

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
KEILA LUANA MENDES

**POSSIBILIDADE DE NOVAS PRÁTICAS FINANCEIRAS NA EMPRESA ARPEJO
A PARTIR DE FERRAMENTAS DE CONTROLE DE GESTÃO**

CURITIBA
2017

KEILA LUANA MENDES

**POSSIBILIDADE DE NOVAS PRÁTICAS FINANCEIRAS NA EMPRESA ARPEJO
A PARTIR DE FERRAMENTAS DE CONTROLE DE GESTÃO**

Trabalho final de curso apresentado à Especialização em Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Finanças.
Orientador: Prof^a. Dr^a. Camila Camargo.

CURITIBA

2017

SUMÁRIO

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
1 INTRODUÇÃO	05
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	07
2.1 HISTÓRIA	07
2.1.1 Missão e Visão	08
2.2 CENÁRIO NACIONAL DO MERCADO DE ALIMENTOS E PRODUTOS NATURAIS NO BRASIL	08
2.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	10
2.4 FLUXO DA CHEGADA DE PRODUTOS PARA DISTRIBUIÇÃO	11
2.5 FLUXO DA DISTRIBUIÇÃO A PARTIR DO PEDIDO DO CLIENTE	12
2.6 SETOR FINANCEIRO	12
3 ASPECTOS CONCEITUAIS	14
3.1 FERRAMENTAS DE CONTROLE DE GESTÃO	14
3.1.1 Controle Financeiro	14
4 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ARPEJO	17
4.1 ANÁLISE DOS PROBLEMAS	17
4.2 PROPOSTA DE MELHORIA	19
4.2.1 Capital de Giro	19
4.2.2 Gestão de Caixa	21
4.2.3 Gestão de Lucro	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERENCIAS	31

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo mostrar a importância de alguns controles para empresas que não fazem uso desses métodos, propondo uma solução de gestão de finanças de curto prazo para empresa Arpejo atuante no setor de distribuição de produtos naturais. A metodologia utilizada é descritiva e envolveu uma revisão de literatura relacionada ao tema proposto desenvolvida a partir de pesquisa bibliográfica e estudo de caso com coleta de informações realizada através de pesquisa em documentos da empresa onde o método empregado foi a análise documental. A empresa atua no mercado sul brasileiro há 22 anos e tem enfrentado problemas relacionados a sua administração financeira. Os resultados da análise da empresa e dos documentos mostrou que empresa tem muitos problemas, em especial a ausência de fluxo de caixa, que impacta diretamente nas suas finanças. A partir do aporte teórico abrangendo questões relacionadas com as ferramentas de controle de gestão, controle financeiro e fluxo de caixa, buscou por soluções, sugerindo que a empresa implante o fluxo de caixa visando melhorar o controle das suas finanças e concomitantemente seu desempenho empresarial. Concluiu-se que a realidade da economia nacional demanda que as empresas cada vez mais apostem em ferramentas de gestão financeira para superar as dificuldades que a economia e o mercado determinam.

Palavras-chave: administração financeira; controle financeiro; fluxo de caixa.

ABSTRACT

The present work aims to show the importance of some controls for companies that do not use these methods, proposing a short term finance management solution for Arpejo company that operates in the natural products distribution sector. The methodology used is descriptive and involved a literature review related to the proposed theme developed from a bibliographic research and a case study with data collection carried out through research in company documents where the method used was the documentary analysis. The company has been operating in the South Brazilian market for 22 years and has faced problems related to its financial management. The results of the company's analysis and documents showed that the company has many problems, especially the absence of cash flow, which directly impacts its finances. From the theoretical contribution covering issues related to the tools of management control, financial control and cash flow sought solutions, allowing the company to implant the cash flow in order to improve the control of their finances and concomitantly their business performance. It was concluded that the reality of the national economy demands that companies increasingly bet on financial management tools to overcome the difficulties that the economy and the market determine.

Keywords: financial management; financial control; cash flow.

Este trabalho objetiva verificar o valor dado a controles financeiros dentro da empresa, conforme Sá (2009), que diz “o que quebra uma empresa não é a falta de lucro, mas sim a falta de caixa” e se uma empresa não tiver os devidos controles tem grandes chances a não alcançar sucesso financeiro.

Através dele, o empresário irá saber como, onde, quando e a quantia de dinheiro que foi tanto ganho quanto gasto e com isso prever despesas e receitas e entender entradas, saídas, receitas e dividendos.

No entanto, muitas empresas não utilizam desse processo, ou não tem conhecimento dos benefícios e melhoramentos que a priorização das finanças em curto prazo: Capital de giro, Fluxo de Caixa e Gestão de Lucro, trazem para a empresa.

O presente trabalho tem como objetivo mostrar a importância de alguns controles para empresas que não fazem uso desses métodos, propondo uma solução de gestão de finanças de curto prazo para empresa Arpejo.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo tem como intenção principal a de expor as características da empresa, e através das mesmas estabelecer correlações com fatores a serem estudados. Pesquisas com essas características são definidas como pesquisas descritivas, e através de uma pesquisa de campo foram colhidas as informações necessárias para dar sustentação a mesma. A caracterização de pesquisas com base em seu propósito geral e procedimentos a serem utilizados é explorada por Gil (2004) e Vergara (2000) e neste caso aplica-se a pesquisa descritiva.

A coleta de informações foi realizada através de pesquisa em documentos da empresa, onde o método empregado foi a análise documental, onde as informações de cunho financeiro foram coletadas e filtradas com a intenção de propor soluções eficientes que transformem os procedimentos na empresa.

Conforme destaca Fachin (2001) o estudo de caso incide no estudo profundo de alguns objetos, de forma que possibilite seu conhecimento de maneira ampla e particularizada. Diante disso, para o autor, se distingue por ser um estudo intensivo, onde se considera, especialmente, a compreensão total do tema pesquisado.

Corroborando, Gil (2004, p. 54) define o estudo de caso como um “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento”. Para ele o estudo de caso é um delineamento de pesquisa que tem sido empregado com frequência no campo das Ciências Contábeis e da

Administração porque possibilita a definição e o aprofundamento sobre uma dada realidade social.

Segundo o autor supra citado, este tipo de pesquisa se diferencia por ser um estudo verticalizado de um ou poucos casos, sendo que o caso se traduz por ser o objeto de observação, podendo ser uma empresa, uma instituição ou outro acontecimento demarcado por um período de tempo e no espaço.

Yin (2005) destaca que para desenvolver um estudo de caso é necessário que haja treinamento e preparação começando com a definição do problema a ser pesquisado e o desenvolvimento da pesquisa. Outro fator preponderante é a presença de vários pesquisadores e pesquisadores que não participaram da definição inicial devem ser treinados, pois o motivo para haver vários pesquisadores é que um único caso exige coleta de dados intensiva no mesmo local, só que um estudo de caso pode envolver casos múltiplos.

Segundo o autor acima citado, o protocolo contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o estudo de caso. O protocolo é desejável para o estudo de caso em qualquer circunstância, mas é essencial quando se utilizar um projeto de casos múltiplo.

Neste contexto, o procedimento deve focar alguns pontos:

- um panorama geral do objeto/situação do estudo de caso;
- métodos de estudo de campo;
- temas do estudo de caso;
- orientação para desenvolver o relatório do estudo de caso.

De acordo com o autor, o protocolo pode ser descrito como um conjunto de questões substantivas que refletem a investigação real. O protocolo é utilizado para a coleta de dados a partir de um caso único e ele não tem por objetivo servir ao projeto inteiro.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

2.1 HISTÓRIA

Segundo informações coletadas a partir de dados primários, por meio de entrevista com o gestor da empresa descreve-se os dados a seguir. A empresa Arpejo Distribuidora de Produtos Naturais LTDA, foi fundada em 08 de junho de 1996, trabalha no ramo de distribuição de produtos naturais na região Sul do país. Dentre esses produtos, destacam-se chás, suplementos, mel e própolis. Com sede na cidade de Novo Hamburgo/RS, desde o ano de 2005 a Arpejo vinha encontrando dificuldade em sua administração, visto que a grande facilidade no início da empresa por não ter tantos impostos, regras e concorrência, fez com que as mudanças necessárias impostas pelo governo, como exemplo, simples nacional, e vendas e carregamentos sendo multados sem nota fiscal, trouxeram aumento nos preços e uma repaginada obrigatória.

Neste formato, não havia preocupação com concorrência, entregas, e controle financeiro, sendo a mesma feita pelo próprio gestor na empresa com apenas ensino médio e em cadernos manuais. Os produtos eram adquiridos por uma empresa grande porte, oferecidos com preços atrativos podendo colocar até 100% de lucro para distribuição.

Por ser uma empresa com muitos anos, tendo começado como uma empresa de “garagem”, as farmácias, mercados e casas de produtos naturais para as quais eram distribuídos os produtos, já eram muito fiéis, e o que vendia nem era mais o produto, e sim os vendedores, que podiam oferecer o que fosse que a clientela segura, comprava.

Com o aumento de leis, aumento de preço, aumento de concorrência, a empresa que se mantinha grande em um formato tão simples, se vê obrigada a incorporar as novas regras e novos formatos de trabalhar.

A partir disso, em meados de 2008 implementam um sistema para controle de estoque, entradas e saídas de notas fiscais, caixa fixo, banco, clientes, fornecedores. Método esse eficaz por alguns anos.

Com o passar dos anos, o gestor que tinha uma média de quatro vendedores começou a perdê-los um por um, vendedores esses já conhecidos na região, no qual poderiam seguir oferecendo qualquer diferente produto, e foi isso que aconteceu,

enfraquecendo a empresa e fazendo com que o gestor precisasse encontrar novos métodos de trabalhar.

A empresa conta com uma estrutura física de aproximadamente 4.000 m² de área com localização estratégica e conta com 17 funcionários distribuídos entre administração/marketing, estoque, vendas e compras.

2.1.1 Missão e Visão

A missão da empresa Arpejo é:

“Estimular o consumo de produtos naturais no sul do Brasil para pessoas interessadas em alimentação natural e funcional e saúde de um modo geral ao nosso público.”

A visão da empresa é:

“Buscar a excelência em distribuição de produtos naturais diferenciados, disponibilizando ao mercado as novidades e evoluções, consolidando as marcas que distribui e crescer com solidez e sustentabilidade”.

2.2 CENÁRIO NACIONAL DO MERCADO DE ALIMENTOS E PRODUTOS NATURAIS NO BRASIL

O mercado de alimentos e produtos naturais no Brasil vem crescendo ano a ano, impulsionado pelo desejo dos consumidores de querer se alimentar de maneira mais saudável. Conforme dados coletados pelo SEBRAE (2017) “O setor cresceu 98% nos últimos anos no Brasil. Investir em opções sem glúten e vegetarianas é tendência do mercado”. Além disso, existe a grande tendência de buscar itens que não agridem o meio ambiente. Assim, esses novos hábitos favorecem o mercado de alimentos naturais.

As oportunidades para quem trabalha nesse ramo aumentaram nos últimos anos, tornando vastas as opções de produtos naturais, esses cada vez mais consumidos pela população.

O mercado de alimentos naturais segundo estudo da Euromonitor International realizada em 2017 mostrou um crescimento de 12,3% ao ano, em média nos últimos cinco anos. No ano de 2016 foram contabilizadas vendas no valor R\$ 93,6 bilhões no Brasil (G1, 2018). A tendência de crescimento desse mercado é de 4,41% ao ano até 2021 segundo Gomes (2017).

O Quadro 1 a seguir mostra o gasto médio com alimentação saudável em 2016 do Brasil e outros países:

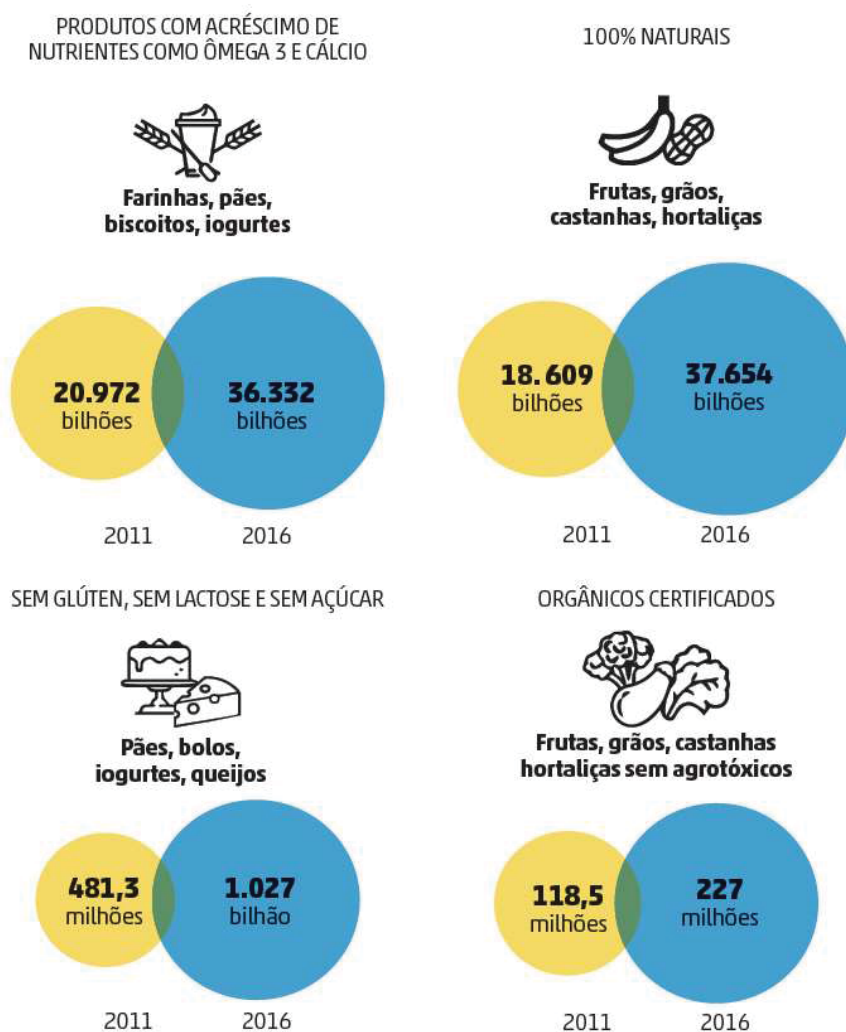
Quadro 1 – Gasto médio anual com alimentação saudável no ano de 2016

Pais	Valor em US\$
Brasil	119
Estados Unidos	513
Inglaterra	473
Canadá	445
Chile	167

Fonte: Gomes (2017).

O gráfico 1 mostra o crescimento do faturamento brasileiro com alimentação saudável por nicho em reais no período compreendido entre 2011 e 2016:

Gráfico 1 - Faturamento brasileiro com alimentação saudável por nicho



Fonte: Gomes (2017).

O exposto no quadro 1 e no gráfico 1 demonstra o potencial de crescimento do mercado de alimentos naturais no Brasil criado pelo consumidor apoiado pelo acesso a informação, demandando que o mercado se adapte a esta nova tendência de alimentação.

Estes dados são corroborados por uma pesquisa desenvolvida pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) que mostrou que as pessoas têm utilizado uma alimentação mais saudável desencadeando um crescimento de 32% na procura por alimentos saudáveis e naturais (DINO, 2018).

2.3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Segundo Serra; Torres; Torres (2004), a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70. Abaixo se pode ver o modelo das cinco forças voltado para empresa Arpejo:

- Rivalidade entre os concorrentes: Atualmente a empresa tem um cenário de grande concorrência, surgiram muitos produtos similares, e uma ampla cartela de outros produtos que chamam atenção.
- Poder de barganha dos compradores: Com a concorrência acirrada, o poder de barganha dos pequenos compradores aumentou, pois lhes é oferecido cada vez mais facilidade e preços chamativos. Muitas vezes os compradores nem tem conhecimento sobre o produto, no entanto estão preocupados com o preço dos produtos e não com a qualidade que este oferece.
- Poder de barganha dos fornecedores: Neste caso, o que era apenas um fornecedor, com os passar dos anos virou dezenas, tendo sido obrigado a ir atrás de preços melhores, e produtos mais diversificados, o que antes era um foco mais principal em chá.
- Ameaça de produtos substitutos: Não é apenas o fator preço que influencia na escolha entre um ou outro, tornou-se inquestionável a procedência e a qualidade do produto com o crescimento do mercado de produtos naturais. As pessoas pagam mais caro para terem o melhor e se alimentarem melhor, sendo assim pode-se dizer que este fator exerce influência pela quantidade de marcas

que surge, mas no ramo distribuição e área em que está inserida, o produto vende-se por si só.

- Entrada de novos concorrentes: Fator causador da maior influência nos preços dos produtos, por ser um setor onde a entrada de novos concorrentes é diária. É importante ter um grande leque de opções de marcas para distribuição, e um bom relacionamento com fornecedores diversos.

Em termos de rivalidade entre os concorrentes a empresa Arpejo busca sempre a inovação por meio de novos produtos e novas formas de atendimento ao cliente, procurando atender as necessidades desses clientes e a manutenção da empresa operacional. Quanto ao poder de barganha dos compradores a empresa busca aliar preços competitivos sem abrir mão da qualidade do produto para ganhar espaço com os compradores e buscar atingir outros nichos. Para fazer frente ao poder de barganha dos fornecedores a empresa busca fornecedores que possam aliar bom preço com qualidade, indo buscar alguns produtos de fontes produtoras idôneas ganhando em qualidade e também no preço de compra dos produtos. A ameaça de produtos substitutos é combatida pela empresa buscando sempre vender produtos de bons produtores, sempre que possível com certificação para seus produtos pois este procedimento também agrega valor aos produtos vendidos. Já a entrada de novos concorrentes é enfrentada pela empresa adotando a prática de fazer uma análise dos novos concorrentes em termos de preço e, principalmente, qualidade e variedade dos produtos por eles comercializados sempre que possível, adequando a cartela de produtos oferecidos e fazendo ajustes quando existe possibilidade nos preços praticados, levando em consideração o produtor e o nível do produto oferecido por ambos.

O desenvolvimento do consumo de alimentos naturais impulsionou o mercado e diante disso, afetou diretamente a Arpejo, reduzindo sua lucratividade demandando que a empresa adotasse uma nova postura frente ao seu mercado consumidor para fazer frente ao aumento da concorrência e diminuição da sua lucratividade, adotando novas práticas financeiras.

2.4 FLUXO DA CHEGADA DE PRODUTOS PARA DISTRIBUIÇÃO

O processo de compra de produtos para distribuição é bem simples. Como os preços já estão firmados com os fornecedores, os mesmos enviam tabelas de preços conforme alguma mudança, e os pedidos são feitos para eles semanalmente, sendo

entregues na empresa arpejo por transportadora. O processo envolve o setor de compras e demanda o aceite do setor financeiro.

Esses pedidos de produtos são feitos conforme necessidade e demanda de tal produto. Sendo assim o fluxo fica da seguinte forma:

Comprador Arpejo -> Fornecedor -> Produto entregue a Arpejo -> Distribuição dos produtos conforme as vendas

2.5 FLUXO DA DISTRIBUIÇÃO A PARTIR DO PEDIDO DO CLIENTE

A partir do recebimento do pedido do cliente é feita a verificação da existência do material e quantidade solicitada no estoque. Em caso positivo, é feita separação das quantidades, e a programação da entrega, na maioria das vezes no dia seguinte. Caso o produto solicitado não esteja disponível no estoque, o mesmo é solicitado aos fornecedores.

Vendedor -> Pedido do cliente -> Pedido realizado na Arpejo pelo Vendedor -> Produtos separados -> Produtos Entregues ao vendedor -> Produtos entregues ao cliente

2.6 SETOR FINANCEIRO

A empresa tem um sistema implantado atualmente no setor financeiro que engloba toda parte de controle financeiro da empresa. Planilhas de Excel nunca foram utilizadas, antes do uso desse sistema, anotações e controles eram feitos manualmente em planilhas e cadernos.

São cinco pessoas atuando no financeiro da empresa, sendo que o sistema conta com as seguintes funções desempenhadas, muitas vezes, pela mesma pessoa:

- Contabilidade/tesouraria: onde é feito o registro de todas as transações ou movimentações de recursos que envolvam valores monetários, como entradas e saídas. Também são feitos os pagamentos e recebimentos e a administração do dinheiro em caixa ou na conta bancária da empresa.
- Faturamento/custos: onde são realizados a preparação e envio de contas para a contabilidade e uma análise bem sucinta dos custos da empresa. Também desenvolvem a administração dos estoques de materiais e outros insumos.

A empresa não conta com setor responsável pela administração do capital de giro e nem análise de investimentos, assim tem dificuldades no gerenciamento dos recursos financeiros que necessita no seu dia-a-dia que possa auxiliar nas decisões quanto ao valor a ser mantido em caixa, em conta bancária, em investimentos, etc. carece ainda de um setor que faça a análise de investimentos para levantar as possibilidades e necessidades de investimentos em instalações, em equipamentos, em estoque, entre outras. Isto porque as informações resgatadas pelo setor financeiro não estão sendo corretamente direcionadas e utilizadas para alimentar o próprio sistema.

Para controlar as contas a pagar, são cadastrados no sistema os seguintes dados: data da compra, fornecedor, número do documento (nota fiscal, recibo, cupom), data do vencimento, forma de pagamento, valores a pagar.

As contas a receber são cadastradas automaticamente no sistema de acordo com a emissão das notas fiscais.

Todos os pagamentos a fornecedores e colaboradores são realizados via internet, seja através do pagamento de boletos ou depósitos bancários. Os recebimentos de clientes se dão através de boletos bancários, pagamentos em carteira ou recebimento a vista na hora da entrega.

3 ASPECTOS CONCEITUAIS

3.1 FERRAMENTAS DE CONTROLE DE GESTÃO

3.1.1 Controle Financeiro

O controle financeiro baseia-se na coordenação das atividades e avaliação da condição financeira da empresa. Por meio de relatórios financeiros elaborados a partir dos dados patrimoniais e da situação do fluxo de caixa.

De acordo com Assaf Neto; Silva (2011) o controle é o conjunto de ações adotadas sequencialmente pela organização visando desenvolver os padrões de desempenho, medir e avaliar o desempenho e adotar medidas corretivas quando se fizer necessário. Diante disso o autor destaca três pontos básicos no que se refere à importância do controle:

- o controle é imprescindível para medir e avaliar o desempenho organizacional;
- o controle é um processo ativo e ininterrupto;
- o controle abrange todo os setores da empresa.

Tratando da questão dos controles financeiros, Oliveira (2005) destaca o Controle Diário de Caixa, onde são registradas todas as entradas e saídas de dinheiro, paralelamente a apuração do saldo existente no caixa.

Diante desse contexto, o intuito fundamental do controle de caixa é averiguar se não existem falhas de registros ou desvios de recursos. Assim existe a conferência do caixa diariamente, e as possíveis divergências necessitam ser apuradas no mesmo dia. Assim, quando a diferença acontece devido a erros de registros, estes são corrigidos e zera-se a diferença. Contudo, quando existe diferença por causa de desvios de recursos, o administrador precisa adotar medidas mais drásticas.

Controlar as finanças da empresa significa que o empresário tem consciência da situação financeira real em que se encontra, nesse momento que a dificuldade aparece, pois a empresa que não tem controle financeiro trabalha no escuro.

Segundo Lira (2010) o controle financeiro da empresa significa ter a consciência real da situação em que a empresa se encontra. É a base para a busca de recursos ou para a definição em se fazer ou não novos investimentos. É executado por meio da análise de relatórios financeiros elaborados com os dados coletados e da situação do fluxo de caixa.

O fluxo de caixa refere-se ao montante de caixa recebido e gasto por uma empresa durante um período de tempo definido. 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 (LIRA, 2010).

De acordo com Araújo; Holanda; Uchôa (2004, p. 14) o fluxo de caixa Projetado/Orçamento de Caixa "[...] Antecipa situações futuras de caixa, antevendo pontos críticos que poderão ser antecipadamente tratados ou situações de excesso de caixa que podem ensejar decisões de redirecionamento de recursos".

A fórmula para representativa do fluxo de caixa é:

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} - \text{D}$$

Onde:

SFC = Saldo final de caixa;

SIC = Saldo inicial de caixa;

I = Ingressos

D = Desembolsos.

A partir dessa fórmula a administração pode definir se a empresa terá saldo ou não para seus projetos futuros.

O processo de controle financeiro e fluxo de caixa baseia-se no princípio de registro de contas. Então, primeiro deve-se providenciar o registro das contas a pagar e a receber, registro de caixa das entradas e saídas, controle de estoque, controle bancário.

A análise patrimonial também se faz necessária nessa fase de registros para fins de comparação da situação financeira da empresa, catalogar os bens da empresa, o capital de giro, as tendências de crescimento, endividamento e rentabilidade é primordial. Todo esse processo valerá para o conhecimento da situação financeira real da empresa e a criação de parâmetros para projeções futuras.

Para Guedes (2009) o Capital de Giro é o recurso utilizado para sustentar as operações do dia-a-dia da empresa, ou seja, é o capital disponível para condução normal dos negócios. O volume de capital de giro utilizado por uma empresa depende de seu volume de venda, política de crédito e do nível de estoque mantido. Necessita de recursos para seu financiamento, ou seja, quanto maior for seu valor, maior a

necessidade de financiamento, seja com recursos próprios, seja com recursos de terceiros.

4 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ARPEJO

4.1 ANÁLISE DOS PROBLEMAS

O grande problema encontrado hoje na empresa Arpejo é a ausência do controle de fluxo de caixa. Como a empresa ainda não possui um controle financeiro adequado, e existem diversas necessidades de melhoria o lucro serve apenas para cobrir despesas.

O controle de fluxo de caixa propicia que a empresa possa estabelecer o preço de venda de maneira adequada e por isso tem impacto direto no sucesso da mesma, visto que o preço é elemento decisivo para atrair consumidores além de auxiliar na estruturação correta dos custos.

Outra questão que traz bastante prejuízo para a empresa é a mistura das finanças pessoais com as da empresa porque acaba não se sabendo o resultado exato gerado pela empresa, não se sabe o lucro real mensal.

Não contar com um fluxo de caixa operante impacta negativamente no capital de giro para o custeio e manutenção das despesas operacionais diárias. Assim na empresa muitas questões operacionais que necessitavam de soluções rápidas não são executadas pela falta deste capital de giro orçado.

Sem o fluxo de caixa a empresa não consegue planejar a longo prazo e garantir sua sustentabilidade devido a falta de visão panorâmica da situação financeira e corre o risco de cair no endividamento pois sem uma estrutura financeira definida a empresa tem grandes chances de ficar no vermelho e desta forma encontrar dificuldade de conseguir crédito e com isso ter que enfrentar a falta de dinheiro que tem impacto em praticamente todos os setores da empresa, especialmente a operacional. No caso específico da empresa analisada a utilização de técnicas e ferramentas financeiras especializadas pode auxiliar a administração na identificação de causas ou situações que podem interferir nos resultados do negócio porque a ausência de um controle financeiro efetivo dificulta bastante que a empresa possa dispor de recursos para barganhar preços melhores com fornecedores e desta forma, obter condições mais favoráveis para o desenvolvimento da sua atividade.

Para que isso não ocorra é de extrema importância que a empresa priorize o fluxo de caixa como instrumento de controle no acompanhamento de sua movimentação financeira em determinado período de tempo para posterior

verificação, análise e ajustes necessários porque a realização do fluxo de caixa possibilita uma visão mais precisa sobre o momento financeiro da empresa.

No ambiente empresarial uma das dúvidas mais frequentes é como fazer da gestão financeira um instrumento eficiente e básico no processo de tomada de decisões. Uma ferramenta que torna este processo mais fácil é o fluxo de caixa. A empresa analisada não faz nenhum tipo de controle de caixa e para tanto se recomenda que a mesma adote este tipo de ferramenta, conforme sugestão a seguir.

Visando a obtenção de resultados positivos o fluxo de caixa deveria ser programado de semana a semana, ou seja, de segunda a sexta feira. Já a projeção pode ser desenvolvida de múltiplas maneiras, diário, mensal, trimestral, semestral ou anual.

Por meio do fluxo de caixa a empresa pode observar como são captados e aplicados os recursos. O fluxo realizado ou histórico e o projetado ou orçamento de caixa possibilita identificar as variações e as causas das mesmas.

Com a implantação do sistema o cadastro das contas a pagar continua de forma semelhante. Algumas já são cadastradas no momento do recebimento da nota fiscal no sistema, outras são inseridas individualmente como no caso dos impostos que não possuem nota fiscal. As informações são basicamente as mesmas que havia na planilha anterior. O que é possível agora é buscar mais rapidamente as despesas com a aplicação de filtros, seja por data, por tipo de despesa, por fornecedor, etc. Também é possível a emissão de relatórios de acordo com as informações desejadas.

Com este novo modelo de cadastramento das contas a pagar elas passaram a ser cadastradas de acordo com seu tipo (Custo Fixo ou Custo Variável) e agrupadas conforme descrições pré-definidas (salários, matéria-prima, impostos, EPI's, manutenção de equipamentos, material de expediente, etc). No entanto existe certa dificuldade nesta classificação, principalmente em ter certeza de onde cada conta se enquadra.

Para as contas a receber ocorre a mesma situação. Antes da implantação do sistema o controle era efetuado apenas pelo cadastramento das contas a receber em uma planilha de Excel. Neste arquivo eram informadas a data da venda ou prestação de serviço, o cliente, o número da nota fiscal, a forma de pagamento e a data de vencimento.

Com a implantação do sistema o cadastro das contas a receber se dá automaticamente com a emissão da nota fiscal. É possível também efetuar o cadastro individual para as contas referente à prestação de serviços, cujas notas são emitidas

via site da prefeitura. O sistema, assim como no caso das contas a pagar, possibilita a busca de informações com a utilização de filtros e a emissão de relatórios de acordo com as informações desejadas.

A princípio o cadastramento de informações é efetuado de forma adequada, o que falta é a utilização destas informações para o controle do fluxo de caixa e o planejamento financeiro da empresa. Atualmente não existe uma análise do que será necessário de capital de giro para o próximo período ou o que há disponível para novos investimentos.

Como uma consequência da falta de controle do fluxo de caixa, o resultado do exercício é feito contabilmente para fins de documentação fiscal, no entanto não é um resultado real apresentado, pois não engloba todas as obrigações e receitas da empresa. Assim, não há uma destinação de lucros e prejuízos, bem como as retiradas efetuadas pelos sócios se resumem apenas ao *pró-labore*, não havendo uma divisão de lucros real. Investimentos só ocorrem na medida em que se tornam estritamente necessários para a continuidade das atividades da empresa

4.2 PROPOSTA DE MELHORIA

Para maior controle financeiro, a sugestão a partir da análise das forças que impactam a empresa é separar o controle das finanças de curto prazo em três partes: Capital de Giro, Gestão de Caixa e Gestão de Lucro. Nesta proposta serão apresentados cada controle individualmente com intuito de mostrar os benefícios com maior entendimento.

4.2.1 Capital de Giro

Para esta sugestão buscou-se aporte teórico no modelo de Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003) que diz que é necessário avaliar três variáveis: Necessidade de Capital de Giro (NCG), Capital de Giro (CDG) e Saldo de Tesouraria (T) para cada mês será utilizado.

Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003) reestrutura o Balanço nos seguintes grupos:

- **ATIVO E PASSIVO ERRÁTICO:** contas de curto prazo não necessariamente renováveis ou ligadas à atividade operacional da empresa. Ativo: Disponibilidades, títulos negociáveis e outros ativos de curto prazo. Passivo:

Duplicatas descontadas, obrigações erráticas de curto prazo (dividendos, financiamentos, títulos a pagar).

- **ATIVO E PASSIVO CÍCLICO:** contas de curto prazo renováveis e ligadas à atividade operacional da empresa. Ativo: Clientes, estoques, despesas pagas antecipadamente. Passivo: Fornecedores, salários, impostos.
- **ATIVO E PASSIVO NÃO CÍCLICO (PERMANENTE):** representam aplicações por prazo superior a um ano. Ativo: Realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado, diferido. Passivo: Obrigações a longo prazo, resultado de exercícios futuros, capital realizado, reservas de lucros, reservas de capital, reservas de reavaliação.

Segundo Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003), quando no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos, que se evidencia no balanço por uma diferença positiva entre o valor das contas cíclicas do ativo e das contas cíclicas do passivo. Esta é a necessidade de capital de giro (NCG).

$$NCG = \text{ativo cíclico} - \text{passivo cíclico}$$

Sendo o capital de giro um recurso responsável pelo financiamento da NCG. Seu cálculo é obtido da seguinte forma:

$$CDG = \text{passivo permanente (não cíclico)} - \text{ativo permanente (não cíclico)}.$$

O Saldo de Tesouraria (T) define-se como a diferença entre o ativo e o passivo erráticos ou um valor residual correspondente à diferença entre o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003).

$$T = CDG - NCG$$

Segundo o modelo Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003), se o Capital de Giro for insuficiente para financiar a NCG, o Saldo de tesouraria será negativo e indicará que a empresa financia parte da NCG com fundos de curto prazo, aumentando, portanto seu risco de insolvência. Por outro lado, um Saldo de tesouraria positivo com valor muito além do necessário pode demonstrar que a empresa não está aplicando corretamente seus recursos disponíveis.

Para auxiliar na análise mensal do capital de giro sugere-se a utilização de uma planilha conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Planilha para análise do Saldo de Tesouraria

	%	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês n
Receita Líquida de Vendas					
Necessidade de Capital de Giro		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Autofinanciamento		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Capital de Giro		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Saldo de Tesouraria		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Segundo Fleuriet; Kehdy; Blanc (2003), o saldo de tesouraria se torna cada vez mais negativo com o crescimento rápido das vendas, se a NCG aumentar mais do que proporcionalmente ao aumento do autofinanciamento, e a empresa não conseguir aumentar seu CDG por meio de fontes externas. Esse crescimento do saldo de tesouraria negativo é denominado de “efeito tesoura”. Para evitar o efeito tesoura o autofinanciamento da empresa deve ser suficiente para financiar, pelo menos, os aumentos de sua NCG. A fim de determinar se uma empresa corre o risco de entrar no efeito tesoura é preciso conhecer seu ciclo financeiro e sua taxa de autofinanciamento corrente em porcentagem do faturamento (lucro com certas deduções/ faturamento).

Com isso, a análise mensal do Saldo de Tesouraria é de suma importância para verificar se o saldo permanece negativo constantemente e se necessita de recursos extras como empréstimos em curto prazo.

O controle do capital de giro irá permitir a verificação da real necessidade de recursos da empresa, principalmente para os períodos de sazonalidade, bem como o controle da saúde financeira através da análise do saldo de tesouraria.

4.2.2 Gestão de Caixa

Identificou-se que não existe Fluxo de Caixa na empresa analisada e conforme Cavalcante (s/d), Zdanowicz (2004), Araújo; Holanda; Uchôa (2004) sugere-se que seja feito primeiramente semanal (conforme modelo exposto na figura 1) passando posteriormente para mensal, onde:

- Saldo Inicial: é o valor constante no caixa no início do período considerado para a elaboração do fluxo. É composto pelo dinheiro em caixa mais os saldos bancários disponíveis para saque.

- Entradas de Caixa: correspondem às vendas realizadas à vista, bem como a outros recebimentos, tais como duplicatas, cheques pré-datados, faturas de cartão de crédito etc., disponíveis como “dinheiro” na respectiva data.
- Saídas de Caixa: correspondem a pagamentos de fornecedores, pró-labore (retiradas dos sócios), aluguéis, impostos, folha de pagamento, água, luz, telefone e outros, entre eles alguns descritos no modelo.
- Saldo Operacional: representa o valor obtido de entradas menos as saídas de caixa na respectiva data.
- Saldo Final de Caixa: representa o valor obtido da soma do Saldo Inicial com o Saldo Operacional.

FIGURA 1 - Modelo de Relatório para Fluxo de Caixa

MÊS/ANO	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		SEMANA 5		TOTAL	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo Inicial de Caixa												
Dinheiro												
Cheque Pré-Datado												
Duplicatas a Receber												
Cartão de Crédito												
Outros Recebimentos												
Total de Entradas												
Impostos sobre Vendas												
Pagamentos a Fornecedores												
Pró-Labore												
Salários												
Encargos												
Benefícios												
Água												
Luz												
Telefone												
Propaganda e Marketing												
Despesas Bancárias												
Despesas Financeiras												
Comissões a Vendedores												
Honorários Contábeis												
Pagamento de Serviços												
Combustíveis												
Despesas com Veículos												
Materiais de Escritório												
Compra de Equipamentos												
Pagamento de Financiamentos												
Outras Despesas												
Total de Saídas												
Saldo Operacional												
Saldo Final												

Fonte: Cavalcante (s/d, p. 4).

Este modelo permite avaliar como se comportam os recebimentos e gastos periodicamente, sem a influência dos saldos de caixa anteriores. Possibilita ainda verificar a real sobra ou falta de dinheiro na empresa no período considerado que passa a ser o Saldo Inicial do próximo período. Assim, se a empresa projetar seus recebimentos e pagamentos baseada em informações anteriores e expectativas futuras no que se refere ao que se espera do mercado, pode organizar-se para encarar dificuldades antes que elas aconteçam.

A empresa utiliza um sistema que a permite ter um controle básico, o que falta é a postura em curto prazo da empresa em relação as surpresas, sazonalidades e desequilíbrio nas vendas. Com a gestão de caixa, terão a possibilidade de tomar decisões mais acertadas. Para isso, será utilizado o Modelo de Miller e Orr, que é um método indicado quando há muitas incertezas em relação aos fluxos de caixas futuros.

Segundo Assaf Neto; Silva (2011), o modelo de Miller e Orr parte da existência de dois ativos: o caixa e um investimento. De acordo com o comportamento do fluxo de caixa no tempo, poderá existir transferência de recursos do caixa para o investimento de curto prazo (aplicação de recursos) ou do investimento para o caixa (resgate). O que irá determinar estas transferências será uma análise considerando um saldo mínimo e um saldo máximo de caixa.

Quando o saldo de caixa estiver abaixo do limite inferior, faz-se necessário um resgate da aplicação, com transferência de recursos do investimento para o caixa, restabelecendo assim, a liquidez da empresa. Por outro lado, quando o caixa estiver acima do limite superior admitido, deverá ocorrer uma aplicação de parte dos recursos, evitando-se, desta forma, um excesso de liquidez (ASSAF NETO; SILVA, 2011).

Conforme apresentado no Quadro 3, o objetivo é fazer um acompanhamento para determinar qual é a previsibilidade de acontecimentos deste novo fluxo de caixa, e com essa implementação, possibilitar o planejamento para os próximos períodos.

Para um melhor controle, o fluxo de saídas será dividido em saídas operacionais, saídas de investimento e saídas de financiamento. As saídas operacionais são as saídas diretamente relacionadas à produção e venda de produtos e serviços da empresa. As saídas de investimento são saídas associadas à compra de ativos imobilizados e participações societárias. As saídas de financiamento resultam de operações de empréstimo e capital próprio (GITMAN, 2002).

Quadro 3 - Controle do Fluxo de Caixa

Ponto de Retorno (z)	
Limite Máximo (h)	
Limite Mínimo (m)	
Taxa Diária (i)	
Custo Transação (b)	
Variância Diária	

Fluxo Realizado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	31	TOTAL
SALDO INICIAL													
(+) TOTAL ENTRADAS													
Saídas Operacionais													
Saídas para Investimentos													
Saídas para Financiamento													
(-) TOTAL SAÍDAS													
(=) ENTRADAS - SAÍDAS													
(=) SOBRA/ FALTA													
(-) Investimento													
(+) Resgate													
(=) SALDO FINAL													

Fluxo Previsto

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	12	TOTAL
SALDO INICIAL													
(+) TOTAL ENTRADAS													
Saídas Operacionais													
Saídas para Investimentos													
Saídas para Financiamento													
(-) TOTAL SAÍDAS													
(=) ENTRADAS - SAÍDAS													
(=) SOBRA/FALTA													
(-) Investimento													
(+) Resgate													
(=) SALDO FINAL													

Inicialmente será necessário efetuar o cálculo do ponto de retorno, que é o saldo ao qual o caixa deve voltar toda vez que estiver acima ou abaixo de determinado ponto (ASSAF NETO; SILVA, 2011).

$$z = m + \sqrt[3]{\frac{(0,75b\delta^2)}{i}}$$

Onde:

m = menor valor que pode assumir o caixa;

b = custo de cada transação de investimento ou resgate;

δ^2 = variância diária do caixa;

i = taxa de juros diária;

O valor do caixa mínimo (m) será determinado pela empresa. A variância diária do caixa irá demonstrar o comportamento do saldo de caixa em relação a um saldo médio e poderá ser obtida utilizando a seguinte fórmula:

$$\delta^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (xi - \bar{X})^2}{n - 1}$$

Onde:

X_i = Saldos diários de caixa;

\bar{X} = média dos saldos diários de caixa;

n = número de dias analisados;

Quanto maior for a variância, maior será a necessidade de volume de dinheiro em caixa da empresa para ter segurança que será possível cumprir com os compromissos financeiros.

O limite máximo (h) para o saldo de caixa pode ser obtido com a utilização da seguinte fórmula:

$$h = m + 3z$$

Onde:

m = menor valor que pode assumir o caixa;

z = ponto de retorno;

A planilha deverá ser alimentada diariamente com as entradas e saídas de caixa, mesmo que essas não tenham o mesmo volume todos os dias, tendo dias que não terá o que ser alimentado. Mediante esses lançamentos, será possível efetuar uma análise de acordo com os limites estabelecidos para a verificação da necessidade de investimento ou resgate. Se o caixa estiver abaixo do limite mínimo ficará claro que pode não haver recursos para saldar endividamentos futuros. No caso de saldo acima do limite máximo, demonstra que não haverá a necessidade de utilização destes recursos, podendo efetuar investimentos.

Com a implementação deste modelo espera-se ter um maior conhecimento da situação do caixa da empresa a fim de evitar a necessidade de obter recursos

urgentes com taxas elevadas e poder efetuar investimentos de acordo com o saldo disponível, sem comprometer a liquidez da empresa.

4.2.3 Gestão de Lucro

Junto à contabilidade, sugere-se a execução de um controle de gastos e lucro, pois atualmente é onde a empresa Arpejo encontra maior dificuldade. Para este controle será adotado o Método do Custeio Direto.

Segundo Souza; Clemente (2007), o Custeio Direto é um método que destaca o peso da estrutura organizacional e produtiva da empresa e força o confronto entre a capacidade instalada e o nível de atividade, orientando a elaboração de estratégias que buscam otimizar o uso dessa estrutura.

Este método define que para o cálculo do custo do produto deve-se considerar apenas os custos variáveis do produto. Os custos fixos não devem ser rateados sobre os produtos, estes são relacionados apenas para o resultado final do exercício.

Os custos variáveis são todos os custos que variam proporcionalmente ao nível de atividade. Esses custos dependem do nível de atividades (volume produzido ou volume vendido) por período. Nessa categoria estão incluídos os materiais diretos, os materiais auxiliares, as utilidades (água, energia, vapor, insumos de processo, etc). Se a mão de obra direta for remunerada em função do tempo (semana, quinzena, mês) e não em função do volume produzido, então deve ser considerada como custo fixo (SOUZA; CLEMENTE, 2007).

São considerados custos fixos todos os custos que periodicamente oneram a empresa independentemente do nível de atividade. São necessários para manter certo nível desejado de atividade e, por isso, denominam-se também custos da estrutura. Nessa categoria estão incluídos aluguel de fábrica, salários mensais e encargos correspondentes e depreciação de equipamentos e instalações (SOUZA; CLEMENTE, 2007).

Para a apuração do lucro, a empresa deverá fazer uma verificação para cada um de seus produtos buscando conhecer a margem de contribuição de cada um deles.

A Margem de Contribuição Bruta espelha o potencial de geração de resultados da área industrial antes do ressarcimento dos custos fixos. A Margem de Contribuição Bruta Unitária, interpretada como o quanto cada unidade de produto contribui, inicialmente, para o resultado operacional da empresa antes da dedução

dos custos fixos, pode ser obtida a partir da seguinte relação (SOUZA; CLEMENTE, 2007):

Margem de contribuição bruta unitária =

Preço de venda – Custo Variável Unitário

No entanto, existem ainda algumas despesas necessárias para a efetivação das vendas dos produtos, como por exemplo, as comissões de vendedores, contatos com clientes, propagandas e publicidades. Estes gastos são denominados Despesas Variáveis de Vendas e são utilizados para o cálculo da Margem de Contribuição Líquida Unitária.

Margem de contribuição líquida unitária =

Preço de venda – Custo Variável Unitário – Despesa Variável Unitária

O conceito de Margem de Contribuição Líquida Unitária pode ser entendido como o excedente da receita unitária em relação ao custo variável unitário e a despesa variável unitária, teoricamente destinado à formação de um fundo (Margem de Contribuição Líquida Total) para o pagamento dos custos fixos e das despesas fixas. O lucro surge sempre que a Margem de Contribuição Líquida superar a soma dos custos fixos com as despesas fixas no período considerado (SOUZA; CLEMENTE, 2007).

Segundo Souza; Clemente (2007), o Demonstrativo de Resultados do Exercício sob Custeio Direto evidencia quatro informações relevantes:

- a) Só os custos variáveis integram os custos dos produtos;
- b) O surgimento da margem de contribuição como medida de desempenho antes do pagamento dos custos fixos;
- c) O fato de que não é possível, em nível de produto, chegar ao conceito de lucro unitário;
- d) Os compromissos financeiros fixos por período e o seu peso nos resultado final (lucro total).

Para a análise destes parâmetros, será utilizada como ferramenta uma planilha conforme a demonstrada no Quadro 4.

Quadro 4 - Demonstrativo de Resultados do Exercício sob Custeio Direto

	PRODUTOS			TOTAL
	A	B	C	
Receita				
- Custo Variável do Produto Vendido				
= Margem de Contribuição Bruta				
- Despesas Variáveis				
= Margem de Contribuição Líquida				
- Despesas Fixas				
- Custos Fixos				
= Lucro Líquido Antes de Imposto de Renda				

Fonte: Souza; Clemente (2007).

O preenchimento da planilha se dará da seguinte forma: Para cada produto será relacionado a receita de vendas, seu custo variável e suas despesas variáveis. Assim, será obtida a margem de contribuição para cada produto vendido. Conhecendo todas as margens de contribuição, efetua-se o somatório dos valores e deste total serão descontados os custos e despesas fixos. O resultado será o Lucro antes da apuração do imposto de renda.

Portanto, não há uma apuração de lucro por produto. O que se determina é se um produto contribui ou não para o pagamento dos custos e despesas fixos e conseqüentemente para a geração do lucro do negócio.

É importante colocar que existe uma diferença entre Caixa e Lucro. O Lucro, que considera a receita de vendas, mostra se a atividade exercida paga os custos que ela gera. Os valores apresentados como lucro não necessariamente estão como recursos disponíveis, pois os clientes podem ainda não ter efetuado o pagamento, ou pode-se já ter pagado os fornecedores. O Caixa, que considera as entradas de recursos, permite a verificação se as entradas do mês cobrem os pagamentos do mês, possibilitando a sincronia dos pagamentos.

A implantação da Gestão de Lucro na Empresa permitirá conhecer a margem de contribuição de cada produto e a verificação se os preços praticados estão adequados e se os custos estão condizentes para dar retorno à atividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consolidação do aprendizado sem dúvida só pode ser alcançada através da vivência prática e cotidiana dos problemas e dificuldades pontuais das organizações. O aperfeiçoamento e adaptação de técnicas e teorias administrativas vêm tornando cada vez mais evidente a necessidade da integração entre a academia e o mundo corporativo.

A empresa Arpejo Distribuidora de Produtos Naturais LTDA atua no mercado de distribuição de produtos naturais na região Sul do país há 22 anos tem apresentado dificuldade em sua administração financeira porque atualmente a carga de impostos, regras e concorrência tem demandado mudanças urgentes.

Por isso objetivo deste estudo foi verificar o valor dado a controles financeiros dentro da empresa. Observar se o empresário compreende que através deste controle pode identificar com maior facilidade como, onde, quando foi gasto determinadas quantias de dinheiro, o quanto foi ganho para que possa prever despesas e receitas e entender as entradas, saídas, receitas e dividendos do dia a dia da empresa.

Diante disso, buscou-se o aporte teórico abrangendo questões relacionadas com as ferramentas de controle de gestão, controle financeiro e fluxo de caixa para compreender os problemas observados na empresa e na busca por soluções. Detectou-se que a empresa não utiliza o fluxo de caixa que é uma ferramenta de extrema importância na administração financeira de qualquer empresa e a sugestão de melhoria então foi a sua implantação visando melhorar o controle das suas finanças e concomitantemente seu desempenho empresarial.

A importância deste estudo está diretamente ligada a esta atual demanda, e através dele foi possível associar o conhecimento adquirido com a realidade da empresa, e vislumbrar assim as peculiaridades de uma pequena organização. Desta forma, todas as ferramentas sugeridas no estudo possibilitarão a produção de uma base de dados e de um alicerce sólido, amplamente apoiado em um embasamento científico e teórico. Assim, concluiu-se que a realidade da economia nacional demanda que as empresas cada vez mais apostem em ferramentas de gestão financeira para superar as dificuldades que a economia e o mercado impõem.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. C. B. P.; HOLANDA, M. M.; UCHÔA, N. V. **Fluxo de caixa** – importância, composição e aplicação nas empresas. Monografia de Pós-graduação em controladoria e finanças. Fortaleza: Universidade do Grande Rio, 2004.

ASSAF NETO, A; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAVALCANTE, J. C. **Fluxo de caixa**. São Paulo: Sebrae, s/d.

DINO. Hábitos saudáveis geram aumento no consumo de produtos naturais. **Revista Exame**. São Paulo, 17 abr. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/habitos-saudaveis-geram-aumento-no-consumo-de-produtos-naturais/>. Acesso feito em out. 2018.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FLEURIET, M.; KEHDY R.; BLANC, G. **O Modelo Fleuriet**: a dinâmica das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

G1. **Mercado de alimentos naturais continua a crescer no Brasil**. Santa Catarina, mar. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/cia-da-saude/noticia/mercado-de-alimentos-naturais-continua-a-crescer-no-brasil.ghtml>. Acesso feito em out. 2018.

GUEDES, R. S. **Administração do capital de giro**. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GITMAN, L. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GOMES, J. **Mercado de alimentação saudável deve crescer 4,41% ao ano até 2021**. Abr. 2017. Disponível em: <http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2017/04/mercado-de-alimentacao-saudavel-deve-crescer-4-41-ao-ano-ate-2021-9775279.html>. Acesso feito em out. 2018.

LIRA, T. **Qual a importância do controle financeiro para as empresas?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qual-aimportancia-do-controle-financeiro-para-as-empresas/50108/> Acesso feito em nov. 2017.

OLIVEIRA, D. C. **Manual como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

SÁ, C. A. **Fluxo de caixa** – A visão da Tesouraria e da Controladoria. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Segmento de alimentação saudável apresenta oportunidades de negócio.** (Ago. 2017). Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-oportunidades-de-negocio,f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso feito em nov. 2017.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica.** Rio de Janeiro: Reichmann e Afonso Editores, 2004.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão de Custos:** aplicações operacionais e estratégicas. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em pesquisa de administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. 10 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso.** Porto Alegre: Bookman, 2005.