17
Fevereiro/2014	R\$ 50.548,28
Março/2014	R\$ 47.864,88
Abril/2014	R\$ 51.157,11
Maio/2014	R\$ 49.972,80
Junho/2014	R\$ 53.572,20
Julho/2014	R\$ 59.833,89
Agosto/2014 (previsto)	R\$ 59.833,89
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 59.833,89
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 59.833,89
Novembro/2014 (previsto)	R\$ 59.833,89
Dezembro/2014 (previsto)	R\$ 59.833,89
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 878.468,77</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

Outro desembolso são as despesas bancárias. Apresentado na tabela 13 os valores das despesas para manutenção de conta e de operações realizadas em conta bancária. Para a obtenção dos valores previstos, foi necessário calcular quanto cada

valor dos meses realizados de 2013 representava em relação ao faturamento total, acrescentando o mesmo percentual no faturamento do período previsto.

**Tabela 13: Desembolso despesas bancárias**

MESES	DESEMBOLSOS (R\$)
Agosto/2013	R\$ 996,30
Setembro/2013	R\$ 1.542,13
Outubro/2013	R\$ 2.389,70
Novembro/2013	R\$ 2.595,06
Dezembro/2013	R\$ 3.548,86
Janeiro/2014	R\$ 3.439,47
Fevereiro/2014	R\$ 3.115,39
Março/2014	R\$ 4.727,61
Abril/2014	R\$ 5.759,66
Maio/2014	R\$ 3.305,01
Junho/2014	R\$ 3.586,80
Julho/2014	R\$ 2.556,61
Agosto/2014 (previsto)	R\$ 1.044,38
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 1.640,28
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 2.621,20
Novembro/2014 (previsto)	R\$ 2.828,82
Dezembro/2014 (previsto)	R\$ 2.386,35
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 48.083,63</b>

Fonte: Dados da pesquisa (julho/2014)

Outra forma de desembolso existente na empresa em estudo, são as despesas com terceirizados que refere-se aos serviços de contabilidade, honorários advocatícios, dedetização e sistema operacional. Os meses de junho e julho de 2014, diferem dos demais como demonstrado na tabela abaixo devido a necessidade de serviços advocatícios. Foram mantidos nos meses previstos o valor pago no último mês de maio 2014 do período realizado, levando em consideração que a empresa não irá precisar dos serviços advocatícios.

**Tabela 14: Desembolso despesas com terceirizados**

MESES	DESEMBOLSOS (R\$)
Agosto/2013	R\$ 3.814,00
Setembro/2013	R\$ 3.814,00
Outubro/2013	R\$ 3.814,00
Novembro/2013	R\$ 2.651,00
Dezembro/2013	R\$ 3.741,00
Janeiro/2014	R\$ 4.500,95
Fevereiro/2014	R\$ 5.168,95
Março/2014	R\$ 5.168,95

Abril/2014	R\$ 5.168,95
Maio/2014	R\$ 5.168,95
Junho/2014	R\$ 10.168,95
Julho/2014	R\$ 10.168,95
Agosto/2014 (previsto)	R\$ 5.168,95
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 5.168,95
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 5.168,95
Novembro (previsto)	R\$ 5.168,95
Dezembro (previsto)	R\$ 5.168,95
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 89.193,40</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

Os desembolsos com os veículos referem-se a manutenção e combustível dos transportes de entrega de mercadorias, chegando a ser um custo de valor relevante para a elaboração do fluxo de caixa. Para a obtenção dos valores previstos, foi calculado quanto cada valor do período de agosto a dezembro 2013 representa sobre o faturamento total do mesmo período, aplicando este mesmo percentual no período previsto de agosto a dezembro 2014, como mostra a tabela 15.

**Tabela 15: Desembolso despesas com transportes**

MESES	DESEMBOLSOS (R\$)
Agosto/2013	R\$ 41.961,82
Setembro/2013	R\$ 47.927,39
Outubro/2013	R\$ 46.083,10
Novembro/2013	R\$ 52.323,81
Dezembro/2013	R\$ 56.237,90
Janeiro/2014	R\$ 54.466,15
Fevereiro/2014	R\$ 71.127,49
Março/2014	R\$ 132.157,21
Abril/2014	R\$ 71.892,05
Maio/2014	R\$ 66.495,36
Junho/2014	R\$ 53.306,16
Julho/2014	R\$ 75.728,81
Agosto/2014 (previsto)	R\$ 46.161,81
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 52.735,12
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 50.551,68
Novembro/2014 (previsto)	R\$ 57.624,02
Dezembro/2014 (previsto)	R\$ 62.045,07
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.038.824,95</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (julho/2014)

Além dos desembolsos mencionados acima, possui os desembolsos com as despesas gerais, que são: despesas com material de escritório, material de limpeza do

setor administrativo, telefone, internet, água e outros. Para obtenção dos valores previstos foi utilizado os mesmos critérios mencionados anteriormente na tabela 15.

**Tabela 16: Desembolso com despesas gerais**

<b>MESES</b>	<b>DESEMBOLSOS (R\$)</b>
Agosto/2013	R\$ 17.222,27
Setembro/2013	R\$ 23.053,56
Outubro/2013	R\$ 24.445,44
Novembro/2013	R\$ 19.292,44
Dezembro/2013	R\$ 37.323,87
Janeiro/2014	R\$ 17.198,47
Fevereiro/2014	R\$ 27.046,95
Março/2014	R\$ 20.236,44
Abril/2014	R\$ 24.288,78
Maio/2014	R\$ 22.814,11
Junho/2014	R\$ 22.368,02
Julho/2014	R\$ 20.362,01
Agosto/2014 (previsto)	R\$ 18.903,36
Setembro/2014 (previsto)	R\$ 25.424,39
Outubro/2014 (previsto)	R\$ 26.867,28
Novembro/2014 (previsto)	R\$ 21.268,50
Dezembro/2014 (previsto)	R\$ 41.045,20
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 409.161,09</b>

**Fonte:** Levantamento em julho/2014

Concluído a etapa da descriminação dos dados referente aos ingressos e desembolsos, itens necessários para elaboração da previsão de fluxo de caixa, nas próximas etapas será mostrado como acontecerá a implantação e controle do fluxo de caixa.

#### 4.3 DESCRIÇÕES DE COMO SERÁ O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

Através das informações obtidas na entrevista e durante o processo dos requisitos a serem atendidos pelo planejamento do fluxo de caixa e a coleta das informações financeiras preliminares à elaboração do fluxo de caixa, serão itens necessários para inserir os resultados na tabela de elaboração do fluxo de caixa proposto. Os dados serão organizados em colunas, com valores previstos das futuras movimentações de capital da empresa. Além das informações dos dados previstos, é necessário que se acompanhe os dados referentes ao que será realizado, mas como nesse trabalho foram obtidos de forma não realizadas, pois o período ainda irá acontecer, não será exposto de maneira

quantitativa. A tabela será exposta no próximo tópico, onde será mostrado a proposta de intervenção.

#### 4.4 DESCRIÇÕES DE COMO SERÁ EFETUADO O CONTROLE

Sendo a última etapa a ser analisada de acordo com os objetivos específicos, o controle de fluxo de caixa deve ser bem definido e possuir acompanhamentos minuciosos, para que o fluxo de caixa proposto alcance os resultados programados durante o seu planejamento.

Segundo Silva (2011, p.162), “É recomendável que se faça o controle do realizado *versus* o planejado diariamente, não deixando tudo para o final do mês, pois se torna muito exaustivo e acaba por atrasar a elaboração do fluxo de caixa do mês seguinte.”

O desempenho de todo o processo do controle do realizado e previsto, precisa ser acompanhado e atualizado sempre que a empresa necessitar, pois assim, ela poderá se programar as futuras captação de recursos, tornando o custo desta operação mais baixo ou uma possível aplicação de recursos quando mostrar-se excedente, afim de trazer mais retorno de capital ao fluxo de caixa da empresa.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa etapa final, será apresentada a conclusão correspondente ao modelo de fluxo de caixa a ser implantado pela indústria de pescados. Para atingir o objetivo geral deste trabalho, deve-se retornar as conclusões referentes aos objetivos específicos descritos, os quais explicam os requisitos básicos a serem atendidos pelo planejamento; coleta das informações financeiras preliminares à elaboração do fluxo de caixa; como será o processo de implantação do fluxo; descrever como será o processo de implantação do fluxo de caixa; descrever como será o controle do fluxo de caixa.

No que se refere aos requisitos básicos a serem atendidos pelo planejamento, conclui-se que o gestor financeiro tem o conhecimento sobre as práticas e reconhece a relevância deste fato para o desenvolvimento da empresa, porém, existe problemas que podem dificultar o planejamento, como: o proprietário toma algumas decisões sem consultar a situação financeira da empresa. Sabe-se o quanto é delicado confrontar os acionistas e proprietário, mas é importante mostrar os resultados numéricos e a partir desses resultados tomar as melhores decisões, evitando os erros e reduzindo os prejuízos. Por isso é necessário uma melhor integração entre o gestor financeiro e proprietário.

Com relação à coleta das informações financeiras preliminares a elaboração do fluxo de caixa, conclui-se que a empresa executa a coleta das informações corretamente, o que contribui para a implantação do fluxo de caixa. Fato que, foi possível reunir todos os documentos necessários para a elaboração deste trabalho.

No caso da implantação do fluxo de caixa, pôde-se concluir que o modelo proposto atende a necessidade da empresa, portanto foi elaborada uma tabela de forma a facilitar a visualização de todos ingressos e desembolsos, auxiliando ao gestor e proprietário na tomada das decisões, indicando a necessidade de captar recursos ou investir em determinados períodos.

No que se refere ao controle do fluxo de caixa, deve ser feito mensalmente pelo gestor financeiro com a finalidade de alcançar os resultados planejados e assim, melhor direcionar os recursos da empresa.

Após a entrevista e as análises financeiras, foi identificado alguns pontos críticos que afetam diretamente a implantação do fluxo de caixa, são eles: determinar valor fixo no fundo de caixa da empresa, antecipar prazo de recebimento das vendas a prazo, aumentar o prazo de pagamento de mercadorias para revenda, fixar valor da retirada dos sócios, reduzir pagamentos com horas extras dos funcionários da produção, portanto, foram criadas ações de melhorias através da ferramenta de desenvolvimento 5W2H, beneficiando a implantação do fluxo de caixa.

Finalizando, a ferramenta de fluxo de caixa é adequada para ser implantada na empresa em estudo, contribuindo assim para o alcance de melhores resultados.

## **REFERÊNCIAS**

- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2010.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Ed. Pearson. 2007.
- LIRA, Raione Richard Ulisses de. **Estabelecer um modelo de fluxo de caixa para uma microempresa de Lagoa Nova - RN.** 2008. 55 f. Monografia (Graduação em Administração com habilitação em Sistemas de Informação) - Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN, Natal, 2008.
- LOPES, Rose Mary. **Conheça cinco tendências e oportunidades no setor de alimentos** (2012). Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/columnistas/2012/06/01/conheca-cinco-tendencias-e-oportunidades-no-setor-de-alimentos.htm>>. Acesso em: 21 de outubro de 2013.
- OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2011.
- PERIARD, Gustavo. **O que é o 5w2h e como ele é utilizado.** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em: 07 de setembro de 2014.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas.** São Paulo: Atlas, 2011.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa.** 3 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1989.

