

## ANÁLISE DA ABRANGÊNCIA E PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA EM UMA EMPRESA DO RAMO DO AGRONEGÓCIO

### ANALYSIS OF THE REACH AND PLANNING OF THE CASH FLOW IN AGRIBUSINESS COMPANY

**Gabriela de Oliveira Cardoso**

Bacharel em Gestão do Agronegócio pela Universidade de Brasília - UNB  
gabilinscardoso@hotmail.com

**Celso Vila Nova de Souza Júnior**

Doutor em Economia pela UNB e Professor da Universidade de Brasília - UNB  
celso.vilanova@gmail.com

#### RESUMO

Este estudo apresenta uma análise da abrangência do fluxo de caixa em uma organização, no sentido de detectar de quais formas os departamentos da empresa influenciam na gestão do fluxo de caixa e na elaboração de estratégias. Para isso foram utilizadas literaturas que fundamentam a importância da administração financeira desde a análise de indicadores até a organização das atividades operacionais, de financiamento e de investimento. Deste modo pondera-se que a gestão do fluxo de caixa sofre influência diretamente dos setores que demandam desembolsos da empresa, já que a falta de comunicação e planejamento dificulta a conciliação entre entradas e saídas. Foi realizada no estudo uma análise de indicadores de uma empresa hipotética para ilustrar também a importância do fluxo de caixa no âmbito econômico e financeiro. Conclui-se que a análise da abrangência do fluxo de caixa é essencial para a eficácia do planejamento orçamentário, nesse sentido é fundamental que a empresa se organize de forma sistêmica para que haja interação e comunicação entre todas as áreas (financeira, compras, cobrança, logística, vendas, produção, recursos humanos).

**PALAVRAS CHAVE:** Fluxo de Caixa; Gestão; Agronegócio; Planejamento; Empresa; Organização.

#### ABSTRACT

*This study presents an analysis of the scope of cash flow in an organization in order to detect in which ways company departments influence cash flow management and strategy development. For this purpose, it was used literature that bases the importance of financial management from the analysis of indicators to the organization of operational activities, financing and investment. In this way it is considered that the cash flow management is directly influenced by the sectors that demand spending from the company, since the lack of communication and planning makes it difficult to reconcile between inputs and outputs. An analysis of indicators of a hypothetical company was also carried out to illustrate the importance of cash flow in the economic and financial spheres. The conclusion from analysis of cash flow coverage it is essential for the effectiveness of budget planning, in this sense, it is fundamental to the company be organized systematically in order to improve interaction and communication between all areas (financial, procurement, collection, logistics, sales, production, human resources).*

**Keywords:** Cash Flow; Management; Agribusiness; Planning; Company; Organization

## 1. INTRODUÇÃO

O agronegócio é um importante setor para a economia brasileira e tem grande representatividade no PIB (Produto Interno Bruto), sendo o setor agropecuário responsável por 4,7% de participação em 2016. Para o terceiro semestre de 2017 houve um aumento de 9,6% comparado ao mesmo período do ano anterior (IPEA,2017), além disso, o setor contribui positivamente para redução dos impactos da recessão que o país enfrenta.

No decorrer do tempo as propriedades rurais passaram por uma mudança de cenários, em que produtores baseados na gestão familiar enfrentam diversas dificuldades na administração e controle das finanças, devido ao crescimento acelerado e muitas vezes inesperado de seu empreendimento. Logo, se faz necessário uma gestão mais efetiva do empreendimento, com o uso de ferramentas organizacionais que impactem na alavancagem do negócio, para que a empresa apresente solvência e tenha capacidade de sobreviver às potenciais crises que o negócio esteja sujeito.

As diversas ferramentas<sup>1</sup> existentes são utilizadas cada qual para uma finalidade. Neste trabalho será analisada a abrangência da implantação do fluxo de caixa em uma empresa do agronegócio, uma ferramenta da área financeira que repercute nas demais áreas da organização (recursos humanos, cobranças, compras, produção, vendas e contabilidade). A análise será realizada observando a amplitude do fluxo de caixa e de que forma a implantação e administração impacta nas operações realizadas pela empresa.

O fluxo de caixa tem por objetivo preservar uma liquidez imediata para a manutenção das atividades da empresa (ASSAF NETO E SILVA, 2010, p.36). Logo é importante estudar esse conteúdo já que é observada em várias empresas a falta de sincronização entre as entradas e saídas, sendo fator responsável pela falência de muitas empresas. Sendo assim será demonstrada a importância do fluxo de caixa para a eficiência e eficácia na gestão do negócio, além das suas contribuições para a tomada de decisões que afetam o sistema organizacional com um todo.

---

<sup>1</sup> Diagrama de Pareto; 5W2H; Diagrama de Causa-Efeito; Folhas de Verificação; Cartas de controle; Diagrama de Dispersão; Fluxogramas, Balanço Patrimonial, DRE.

## 2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceitos de Fluxo de Caixa

O ambiente organizacional é composto de diversas incertezas para a tomada de decisões, a fim de obter sucesso financeiro as empresas utilizam diversas ferramentas que possibilitam a gestão mais efetiva das incertezas e riscos. O fluxo de caixa, quando bem estruturado, é uma grande ferramenta para o controle das entradas e saídas de caixa, possibilitando ao gestor a racionalidade econômica para estabelecer metas e avaliar o desempenho do negócio.

O fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que serão realizadas pela empresa, facilitando a análise e a decisão de comprometer os recursos financeiros, de relacionar o uso das linhas de crédito menos onerosas, de determinar o quanto a organização dispõe de capital próprio, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível. (ZDANOWICZ, 1998, p.33).

Segundo Vieira (2008, p.179), equilíbrio financeiro significa a capacidade de honrar os compromissos financeiros no prazo de vencimento sem causar prejuízo para as atividades operacionais. Considera-se a lucratividade como um fator muito importante para a empresa, mas para que ela esteja em seu equilíbrio financeiro é fundamental que ela disponha de caixa para realizar pagamentos necessários, no volume e no momento adequado.

O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa num determinado período (ZDANOWICZ, 1998, p.19)

As informações para construção do fluxo de caixa podem ser obtidas através de consultas nas próprias demonstrações financeiras da organização, como no Balanço Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Mas para que seja feita uma análise dos dados significativa, que possibilite benefícios à empresa é importante fazer comparativos com as informações obtidas à no mínimo três anos fiscais para assim identificar os gargalos.

O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas. (ASSAF NETO & SILVA. 2010).

Com esse instrumento é possível monitorar o caixa continuamente para o planejamento e controle dos recursos financeiros de modo a liquidar os compromissos assumidos e maximizar

as riquezas. Através desse monitoramento é possível avaliar as necessidades de recursos e quando necessário barganhar para antecipá-los, ou no déficit renegociar os prazos de pagamento antecipadamente para evitar juros e encargos.

Vieira (2008, p.25) considera que “estar obtendo lucros não representa a garantia de uma boa situação de caixa, temos que considerar ainda que o fluxo de caixa é afetado pelas entradas e saídas decorrentes dos financiamento obtidos, projetos de investimento em andamento e por outros fatores da natureza não empresarial”. Com isso observa-se que lucro é diferente de fluxo de caixa, sendo que algumas empresas podem enfrentar problemas de aperto de caixa e serem lucrativas enquanto que outras passam por folga no caixa, mas apresentam prejuízos.

De acordo com Quintana (2009, p.19) o controle de fluxo de caixa “ocorre a partir da comparação entre valor projetado e o realizado”. Ou seja, é muito importante que o fluxo de caixa seja bem planejado e de acordo com orçamento estabelecido, a sua análise permite que sejam identificados os motivos das variações entre o que foi projetado e realizado, permitindo assim avaliar a situação econômica e financeira.

A busca por um caixa previsto igual ao realizado é o que os gestores financeiros buscam, mas muitas vezes isso não acontece devido aos imprevistos acarretados. Com destaque a empresas do agronegócio em que fatores como a sazonalidade da produção e fatores climáticos implicam diretamente no regime de caixa. Assaf Neto e Silva (2010, p.56) apontam que “o comportamento do fluxo de caixa será influenciado por diversas variáveis, entre as quais se destacam o setor de atuação da empresa, o ambiente econômico, a fase do ciclo de vida da empresa e a existência de novos projetos de investimentos”.

Campos Filho (1999, p.32) destaca que “uma das vantagens desse demonstrativo é facilitar a administração financeira das empresas. Com ele podemos saber se os problemas financeiros origem no Operacional, no Investimentos, no Financiamentos, ou ainda numa combinação dos três grupos”. Portanto pode-se considerar o fluxo de caixa como uma ferramenta sistêmica, que não funciona sozinha, sendo necessária uma relação com as demais áreas da empresa.

É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar com devida antecedência, os

problemas de caixa que poderão surgir em consequência de resoluções cíclicas das receitas ou de aumentos no volume de pagamentos. (ZDANOWICZ, 1998, P.127).

O fluxo de caixa permite a visualização mais detalhada das informações, pois ela filtra as informações das outras demonstrações contábeis e avalia a capacidade geração de caixa futuro com muita transparência. Logo possibilita uma maior segurança para o nível estratégico da organização, pois permite o conhecimento do passado para que se realizem projeções futuras baseadas no histórico.

## **2.2 Abrangências do Fluxo de Caixa**

Considerando que o fluxo de caixa representa uma síntese das diversas entradas e saídas e realiza uma conciliação com as variações dos saldos de caixa e aplicações financeiras observa-se que existe um envolvimento com todos os demais setores da empresa, além da interação com diversos segmentos do complexo agroindustrial. No caso de uma empresa do agronegócio tem-se interação com fornecedores de insumos e bens de produção, com produtores agropecuários, com indústrias, com empresas distribuidoras e consumidores/clientes.

De acordo com Assaf Neto & Silva (2010, p.41) o fluxo de caixa não deve ser focado como uma preocupação exclusiva da área financeira. Mas efetivamente, deve haver comprometimento de todos os setores empresariais com os resultados líquidos. Sendo assim o fluxo de caixa deve ser observado com um olhar sistêmico, visto que funciona como um elo de diversos segmentos da organização.

A área de produção, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa. De forma idêntica, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa, referindo-se a empresas do agronegócio em que existem diversas sazonalidades de produção, logo as necessidades de caixa para insumos pode assumir discrepâncias devido à dependência em relação a fatores climáticos (Assaf Neto & Silva, 2010 p.41).

As decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Em outras palavras, deve haver preocupação com relação a sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para recebimento das vendas. (ASSAF NETO & SILVA, 2010, P.41).

Sendo assim, deve existir uma comunicação direta entre as áreas financeira e de compras, para que estabeleça uma sincronia entre compras e datas de pagamentos, de modo que

exista um fluxo de caixa positivo e não existam débitos com os fornecedores. Além disso, a decisão dos prazos de pagamento deve ser definida com a interação dos setores (compras e financeiro), para evitar o pagamento de juros e multas.

Considera-se fundamental para a organização um conjunto de políticas de cobranças mais ágeis e eficientes, que possibilitem o gerenciamento das vendas, o controle dos prazos, a detecção dos inadimplentes e a captação de adiantamentos. Os seja, um setor que tenha a capacidade de colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa quando a mesma necessitar.

A área de vendas, junto com a meta de crescimento da atividade comercial, deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e habito de pagamento dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o caixa. Em outras palavras, é recomendado que toda decisão envolvendo vendas deve ser tomada somente após uma prévia avaliação sobre os resultados de caixa. (ASSAF NETO & SILVA, 2010, P.41).

A intercomunicação no ambiente de trabalho tem se mostrado como um fator chave para a gestão no departamento financeiro. Na área de vendas os prazos concedidos devem ser estabelecidos através de uma análise no fluxo de caixa da empresa para que exista uma sincronia de contas a pagar e contas a receber. Considera-se então importante a tomada de decisão mútua entre os diversos departamentos.

Portanto compete a área financeira uma visão sistêmica da organização, de modo que possibilite uma avaliação de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa, para que assim mantenham-se valores positivos no caixa e este continue operando.

### **2.3 Modelos da Demonstração dos Fluxos de Caixa**

Nessa seção serão abordados dois modelos de estrutura da demonstração de fluxo de caixa: Modelo tradicional e o Modelo FAS ( Financial Accounting Stardard) nº95, de novembro de 1987. Esses modelos permitem que o administrador financeiro e outras partes interessadas analisem o fluxo de caixa da empresa.

### 2.3.1 Modelo tradicional

Existem várias as formas para a elaboração de fluxos de caixa, onde o intuito é calcular a capacidade de geração de caixa de projeções realizadas por gestores internos e analistas externos. O modelo tradicional é uma abordagem mais simplificada da demonstração do fluxo de caixa. Conforme Zdanowicz (1998) devem ser considerados todos os valores pagos e recebidos pela empresa, quanto mais específico for o fluxo de caixa, maior será o controle sobre as entradas e as saídas, verificando assim as defasagens e determinando medidas corretivas para períodos futuros.

Zdanowicz (1998, p.147) considera os seguintes itens para a elaboração do fluxo de caixa: ingressos, desembolsos, saldo inicial de caixa e saldo final de caixa.

Ingressos são todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período, como as vendas à vista que serão lançadas diretamente no fluxo, ou as vendas a prazo que necessitam de mapas auxiliares de recebimentos normais ou com atraso e, posteriormente transportados para o fluxo de caixa. Podem-se ter ingressos por aumento de capital social, descontos de duplicatas, vendas de itens do ativo permanente, aluguéis recebidos e receitas financeiras. (ZDANOWICZ, 1998, P. 147).

Sendo assim, ingressos são todos aqueles recursos que entram na organização, seja em forma de espécie, cheque, transferência, depósito. Significam as entradas de caixa que venham a cobrir as contas à pagar.

Desembolsos compõem-se das compras à vista e as compras a prazo que necessitam de mapas auxiliares para posterior transporte ao fluxo de caixa. Acresce-se como desembolsos, os salários com encargos sociais de mão de obra direta e indireta, além de todas as despesas indiretas de fabricação de despesas operacionais. A compra de itens do ativo permanente também representa uma saída de caixa ou bancos. (ZDANOWICZ, 1998, P. 147).

Logo desembolsos são todas as saídas da empresa, seja de compras de insumos, encargos, financiamentos, pagamento de funcionários, contas de água, energia e telefone, combustível, materiais de uso e consumo, e etc.

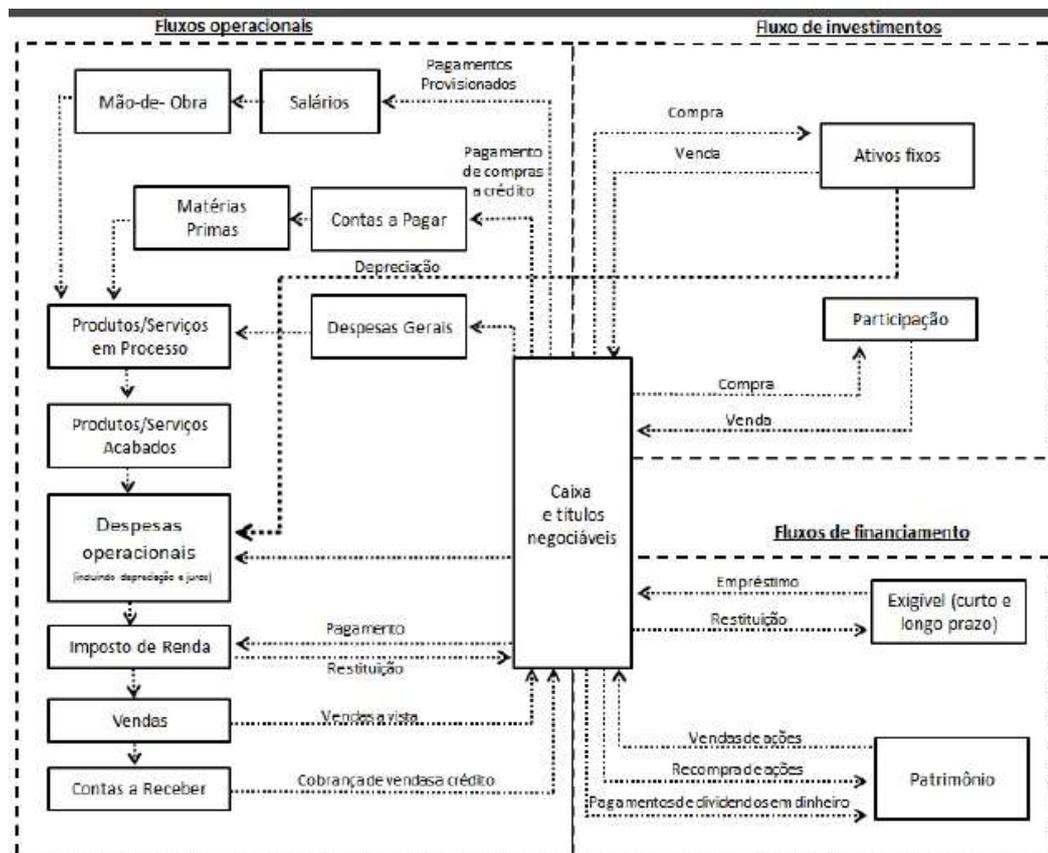
Zdanowicz (1998, p.147), afirma que “saldo inicial de caixa é igual ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior” ou seja tem por base o fechamento do período anterior, seja negativo ou positivo ele é fundamentado pelo saldo do período que o antecedeu. Afirma também que “saldo final de caixa é o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte que será inicial de caixa do período subsequente”, ou seja, é o saldo após os ingressos e desembolsos, que determinará o saldo inicial do próximo período.

### 2.3.2 Modelo FAS (Financial Accounting Standard) nº95, de novembro de 1987

O Modelo FAS é um modelo norte-americano criado pelo FASB (Financial Accounting Standard Board) que é um comitê de padrões de contabilidade financeira. Ele é utilizado para demonstrações do fluxo de caixa, composto por quatro grupos: disponibilidades, atividades operacionais, atividades de investimentos, atividades de financiamentos. É uma estrutura básica e pode ser aplicada para empresas de pequeno, médio ou grande porte.

A Figura 1 ilustra a divisão do fluxo de caixa em fluxos operacionais, fluxos de investimento e fluxos de financiamento. De modo que todos representam entradas e saídas de caixa em um determinado período, diferenciados em questões de venda e produção de bens, compra e venda de ativos imobilizados e obtenção e devolução de capital de terceiros.

Figura 1. Fluxo de caixa de uma empresa.



Fonte: Gitman (2004, p. 87).

A demonstração do fluxo de caixa de um período é elaborada a partir da demonstração do resultado e do balanço patrimonial do período em questão. Considera-se como positivas as entradas de caixa e lucro líquido depois do imposto de renda (IR) e depreciação. E todas as

saídas, prejuízos e dividendos. Nesse modelo são classificadas três categorias: operacionais, de investimento e financiamento.

Os fluxos operacionais constituem as entradas e saídas de caixa diretamente relacionadas à venda e produção de bens e serviços. Os fluxos de investimento representam os fluxos de caixa associados à compra e venda de ativos imobilizados e investimentos em participações societárias. Evidentemente, as transações de compra resultam em saídas de caixa e as vendas, em entradas de caixa. Os fluxos de financiamento provêm de transações financeiras com capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio. Incurrir em dívidas de curto ou longo prazo resulta numa entrada de caixa correspondente; a quitação de dívidas resulta em saída de caixa. (GITMAN, 2010, P.98)

Figura 2. Demonstrações do Fluxo de Caixa – Modelo FAS melhorado

<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>		
Recebimentos operacionais	xxxxxxx	
Pagamentos operacionais	(xxxxxxx)	
<b>Fluxo caixa operacional líquido 1</b>		xxxxxxx
Rendimentos de aplicações financeiras	xxxxxxx	
Juros s/empréstimos concedidos	xxxxxxx	
Dividendos recebidos	xxxxxxx	
Juros s/empréstimos/financiamentos	(xxxxxxx)	
Dividendos pagos	(xxxxxxx)	(xxxxxxx)
<b>Fluxo caixa operacional líquido 2</b>		xxxxxxx
<b>ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS</b>	(xxxxxxx)	(xxxxxxx)
<b>ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS</b>		
Duplicatas descontadas	xxxxxxx	
Empréstimos bancários	xxxxxxx	
Financiamentos	xxxxxxx	
Debêntures	xxxxxxx	
Recursos próprios	xxxxxxx	xxxxxxx
<b>Caixa líquido do período</b>		xxxxxxx
<b>Saldo inicial de disponibilidades</b>		xxxxxxx
<b>Saldo final de disponibilidades</b>		xxxxxxx

Fonte: (Campos, 1999. p. 53)

A figura 2 ilustra o modelo FAS com uma alteração, em que os Dividendos pagos foram tirados de financiamentos e reposicionados no operacional. Portanto observa-se o modelo FAS como uma ferramenta fundamental para a administração financeira da organização, através dele

é possível localizar a origem dos entraves que estão ocorrendo na área financeira, além disso, auxilia na tomada de decisões assertivas.

## **2.4 Atividades do caixa**

### **2.4.1 Atividades operacionais**

De acordo com Campos Filho (1999, p.26) as disponibilidades são divididas em: caixa, depósitos bancários a vista e aplicações de alta liquidez. Abrange o dinheiro em caixa, o saldo das contas correntes nos bancos, e as aplicações financeiras em CDBs, fundos de investimento, cadernetas de poupança e outras aplicações financeiras assemelhadas, com prazo de vencimento em até três meses da data da aplicação.

Lemes Junior, Rigo, Cherobin (2005) reforçam que os recursos financeiros de curto prazo são utilizados para financiar as atividades operacionais do empreendimento e por isso é necessária agilidade nas decisões nessa gestão

Segundo Campos Filho (1999, p.26) as atividades operacionais “geralmente, envolvem a produção e entrega dos bens e a prestação de serviços”. Classifica-as em recebimentos operacionais e pagamentos operacionais. Estas correspondem às contas da demonstração de resultados.

Recebimentos Operacionais de: clientes por vendas à vista, clientes por venda a prazo, clientes - adiantamentos, rendimentos de aplicações financeiras, juros de empréstimos concedidos, dividendos recebidos, outros recebimentos. Pagamentos Operacionais a: fornecedores de matérias-primas, fornecedores de mercadorias, adiantamentos a fornecedores, salários e encargos, utilidades e serviços, tributos, encargos financeiros, outros pagamentos. (CAMPOS FILHO, 1999, P.26).

Gitman (1998, p.54) define que as atividades operacionais são os fluxos de caixa (entradas e saídas) diretamente relacionados com à produção e venda dos produtos e serviços da empresa. Esses fluxos captam a demonstração do resultado e as transações das contas circulantes, exceto títulos a pagar, ocorridas durante o período.

### **2.4.2 Atividades de investimento**

De acordo com Assaf Neto & Silva (2010, p. 56) as atividades de investimento são aquelas “oriundas das decisões de investimento de longo prazo como as decorrentes de compra de máquinas, terrenos, veículos, etc. Ou seja, esse fluxo de caixa está relacionado com as movimentações de caixa que irão afetar o ativo permanente da empresa”. Sendo assim essas

atividades proporcionam aptidão a empresa para operar, visto que para que a mesma produza ela necessita de instalações, equipamentos, imóveis, edificações, além disso possibilitam maior giro ao negócio.

As atividades de investimentos correspondem à:

Aplicações financeiras (com prazo de vencimento maior que três meses), empréstimos concedidos, participações em controladas/coligadas, participações em outras empresas, terrenos, obras civis, móveis - utensílios - instalações, máquinas - ferramentas - equipamentos, veículos de uso, equipamentos de processamento de dados, software/aplicativos de informática. (CAMPOS FILHO, 1999, P.27).

Considera-se as atividades de investimento como o grupo de ativos permanentes do balanço patrimonial.

### **2.4.3 Atividades de financiamento**

De acordo com Campos Filho (1999, p.27) as atividades de financiamento são “ empréstimos bancários, financiamentos/*leasing*, recursos próprios, dividendos pagos”. Considera-se um conceito mais abrangente que inclui recursos de terceiros e recursos próprios recebidos, ou seja quando os sócios colocam dinheiro na empresa estão financiando.

As atividades de financiamento resultam de operações de empréstimo e capital próprio. Tomando ou quitando empréstimos tanto de curto prazo quanto de longo prazo resultará numa correspondente entrada ou saída de caixa. Do mesmo modo a venda de ações pode resultar numa entrada de caixa, enquanto que a recompra de ações ou o pagamento de dividendos pode resultar em uma saída financeira. (GITMAN 1999, p.56).

As atividades de financiamento envolvem certos riscos relacionados às suas decisões de financiamento e está associado à intensidade de utilização dos capitais de terceiros na estrutura de capital empregado no financiamento das atividades, logo esse uso constante de capital de terceiros aumenta o número de compromissos, as taxas de juros e conseqüentemente os riscos.

## **2.5 Indicadores para análise dos demonstrativos de fluxo de caixa**

Os indicadores mais relevantes de solvência de uma empresa estão associados ao fluxo de caixa positivo das atividades operacionais, portanto nessa seção serão abordados importantes indicadores que contribuirão para a análise do fluxo de caixa proposta. Segundo Comiskey e Mulford (200,p.588), a demonstração dos fluxo de caixa pode dar uma ideia geral do estágio

em que se encontra uma empresa no ciclo de vida do negócio, mediante o exame das proporções relativas de cada seção do fluxo de caixa.

Esses índices são de suma importância para que o gestor financeiro consiga prever as variáveis financeiras e avaliar o desempenho da organização. Através dessa análise consegue-se pensar em estratégias em tempo hábil para reconhecer problemas, e assim adotar medidas corretivas para evitar a falência da empresa.

### 2.5.1 Indicador Cobertura de Investimento

O indicador cobertura de investimento é representado pela razão entre o fluxo de caixa das operações e o fluxo de caixa de investimentos. Esse indicador permite encontrar o valor dos investimentos que foram cobertos pelo caixa líquido das atividades operacionais, sendo assim ele avalia o potencial da empresa de financiar a expansão com recursos próprios.

$$\text{Cobertura de investimento} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Fluxo de Caixa de Investimentos}}$$

Segundo Assaf Neto & Silva (2010, p.57) esse indicador determina se a empresa consegue financiar seus projetos de investimento com recursos próprios. Isso ocorre quando o indicador é superior à unidade; quando a cobertura de investimento é menor que a unidade, a empresa utiliza recursos financeiros, do capital próprio ou de terceiros, para as inversões de longo prazo.

### 2.5.2 Indicador Retorno Total

Esse indicador é representado pela divisão entre fluxo de caixa das operações e o de financiamento. Segundo Almeida (2004, p.111) esse indicador mede o nível de geração interna de recursos para a aplicação nas atividades de investimento e financiamento. Sendo assim ele avalia o potencial da organização gerar retornos.

$$\text{Retorno Total} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Fluxo de caixa de Financiamento}}$$

Para Assaf Neto & Silva (2010, p.58) o indicador de retorno total relaciona a entrada líquida de recursos proveniente do desempenho operacional da empresa com o fluxo de financiamento. A análise desse indicador deve ser feita com cuidado visto que tanto o denominador quanto o numerador podem apresentar valores negativos e positivos.

### 2.5.3 Retorno Sobre Vendas

Esse indicador é representado pela razão entre o fluxo de caixa das operações e as vendas. De acordo com Assaf Neto & Silva (2010, p.58) esse índice relaciona a geração de caixa pelo volume de vendas. Em outras palavras, quanto à empresa consegue gerar de fluxo de caixa líquido com suas operações para cada unidade de venda. Esse indicador fundamental para se avaliar o potencial e comportamento das vendas de acordo com o tempo.

$$\text{Retorno Sobre Vendas} = \frac{\text{Fluxo de Caixa das Operações}}{\text{Vendas}}$$

Almeida (2004, p.111) argumenta que essa análise indica a capacidade da empresa de gerar caixa frente ao total das vendas. Quando maior o índice, maior a capacidade de geração de caixa, obviamente menores serão as oportunidades da empresa em enfrentar problemas de liquidez e insolvência.

### 2.5.4 Margem de Caixa das vendas

Também chamado de *Cash KingMargin* este índice é representado pela subtração do fluxo de caixa das operações com os gastos de capital dividido pelas vendas. De acordo com Almeida (2004, p.112) este é um índice de fluxo de caixa equivalente ao índice margem líquida, calculado com base na demonstração do exercício.

$$\text{Margem de Caixa das vendas} = \frac{(\text{Fluxo de Caixa das Operações} - \text{Gastos de Capital})}{\text{Vendas}}$$

O resultado dessa análise é expresso em taxa percentual e representa a rentabilidade econômica real de cada unidade monetária das vendas.

### 3. METODOLOGIA

O presente relatório foi embasado em pesquisas bibliográficas, pesquisa documental e observação participante. Na pesquisa bibliográfica foram usados livros, sites e artigos com informações relevantes para contribuir de forma reflexiva para este trabalho. Na pesquisa documental, para atingir o objetivo proposto, foi realizada por meio de dados primários (aplicação de questionário e entrevistas com os colaboradores). Foi realizada uma pesquisa exploratória, no qual se buscou coletar informações sobre a abrangência do fluxo de caixa.

Com relação aos objetivos têm-se uma pesquisa explicativa, em que se busca identificar fatores que determinam a gestão do fluxo de caixa, através da coleta de dados e levantamentos. Considera-se também os objetivos notam-se características da pesquisa descritiva, pois foram realizados questionários e observações sistemáticas.

A coleta de dados foi dividida em três etapas: identificação do público alvo, entrevista do público alvo e observação do público alvo.

Na primeira etapa foram selecionados colaboradores da área financeira, compras, cobranças, contábil/controladoria, recursos humanos e produção. Após a autorização do Diretor Administrativo/Financeiro foi realizada a segunda etapa que consistiu na aplicação via *Skype*<sup>2</sup> do seguinte questionário (exceto para a área financeira):

- a) Qual área você atua?
- b) Qual a representatividade da área financeira no departamento que atua? (Sua área depende em que do financeiro, em que o financeiro impacta em suas atividades...)
- c) Você considera a área financeira da empresa eficiente?
- d) Quais mudanças nos processos financeiros têm sido observadas de um ano para cá? Ou seja, após a implantação do FC.
- e) Conhece a ferramenta fluxo de caixa que a empresa usa? Sabe em que o setor que você atua implica no funcionamento do FC?
- f) Qual a maior dificuldade que o seu setor enfrenta?

---

<sup>2</sup>Software que permite comunicação pela Internet através de conexões de voz e vídeo criado por Janus Friis e Niklas Zennstrom, lançado em 2003 (ferramenta de comunicação mais utilizada pela empresa analisada).

- g) Existe alguma dificuldade relacionada ao departamento financeiro? Se positivo, qual a sugestão para resolver essa dificuldade?

Para a área financeira foi aplicado outro questionário APÊNDICE A, que consistiu em extrair mais informações quanto a abrangência do fluxo de caixa na organização como um todo. No sentido de detectar os impactos sofridos pela área financeira devido à erros básicos cometidos em processos iniciais.

A terceira etapa de coleta de dados consistiu em observação participante das rotinas administrativas, observando a execução das tarefas de cada área a fim de identificar a interferência das mesmas no departamento financeiro.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

### **4.1 Vivência**

Para a construção do presente estudo foi realizado um estágio de seis meses no departamento financeiro da empresa, com a realização de atividades diversas pertinentes ao departamento financeiro como: contas a pagar e a receber, pagamento a fornecedor, gerenciador financeiro, internet bank, conciliação bancária, conciliação de adiantamento, negociação/contato com fornecedores, arquivos, conferência de documentação para liberação de pagamentos, lançamentos no sistema, entre outras.

Através de observações das rotinas administrativas é possível realizar ponderações, sugestões e abordando pontos de melhoria nos processos e na gestão, para cumprir com os objetivos estabelecidos no trabalho.

### **4.2 Histórico e caracterização da Empresa**

O negócio iniciou-se com a migração do produtor da região Sul do país para o Centro Oeste, inicialmente um pequeno produtor em uma área de 50 hectares que foram vendidos para aquisição de terras no Centro-Oeste, essa mudança aconteceu em busca de melhorar a realidade no qual estava inserido. Focando-se nos estudos o produtor formou-se em agronomia, trabalhou com revenda de defensivos e com muita determinação, colaboração e apoio de diversas pessoas começou a produzir.

Em 1984 iniciou-se o negócio com a produção de soja, em 1992 com feijão e milho e em 2004 com algodão. Em 2009 foi aberta a empresa de natureza jurídica: Sociedade Empresária Limitada. A sua atividade principal é a produção de sementes e commodities, mas também produz gado, sorgo, feijão, grama, algodão, entre outros.

A empresa emprega cerca de 370 funcionários, atuando no Centro-Oeste brasileiro nas regiões de Bahia, Goiás, Minas Gerais, Tocantins e Distrito Federal. Conta com 1 presidente/proprietário, 4 diretorias (administrativa/financeira, produção agrícola, produção de sementes, comercial) e 1 assessor. Sua sede está situada em Formosa-Goiás.

O grupo possui 4 fazendas, é a única sementeira do país com 4 unidades de beneficiamento de soja, se mantém entre as 5 maiores produtoras de sementes do Brasil, toda a sua produção é voltada para a produção de sementes, possui capacidade de armazenagem de 110 mil toneladas de grãos, sua produção de soja superou a meta de 1.200.000 sacas estimadas para o ano de 2017.

Sua missão consiste em produzir alimentos, sementes e serviços de alta qualidade para contribuir para um mundo sem fome. Com a visão de ser uma empresa que age de forma sustentável, ágil e competitiva sendo reconhecida no agronegócio brasileiro pela excelência técnica e operacional. Aplicando os valores de honestidade, respeito, transparência, cooperar uns com os outros e agir como o dono do negócio. Existe ainda a preocupação ambiental com foco em segurança e sustentabilidade, além disso, têm-se a certificação de segurança de meio ambiente.

### **4.3. Resultados**

#### **4.3.1 Identificação do público-alvo**

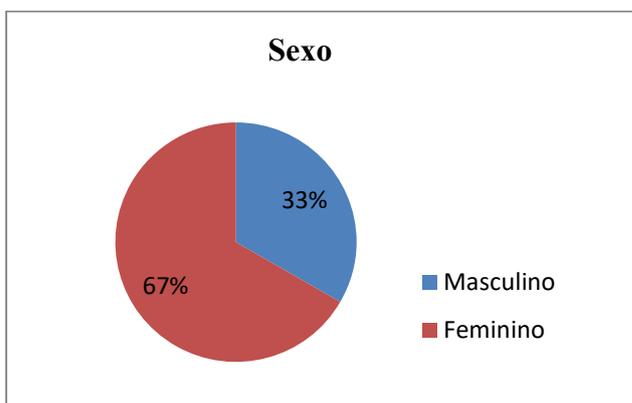
Foram selecionados colaboradores de áreas e de cargos diversos, as idades variam de 24 anos a 62 anos. Devido à empresa está passando por um processo de reestruturação, existem entrevistados que trabalham na empresa há quinze anos até funcionários que não completaram um ano na organização. Foi informada a direção da empresa quanto à realização do presente trabalho, todos colaboradores responderam aos questionários cientes do propósito do mesmo.

Na área contábil foi aplicado o questionário a 3 pessoas, visto que é um setor que impacta bastante no fluxo de caixa. Na área de compras foi aplicado a um funcionário porém o mesmo não respondeu no prazo estipulado. Na área de RH foi aplicado a uma funcionária, na área de produção foi a aplicado a uma funcionária, O responsável pela área de vendas não respondeu a pesquisa no prazo estipulado. O funcionário escolhido do setor de logística selecionado para responder o questionário entendeu que o objetivo da pesquisa não abrange o departamento no qual atua. Para a área financeira foi aplicado um questionário diferente (APÊNDICE A), o objetivo seria que fosse uma entrevista, porém no período de estágio a coordenadora financeira encontrou-se afastada da empresa por motivos de saúde.

#### 4.3.2 Perfil dos colaboradores

Os funcionários selecionados para a pesquisa conforme a Figura 3 são em maioria do sexo feminino sendo de idades variadas e de tempo de serviço também variados. A empresa está passando por um processo de reestruturação do seu corpo de funcionários, como a pesquisa tem um viés para a análise foram selecionados tanto colaboradores muito antigos quanto aqueles que recentemente entraram na empresa.

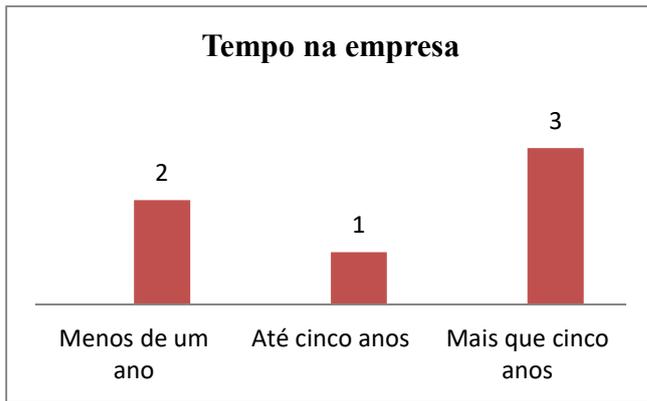
Figura 3. Gráfico do sexo dos funcionários participantes da pesquisa



Fonte: Autores

Observa-se na Figura 4 que existe uniformidade em relação ao tempo de serviço, de modo que consiga resgatar os problemas que são antigos e aqueles que são mais atuais. Essa seleção foi importante para mensurar as mudanças no decorrer do tempo de atuação do colaborador na empresa e visões novas à cerca do empreendimento.

Figura 4. Gráfico do tempo que os funcionários atuam na empresa



Fonte: Autores

### 4.3.3 Ponderações dos colaboradores

A empresa analisada inicialmente era administrada com o caráter de gestão familiar, com a expansão tornou-se necessário a adoção de novas metodologias para a realização das atividades, além disso, adaptabilidade do corpo de funcionários, adequação e aceitação de mudanças. Observa-se que a utilização da ferramenta fluxo de caixa foi uma das mudanças notadas nas novas diretrizes da empresa, com isso após a identificação do público alvo foi aplicado um questionário com 7 perguntas aos colaboradores selecionados, todos foram notificados a cerca de estarem contribuindo para a realização deste trabalho.

Tabela 1. Respostas do colaborador da área contábil/controladoria

Qual área você atua?	Contábil / Controladoria
Qual a representatividade da área financeira no departamento que atua? (Sua área depende em que do financeiro, em que o financeiro impacta em suas atividades...)	De grande importância, pois a contabilidade e controladoria, depende da estrutura funcional e eficiente do financeiro para gestão de caixa para orçamentos da organização
Você considera a área financeira da empresa eficiente?	Não, pois requer aprimoramento de processos de gestão financeira, pois com a organização fica mais fácil para controlar e planejar o negócio.
Quais mudanças nos processos financeiros têm sido observadas de um ano para cá? Ou seja, após a implantação do FC.	Pergunta não respondida pelo colaborador
Conhece a ferramenta fluxo de caixa que a empresa usa? Sabe em que o setor que você atua implica no funcionamento do FC?	Pergunta não respondida pelo colaborador
Qual a maior dificuldade que o seu setor enfrenta?	Hoje não temos as informações consolidadas do que tem para receber e a pagar isso dificulta a gestão de fluxo de caixa.
Existe alguma dificuldade relacionada ao departamento financeiro? Se positivo, qual a sugestão para resolver essa dificuldade?	Ter um acompanhamento diário das entradas e saídas, colocar em dias o que tem a pagar e receber (fazer encontro de conta).

Fonte: Autores

Pode-se aferir que esse colaborador da área contábil e controladoria consideram o financeiro de grande importância visto que dependem da estrutura funcional e eficiente do financeiro para a gestão e caixa e orçamento da organização. Considera que a área financeira requer aprimoramento nos processos para que através da organização tenha-se o controle e planejamento do negócio. A maior dificuldade que o setor enfrenta é não chegar a um resultado com as informações de balancetes corretas. A sugestão é que exista um acompanhamento diário das entradas e saídas, realizando assim o encontro de caixa. A área não notou mudanças significantes após a implantação do fluxo de caixa.

Tabela 2. Respostas do colaborador da área financeira/controladoria

Qual área você atua?	Controladoria/financeiro
Qual a representatividade da área financeira no departamento que atua? (Sua área depende em que do financeiro, em que o financeiro impacta em suas atividades...)	Mais de 50% porque está envolvida nas minhas atividades de contatos financeiros, na busca de recursos durante todo o ciclo de produção, investimentos e recursos rotineiros do departamento.
Você considera a área financeira da empresa eficiente?	Na escala de 1 a 10, está no meio, 5. Hoje é só contas a pagar e a receber.
Quais mudanças nos processos financeiros têm sido observadas de um ano para cá? Ou seja, após a implantação do FC.	Tem mais clareza, se organizou com mais eficiência, mesmo não sendo completo no que se propõe.
Conhece a ferramenta fluxo de caixa que a empresa usa? Sabe em que o setor que você atua implica no funcionamento do FC?	Sim. Sim, na organização diária para se ter um FC confiável.
Qual a maior dificuldade que o seu setor enfrenta?	<p>Maior dificuldade é a compilação dos dados com eficiência e confiável.</p> <p>Processos ainda em montagem, que deixa vulnerável as informações.</p>
Existe alguma dificuldade relacionada ao departamento financeiro? Se positivo, qual a sugestão para resolver essa dificuldade?	Regulamentar os processos, dando maiores confiança nas informações.

Fonte: Autores

De acordo com a respostas do colaborador da área financeira/contábil observa-se que o financeiro tem impactado muito nas atividades desempenhadas em suas rotinas. Foi notada uma melhoria considerável após a implantação do fluxo de caixa, mas que o processo ainda pode ser otimizado principalmente solucionando o problemas da discrepância dos dados e informações. Foi sugerido pelo colaborador a regulamentação dos processos.

Tabela 3. Respostas do colaborador da área contábil/controladoria

Qual área você atua?	Aux. Junior – contabilidade.
Qual a representatividade da área financeira no departamento que atua? (Sua área depende em que do financeiro, em que o financeiro impacta em suas atividades...)	A contabilidade funciona em cima do financeiro, então é de extrema importância que este departamento tenha uma estrutura funcional e eficiente.
Você considera a área financeira da empresa eficiente?	Parcialmente, pois é uma área que está muito em função dos demais, então para ser um departamento 100% precisa, que alguns setores sejam mais funcionais e auxiliares.
Quais mudanças nos processos financeiros têm sido observadas de um ano para cá? Ou seja, após a implantação do FC.	Sou novo na empresa.
Conhece a ferramenta fluxo de caixa que a empresa usa? Sabe em que o setor que você atua implica no funcionamento do FC?	Não sei.
Qual a maior dificuldade que o seu setor enfrenta?	Creio que a falta de um planejamento de gastos e recebimentos, não sabemos essas informações com precisão, logo não sabemos algo relacionado ao fluxo do caixa.
Existe alguma dificuldade relacionada ao departamento financeiro? Se positivo, qual a sugestão para resolver essa dificuldade?	Tínhamos as relações da empresa, em uma “base” operacional de um sistema, fizemos uma “base nova” (para começar, a ter mais um controle do que entra e do que sai. (Para acabar com as divergências de informações e as poluições no sistema). Creio que isso seja uma saída viável, mais ainda assim, falta um planejamento de gastos de cada unidade da empresa.

Fonte Autores

O colaborador representado na tabela 3 por ser o mais novo de tempo de serviço na empresa tem uma visão interessante a cerca dessa novo processo de otimização que a empresa passa. Ele entende o impacto da atuação dos outros setores na área financeira, ressalta a importância do planejamento para cada unidade da empresa.

Tabela 4. Respostas do funcionário da área de recursos humanos

Qual área você atua?	Área de Recursos Humanos
Qual a representatividade da área financeira no departamento que atua? (Sua área depende em que do financeiro, em que o financeiro impacta em suas atividades...)	30%. A área de Recursos Humanos depende sempre da disponibilidade de caixa para que possamos estar cumprindo às leis trabalhistas em relação à folha de pagamento, tributos, rescisões, segurança no trabalho, treinamentos, etc...  O impacto do financeiro na área de Recursos Humanos é grande, pois não havendo caixa para manter em dia as responsabilidades trabalhistas, a empresa estará passiva a multas trabalhista como também gera um grande descontentamento na equipe, afetando o clima organizacional e conseqüentemente a imagem da empresa.
Você considera a área financeira da empresa eficiente?	Sim é eficiente, faltando alguns ajustes.
Quais mudanças nos processos financeiros têm sido observadas de um ano para cá? Ou seja, após a implantação do FC.	Planejamento orçamentário, inclusive para área de Recursos Humanos
Conhece a ferramenta fluxo de caixa que a empresa usa? Sabe em que o setor que você atua implica no funcionamento do FC?	Sim, a área de Recursos Humanos precisa estar bem alinhada e enquadrada ao procedimento do setor financeiro, pois uma vez não estando gera um grande furo às informações do fluxo de caixa e conseqüentemente a tomada de decisões.
Qual a maior dificuldade que o seu setor enfrenta?	Uma dificuldade é a falta de caixa para cumprir com as responsabilidades como compra de EPI's que é um volume alto, uniformes, mas que com a implantação do planejamento orçamentário está sendo resolvido.
Existe alguma dificuldade relacionada ao departamento financeiro? Se positivo, qual a sugestão para resolver essa dificuldade?	Planejamento orçamentário.

Fonte: Autores

Sendo assim, nota-se que a área de recursos humanos necessita muito do planejamento orçamentário da área financeira, já que constantemente têm-se despesas trabalhistas que devem ser quitadas em dias para não dá problemas para a organização. Observa-se que o planejamento orçamentário já vem sido explanado no setor, sendo necessário alguns ajustes e adaptações.

Tabela 5. Respostas do funcionário da área de produção

Qual área você atua?	Atuo na área de recebimento, secagem, beneficiamento de semente, armazenamento e liderança de pessoas.
Qual a representatividade da área financeira no departamento que atua? (Sua área depende em que do financeiro, em que o financeiro impacta em suas atividades...)	Somos totalmente dependentes do financeiro da empresa para que nossa área de atuação seja produtiva, pois trabalhamos com equipamentos em movimento que necessita de manutenção e troca de peças frequentemente. E colaboradores que precisam ser remunerados pelo seu trabalho.
Você considera a área financeira da empresa eficiente?	Sim, acho que o financeiro da nossa empresa é eficiente
Quais mudanças nos processos financeiros têm sido observadas de um ano para cá? Ou seja, após a implantação do FC.	Tenho pouco tempo de empresa, não sei como funcionava antes.
Conhece a ferramenta fluxo de caixa que a empresa usa? Sabe em que o setor que você atua implica no funcionamento do FC?	Não conheço o fluxo de caixa da empresa. E não sei o que meu setor implica no FC da empresa. (demonstrou interesse em conhecer a ferramenta)
Qual a maior dificuldade que o seu setor enfrenta?	A maior dificuldade que o meu setor enfrenta hoje não diretamente relacionada ao financeiro seria na solicitação de compras de urgência, para que nosso processo não pare.
Existe alguma dificuldade relacionada ao departamento financeiro? Se positivo, qual a sugestão para resolver essa dificuldade?	Não foram apontadas dificuldades em relação ao financeiro.

Fonte: Autores

A área de produção tem uma representatividade enorme no fluxo de caixa, visto que é o setor que mais demanda saídas de caixa. Conforme a tabela 4 observa-se que a colaboradora

selecionada entende a abrangência da área financeira na organização, considera a área financeira eficiente e a sua maior dificuldade não está relacionada a tal departamento.

Com base no Apêndice A observa-se que a gestora da área financeira tem uma visão sistêmica a cerca da atividade empresarial, entende que o maior problema é a falta de comunicação e que todas as áreas influenciam suas atividades. Para suprir isso evidencia que é importante a elaboração de procedimentos padrão e que o fator limitante é a não aceitação da diretoria, já que a empresa é dirigida pela gestão familiar. Observa-se clareza quanto ao entendimento do fluxo de caixa e suas importâncias para a tomada de decisões, negociação e gestão.

#### **4.4 Análises de indicadores**

Segundo Assaf Neto & Silva (2010, p.56) o fluxo de caixa segregado nos grupos de atividades operacionais, de investimentos e de financiamento possibilita a análise de alguns indicadores, como cobertura de investimentos, retorno total, retorno sobre vendas e fluxo sobre o lucro. Para mensurar a importância econômica e financeira do fluxo de caixa foi utilizado o demonstrativo de fluxo de caixa de uma empresa hipotética em um período de três meses.

Houve a tentativa de realizar uma análise econômica e financeira da empresa, os dados e demonstrativos contábeis foram solicitados, porém não foram disponibilizados. No sentido de preservar a imagem da empresa, o acesso as suas informações de caixa foi restringido. Logo para alcançar o objetivo proposto de realizar um diagnóstico do fluxo de caixa em um determinado período foram utilizados os dados ao acaso para uma empresa intitulada de hipotética, conforme a Tabela 6.

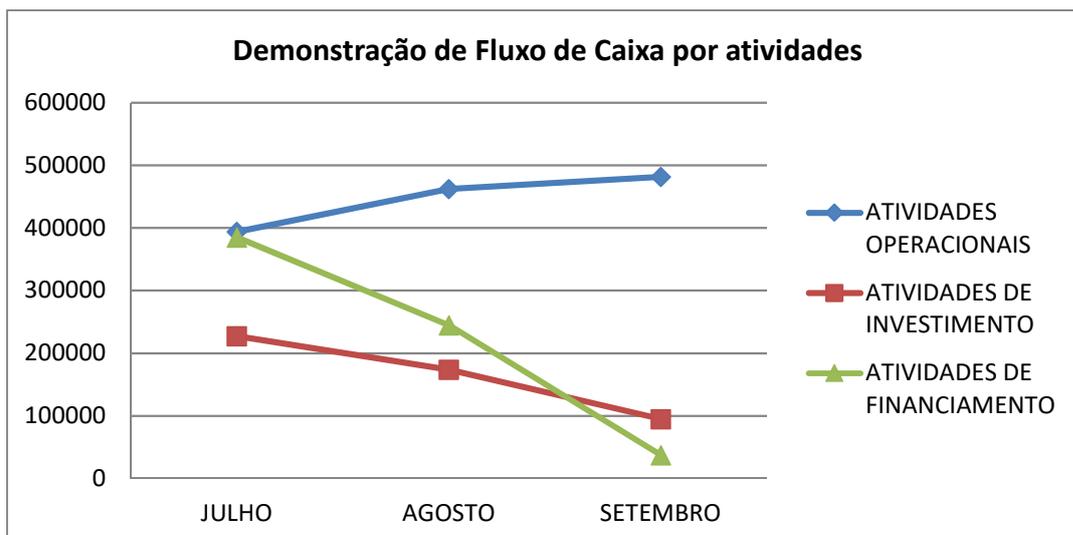
Tabela 6. Demonstrativo de Fluxo de Caixa de uma empresa hipotética

	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	ACUMULADO
<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>				
<b>Entradas</b>				
Recebimento de clientes (venda de sementes de soja)	112457	298946	435666	847069
Recebimento de clientes (vendas das demais sementes)	195864	187548	275487	658899
<b>Total entradas</b>	<b>308321</b>	<b>486494</b>	<b>711153</b>	<b>1505968</b>
<b>Saídas</b>				
Pagamento a fornecedores (produtos)	-120457	-159867	-171998	-452322
Pagamento a fornecedores (serviços)	-101547	-114857	-152854	-369258
Pagamento a cooperado	-95574	-114754	-107963	-18472
Pagamento de energia elétrica	-1587	-1584	-1885	-5056
Pagamento de salários e encargos	-25008	-32785	-21658	-79451
Tributos	-13487	-17854	-16857	-48198
Outras despesas operacionais/administrativas	-21574	-3157	-1952	-26683
Encargos financeiros	-14754	-17457	-6582	-38793
<b>Total Saídas Operacionais</b>	<b>393988</b>	<b>462315</b>	<b>481749</b>	<b>1038233</b>
<b>Fluxo de caixa operacional Líquido</b>	<b>-85667</b>	<b>24179</b>	<b>229404</b>	<b>467735</b>
<b>ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>				
Máquinário e ferramentas	-122517	-152542	-67457	-342516
Móveis/utensílios/instalações	-10245	-12542	-27485	-50272
Terrenos	-94571	-8524	0	-103095
<b>Total Investimentos</b>	<b>227333</b>	<b>173608</b>	<b>94942</b>	<b>495883</b>
<b>ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>				
Amortização	-132582	-124571	-24527	-281680
Financiamentos	-252470	-120254	-12582	-385306
<b>Total Financiamentos</b>	<b>385052</b>	<b>244825</b>	<b>37109</b>	<b>666986</b>
Caixa Líquido do período	-698052	-394254	97353	-796200
Saldo Inicial disponibilidades	0	-698052	-1092306	0
Saldo Final disponibilidades	-698052	-1092306	-994953	-796200

Fonte: Autores

Observa-se na Tabela 6 que o fluxo de caixa foi segregado em três grandes grupos, o fluxo das atividades operacionais, das atividades de investimento e das atividades de financiamento. As atividades operacionais estão vinculadas a gestão de capital de giro e pode ser um indicador para determinar a solvência da empresa. As atividades de investimento são oriundas das decisões de longo prazo, são aquisições que afetam o ativo permanente da empresa. Já as atividades de financiamento são as movimentações de pagamentos de empréstimos, financiamentos, logo determina a estrutura de capital da empresa.

Figura 5. Composição das saídas de Fluxo de Caixa



Fonte: Autores

Conforme a Figura 5 observa-se no período analisado que as atividades operacionais têm demandado cada vez mais recursos sendo crescente no período analisado, isso pode ser explicado pelo fato da empresa está em processo de expansão de suas atividades, maximizando a produção e isso implica em mais gastos com insumos como mão de obra, energia, defensivos, adubos, entre outros. As atividades de investimento no primeiro mês está alta e pode ser justificada pela aquisição de maquinários e terrenos, justamente devido a expansão do negócio, no mês de julho diminui-se a aquisição de terrenos mas aumenta a de maquinários e ferramentas, no último mês cai bastante os investimentos, esse índice negativo é bastante importante, significa que a empresa está aumentando seu imobilizado. Por fim as atividades de financiamento de forma decrescente representa que a empresa adquiriu recursos para a expansão e consolidação de seu negócio.

Tabela 7 . Indicador Cobertura de Investimento

<b>Cobertura de Investimento</b>			
	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
<b>Fluxo de Caixa das Operações (1)</b>	-85667	24179	229404
<b>Fluxo de Caixa de investimentos (2)</b>	227333	173608	94942
<b>(1)/(2)</b>	<b>-0.37683</b>	<b>0.139274</b>	<b>2.416254</b>

Fonte: Autores

Na Tabela 6 tem-se o cálculo do indicador Cobertura de Investimento, através desse indicador pode-se aferir se a empresa pode ou não financiar seus projetos de investimento com recursos próprios, nos dois primeiros meses isso foi um fator limitante pois a empresa precisou utilizar de recursos financeiros, capital próprio ou de terceiro para suas inversões de longo prazo. No terceiro mês observa-se um cenário totalmente diferente, que a empresa consegue financiar seus negócios e sua expansão com recursos próprios, isso pode ser explicado pelo fato que houve aumento das vendas e uma diminuição considerável na aquisição de maquinários e ferramentas além disso não houve compra de terrenos.

Tabela 8. Indicador Retorno Total

<b>Retorno Total</b>			
	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
<b>Fluxo de Caixa das Operações (1)</b>	<b>-85667</b>	<b>24179</b>	<b>229404</b>
<b>Fluxo de Caixa de Financiamentos (2)</b>	<b>385052</b>	<b>244825</b>	<b>37109</b>
<b>(1)/(2)</b>	<b>-0.22248</b>	<b>0.09876</b>	<b>6.181897</b>

Fonte: Autores

Na Tabela 7 tem-se o cálculo do Retorno Total relaciona o nível de geração interna de recursos com o fluxo de financiamento, no primeiro mês a empresa não consegue gerar dinheiro com a captação de recursos, sendo necessário recorrer a venda de imobilizado para cobrir essa diferença, no segundo mês a empresa consegue gerar recursos internos, pode-se aferir que no terceiro mês a empresa está gerando caixa e consegue captar recursos, tendo uma sobra que poderá ser aplicada em novos investimentos. Esse indicador pode ser justificado principalmente pelo aumento das vendas no período e redução do pagamento de amortizações e financiamentos.

Tabela 9. Indicador Retorno Sobre Vendas

<b>Retorno Sobre Vendas</b>			
	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
<b>Fluxo de Caixa das Operações (1)</b>	<b>-85667</b>	<b>24179</b>	<b>229404</b>
<b>Vendas (2)</b>	<b>308321</b>	<b>486494</b>	<b>711153</b>
<b>(1)/(2)</b>	<b>-0.27785</b>	<b>0.049701</b>	<b>0.32258</b>

Fonte: Autores

O indicador Retorno Sobre Vendas na Tabela 8 relaciona a geração de caixa pelo volume de vendas, no primeiro mês a empresa tem pouco volume de venda, logo não consegue gerar um fluxo de caixa líquido positivo, isso é um fator agravante na liquidez. No segundo mês é positivo e tem-se retorno. Já no terceiro mês tem-se um valor considerável em que em que a empresa consegue gerar 0,322258 de fluxo de caixa líquido para cada unidade de venda, sendo assim a empresa nesse mês alcançou uma maior capacidade de geração de caixa, logo a empresa enfrenta menos problemas de insolvência e falta de liquidez.

Tabela 10. Indicador Margem de caixa das Vendas (Cash King Margin)

<b>Margem de caixa das Vendas (Cash King Margin)</b>			
	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
<b>Fluxo de Caixa das Operações (1)</b>	<b>-85667</b>	<b>24179</b>	<b>229404</b>
<b>Gastos de Capital (2)</b>	<b>385052</b>	<b>244825</b>	<b>37109</b>
<b>Vendas (3)</b>	<b>308321</b>	<b>486494</b>	<b>711153</b>
<b>(1)-(2)/(3)</b>	<b>-153%</b>	<b>-45%</b>	<b>27%</b>

Fonte: Autores

O indicador Margem de Caixa das Vendas representa à rentabilidade econômica real de cada unidade monetária das vendas, considerando 10% a taxa mínima aceitável observa-se valores preocupantes nos dois primeiros meses, indicando que as vendas não estão sendo suficientes e não estão existindo sobras. Logo deve-se observar o estoque para verificar a possibilidade de fornecer descontos, consultar a lista de clientes para avaliar suas participações, buscar um feedback dos consumidores para detectar onde o negócio pode ser melhorado e até mesmo avaliar se o marketing encontra-se alinhado. São medidas que podem favorecer as vendas.

## 5. CONCLUSÃO

Por se tratar de uma empresa do agronegócio a sazonalidades de produção que o empreendimento está sujeito, tem sido respaldada na gestão do fluxo de caixa, no sentido de que consideram especificidades do negócio, por exemplo, o vigor da semente que é um fator que impacta gradativamente no preço, naquilo que é projetado como entrada. Existem também as variações cambiais para a aquisição de defensivos agrícolas, que impacta no que se espera

desembolsar. Tudo isso tem influenciado na gestão de fluxo de caixa e nas programações estabelecidas em nível de ano, mês e dia.

Com a análise das informações contidas nos questionários foi observado no geral que existem discrepâncias na abrangência do fluxo de caixa, visto que após a sua implantação alguns setores não notaram mudanças significativas. Além disso, é muito limitado o conhecimento dos colaboradores à cerca dos impactos de suas atividades na gestão do fluxo de caixa. Através da ilustração dos indicadores observa-se que é importante realizar uma análise econômica financeira da empresa em que o índices obtidos servem de amparo para aquisição de maior rentabilidade a atividade empresarial.

Os pontos de melhorias nos processos financeiros estão intimamente relacionados aos demais departamentos da empresa, sendo observados lançamentos divergentes de notas e ausência dos mesmos, ausência de uma área de cobrança consolidada, falta de comunicação, lançamentos de notas vencidas e principalmente observa-se a necessidade de se realizar o planejamento orçamentário de caixa anual, trimestral e mensal. Que é uma ferramenta que serve de base para a gestão de fluxo de caixa e fundamental para o gestor fazer a análise do projetado com o realizado.

Recomenda-se a elaboração efetiva de projeção das contas, maior intercomunicação entre os setores e a área financeira para possibilitar uma gestão mais eficaz, aplicação de procedimentos padrões e treinamentos para os funcionários. A gestão familiar e cultura da empresa devem ser moldadas para o novo cenário empresarial existente no mercado, em que existe a figura clara de um líder voltado para a formação de uma equipe de excelência.

É fundamental a utilização correta dos recursos disponíveis na empresa, conquistar poder de barganha com os fornecedores, ter credibilidade no mercado e a fidelização de clientes são outros fatores essenciais. Esse equilíbrio entre entradas e saídas implica em um bom planejamento do fluxo de caixa em que requer menor necessidade de capital de giro e conseqüentemente menor custo de capital gerando maior lucro para a firma.

Propõe-se que a empresa intensifique um trabalho de treinamento com todos os seus colaboradores, para adotar e estabelecer procedimentos padrão. A realização de um *brainstorming* com os gestores das áreas é um passo inicial fundamental para a alavancagem do negócio. Posteriormente é importante elaboração de fluxograma de atividades para fundamentar o desenvolvimento de um planejamento estratégico e empresarial. Os problemas

observados devem ser resolvidos inicialmente pelo nível tático, visto que lá se encontram as raízes dos problemas que impactam no insucesso da gestão do fluxo de caixa e da elaboração de estratégias.

Portanto a abrangência do fluxo de caixa é bastante diferenciada nas demais áreas da organização, em que a ferramenta não abarca os setores de forma efetiva, sendo necessária sistematização e otimização da mesma. Além disso, foi observado que falta a elaboração do orçamento de caixa para que a empresa fique bem estruturada e apta para crescer em um cenário mais lucrativo e competitivo. Sendo assim planejar as ações que impactam o capital de giro é essencial para manter a solvência e liquidez da empresa, visto que quanto maior o controle dos prazos melhor será a tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. S. G. de. **Análise da demonstração do fluxo de caixa**. UnB Contábil, v. 3, n. 2, p. 105-144, 2000.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesár A. Tibúcio. **Administração do capital de giro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: uma ferramenta indispensável par administrar sua empresa**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. 8.ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.
- COMISKEY, Eugene E. e MULFORD, Charles W. **Guide to financial reporting and analysis**, Nova York, John Wiley & Sons, 2000.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Harbra: Person Prentice Hall, 2010.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA): **Carta de Conjuntura Nº 36 – Terceiro Trimestre de 2017** . Acesso em Outubro de 2017. Disponível em [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=30867](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=30867).
- LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO, C. M; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras Aplicações e Casos Nacionais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2007.

QUINTANA, A. C. **Fluxo de Caixa**. Curitiba: Juruá Editora 2009.

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

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 4. ed. Porto Alegre, Sagra Luzzato, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

## APÊNDICE A

Pergunta: Qual é o seu cargo na empresa?

Resposta: Coordenadora Financeira

Pergunta: Qual a maior dificuldade que o seu setor enfrenta?

Resposta: Falha de comunicação

Pergunta: Qual a influência das áreas de compras, RH, vendas, contabilidade, cobranças e produção nas atividades executadas no departamento financeiro?

Resposta: Influencia diretamente. No setor financeiro, o planejamento é crucial para gestão de fluxo de caixa, tomada de decisão, investimentos dentre outros. Cada decisão dos demais departamento afeta o planejamento.

Pergunta: De que forma as áreas supracitadas podem contribuir para a exatidão na gestão do fluxo de caixa? (sugestões de melhoria para as áreas)

Resposta: Melhoria na comunicação entre os setores. Padronização de procedimentos.

Pergunta: Quais mudanças nos processos financeiros têm sido observadas de um ano para cá? Ou seja, após a implantação do FC.

Resposta: Tomada de decisão antecipada. Levantamento de recursos e negociação.

Pergunta: Qual o maior desafio para consolidar a gestão do fluxo de caixa na organização? E o que você considera como benefício quando alcançado isso?

Resposta: Trata-se de uma empresa familiar, criar procedimento muitas vezes não é aceito devido a cultura da diretoria.

Pergunta: Você tem alguma sugestão para a eficiência e eficácia da administração das finanças da organização?

Resposta: Acredito que primeiramente um planejamento estratégico, seguido de um fluxo caixa baseado no orçamento. Tomada de decisões respeitando o fluxo.