

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**TAINARA FERNANDES D'AMORIM**

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE  
FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AVÍCOLA**

**CRICIÚMA**

**2017**

**TAINARA FERNANDES D'AMORIM**

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE  
FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AVÍCOLA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Grau de Bacharel no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

**CRICIÚMA**

**2017**

Tainara Fernandes D'Amorim

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE  
FINANCEIRO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AVÍCOLA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza

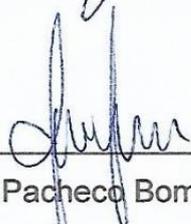
Criciúma, 04 de Julho de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza – (UNESC) - Orientador



---

Prof. Esp. Cleber Pacheco Bombazar - (UNESC) - Avaliador



---

Prof. Esp. Jonas Rickrot Rosner - (UNESC) - Avaliador

**CRICIÚMA  
2017**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a toda minha família e amigos que me ajudaram de alguma forma a alcançar todos os meus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida, por estar sempre comigo iluminando os meus caminhos.

Agradeço aos meus pais Érico e Lealzi, e minha irmã Leticia pelo apoio e incentivo que me deram sempre, e por estarem sempre presentes em todos os momentos em que precisei.

Ao meu namorado Rangel por todo apoio e paciência que teve comigo nesse momento difícil, por estar comigo nos momentos de desespero, sempre me ajudando a conquistar todos os meus objetivos.

Agradeço ao Elpidio e a Guiomar por passar todas as informações necessárias da empresa para que esse trabalho pudesse ser concluído e por todo apoio que sempre me deram.

A todos os meus amigos e familiares que sempre me incentivaram e me apoiaram de alguma forma.

A todos os professores do curso que me proporcionaram conhecimento, em especial ao meu orientador Abel por toda paciência e dedicação que teve comigo para a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para conclusão deste trabalho.

Muito Obrigado!

## RESUMO

D'AMORIM, Tainara Fernandes. **Fluxo de Caixa como Ferramenta de Planejamento e Controle Financeiro**: um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Avícola. 2017. 37 páginas. Monografia do curso de Administração - Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

A produção de frangos foi um dos setores do agronegócio brasileiro que mais cresceu no país nas últimas décadas. Para acompanhar este grande aumento na produção o sistema de aviário *Dark House* tem apresentado índices satisfatórios ao aumento da produção no setor, pois é um modelo automatizado com luminosidade e temperatura adequadas à produção das aves. Esta pesquisa foi elaborada em uma empresa familiar que atua no ramo avícola. Observou-se que embora tenha ocorrido esse aumento da produção, não houve a adoção de sistemas formais de controles financeiros, por isso, percebeu-se a necessidade de apresentar ao empresário uma ferramenta de gestão que possa auxiliá-lo nas suas tomadas de decisão. Assim o objetivo desta pesquisa é elaborar o fluxo de caixa com todas as entradas e saídas de dinheiro da no ano de 2016. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio um estudo de caso, com dados primários e secundários. As informações levantadas foram analisadas com auxílio de planilhas em Excel. Dentre os principais resultados, observou-se que o ciclo financeiro do aviário é de cerca de 60 dias, e os saldos negativos são quitados pelo saldo acumulado positivo dos meses anteriores. Os maiores desembolsos referem-se ao pagamento de salários e de empréstimos, mas mesmo com altos desembolsos a empresa conseguiu suprir seus déficits de caixa e em alguns períodos obteve superávit. Sugere-se para futuras pesquisas a implantação de outras ferramentas gerenciais na empresa, como o demonstrativo de resultados do exercício.

**Palavras-chave:** Fluxo de caixa. Aviário. *Dark House*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Visão geral do processo de planejamento financeiro e processo de controle. ....	18
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação do porte das empresas.....	11
Quadro 2 - Porte das empresas por número de funcionários.....	11
Quadro 3 - Níveis de planejamento estratégico e suas características.....	12
Quadro 4 - Modelo de Fluxo de Caixa.....	21
Quadro 5 - Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica.....	26
Quadro 6 - Plano de coleta de dados documentais.....	27
Quadro 7 - Síntese do delineamento da pesquisa.....	28
Quadro 8 - Desempenho da empresa em 2016.....	29
Quadro 9 - Fluxo de caixa de janeiro a junho de 2016.....	31
Quadro 10 - Fluxo de caixa de julho a dezembro de 2016.....	32

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	6
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>7</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	7
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>8</b>
2.1 O SETOR AVÍCOLA.....	8
2.2 SISTEMA DARK HOUSE .....	9
2.3 EMPRESA FAMILIAR .....	9
2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	11
<b>2.4.1 A gestão financeira em micro e pequenas empresas</b> .....	<b>12</b>
2.5 TIPOS PLANEJAMENTO.....	12
<b>2.5.1 Planejamento estratégico</b> .....	<b>13</b>
<b>2.5.2 Planejamento tático</b> .....	<b>14</b>
<b>2.5.3 Planejamento operacional</b> .....	<b>14</b>
2.6 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	15
2.7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	16
2.8 FLUXO DE CAIXA.....	18
<b>3 PROCEDIMENTOS METADOLÓGICOS</b> .....	<b>24</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	24
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E OU POPULAÇÃO ALVO.....	25
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	26
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	27
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>29</b>
4.1 O NEGÓCIO.....	29
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS .....	30
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A avicultura é um dos setores que mais cresceu no Brasil nas últimas décadas, sendo assim uma das áreas mais importante do agronegócio brasileiro. Com o alto índice do crescimento na avicultura, o Brasil passou a ser o segundo maior produtor de carne de frango do mundo.

O Estado de Santa Catarina foi o segundo maior produtor de frango do país em 2015, abatendo um bilhão de frangos por ano, perdendo apenas para o Estado Paraná que é o maior produtor de carne de frango em todo território nacional. Segundo as Pesquisas Trimestrais do Abate de Animais divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE o Brasil registrou 5,79 bilhões de aves abatidas no ano de 2015, um aumento de 5,4% com relação ao ano anterior.

O sistema de aviário *Dark House* (casa escura, em inglês) que será estudado, teve origem dos Estados Unidos, trata-se de um aviário totalmente automatizado e estruturado, que estimula um melhor conforto para as aves. Por meio deste sistema as aves apresentam maior rendimento, por causa da luminosidade e da temperatura adequada, obtida pela ajuda de exaustores, placas evaporativas e aquecedores conforme a idade do frango.

A administração financeira é importante para analisar e controlar as atividades financeiras de uma empresa, assim melhorando os seus resultados. O termo finanças segundo de acordo com Gitman (2010) é o ato de administrar o dinheiro, tanto entradas quanto saídas. Desde modo a administração financeira é a área da organização empresarial capaz de controlar todo o fluxo de caixa do negócio.

O planejamento financeiro é necessário em qualquer tipo de empresa, as micros e pequenas empresas passam por algumas dificuldades por possuírem pouco conhecimento de técnicas administrativas. Segundo Chiavenato (2000) o planejamento tem como função administrar, onde é definido o objetivo e é decidido sobre os recursos e tarefas que são necessários para que possa alcançar as metas definidas.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A empresa que será estudada já existe há 20 anos no mercado, quando as atividades foram iniciadas o proprietário tinha apenas um aviário convencional com capacidade produtiva de apenas 10.000 aves por lote (um lote equivale a 45 dias) e contava com mão de obra familiar.

Em 2010 surgiu à oportunidade ao empresário de construir um aviário nos moldes *Dark House*, com capacidade para produção de 60.000 aves por lote e, com isso, ele fechou o aviário convencional, passando a utilizar apenas o modelo *Dark House*. A Empresa passou a operar com dois funcionários, sendo um dos funcionários filho do proprietário.

Em 2014 vendo que o negócio estava indo bem, e que os outros dois filhos também queriam trabalhar no aviário da família, o proprietário expandiu seu negócio para mais um aviário nos mesmos moldes (*Dark House*). Hoje a empresa tem capacidade para criar 120.000 aves por lote, e pode operar apenas com mão de obra familiar.

No entanto mesmo com a expansão, a empresa nunca teve nenhum tipo de controle dos seus gastos, (nem entradas e nem saídas) foi somente partir de agosto de 2015 que começou a manter controles mínimos de entradas e saídas de dinheiro em caixa, mas não existe nenhuma estrutura formal da administração financeira, como por exemplo, o fluxo de caixa, para auxiliar na tomada de decisões.

Diante disso, surge-se a questão para este estudo: **Qual modelo de controle financeiro se adapta para a empresa do setor de avicultura localizada no município de Forquilha, Estado de Santa Catarina?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Apresentar um modelo de planejamento e controle financeiro por meio do fluxo de caixa para uma empresa familiar do ramo da avicultura localizada no município de Forquilha, Estado de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Efetuar o levantamento dos ingressos e desembolsos ocorridos no ano de 2016;
- b) Organizar os dados coletados no modelo de fluxo de caixa escolhido;
- c) Verificar a ocorrência de superávit ou déficit de caixa no período considerado.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo deste estudo na empresa é elaborar um fluxo de caixa. Este estudo será de grande importância para o proprietário que não possui controles de entradas e saídas em uma estrutura formal dentro da administração financeira.

A pesquisa é relevante ao pesquisador que irá estudar um modelo de controle financeiro para que possa ser adaptado na empresa em estudo, e a todos os proprietários de aviário *Dark House* que não possuem nenhum controle financeiro.

O fluxo de caixa é uma ferramenta muito importante dentro de uma empresa, identificando quais as necessidades da empresa para gerar receitas suficientes para cumprir seus compromissos financeiros.

Por ser filha de avicultores, este tema é de grande importância para a pesquisadora, é uma oportunidade de observar se o proprietário não está tendo prejuízos, e contribuir para que a sua rentabilidade aumente, pois assim, ele poderá identificar qual é a melhor direção para o seu negócio, ajudando nas tomadas de decisão, propondo melhorias e identificando quais são as suas dificuldades.

A pesquisa é viável, pois a pesquisadora terá acesso a todas as informações necessárias para elaboração deste trabalho, uma vez que faz parte da família do proprietário.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa serão abordados os temas relativos ao assunto da pesquisa a ser realizada, com base em obras bibliográficas do contexto de administração de empresas.

### 2.1 O SETOR AVÍCOLA

O desenvolvimento do setor avícola no Brasil não é apenas econômico, o setor avícola significa uma verdadeira revolução social. A cadeia de produtividade emprega direta e indiretamente em média para 4,5 milhões de pessoas, e também milhares de produtores de frangos que vão se consolidando, fixando suas famílias e assim gerando emprego e renda, e motivando as pessoas das pequenas cidades (TURRA, 2006).

A avicultura se desenvolveu na década de 1970, quando entraram empresas processadoras e profissionais no processo de produção de frango. Houve transformações tecnológicas, com o desenvolvimento de técnicas para produção mais intensiva e de genética adaptada que contribuíram para avançar essa atividade (IGUMA et al., 2014).

Em 1970, no Estado de Santa Catarina, chegou um sistema de integração vertical na avicultura, isto é, uma parceria ente os frigoríficos e os produtores de frango. Com esse novo modelo, os avicultores integrados passaram a ter o apoio dos frigoríficos, no que se referem ao fornecimento dos mais importantes insumos da atividade, tais como: ração; medicamentos; assistência técnica; e reposição de lotes (pintinhos). Os produtores criam as aves desde pintinhos até a fase de abate, onde a produção é repassada ao frigorífico que se responsabiliza em remunerar o produtor conforme sua eficiência produtiva (IGUMA et al., 2014).

No início a capacidade de transformação do pintinho levava em média 70 (setenta) dias até chegar ao peso ideal para o abate que era 2,800 quilogramas de peso (VEGRO; ROCHA, 2007).

O novo sistema de produção, considerado mais verticalizado e intensivo, contribuiu para o desenvolvimento da avicultura nacional, principalmente nos quesitos relacionados à biossegurança, sanidade, qualidade dos animais e da carne de frango. A presença da integradora, por sua vez, tornou a atividade mais organizada,

estabelecendo padrões de manejo e de “boas práticas” e fornecendo assistência técnica para os produtores (IGUMA et al., 2014, p.1).

A avicultura é uma atividade econômica voltada em genética e nutrição, que é capaz de transformar o pintinho em uma ave de 2,800 quilogramas de peso para o abate em apenas 40 (quarenta) dias (FIGUEIREDO, et al. 2006).

## 2.2 SISTEMA DARK HOUSE

O sistema *Dark House* é a mais nova tecnologia no que se refere a aves para corte no Brasil, poucas empresas no Brasil trabalham com aviário *Dark House*, a região oeste do Paraná é a principal região que utiliza esse modelo nos últimos 10 para produção de aves, esta tecnologia também é usada em outros países (GALLO, 2009).

Este sistema permite ser controlado a luminosidade dos lotes, assim as aves se mantêm calmas, com isso pode-se evitar que as aves se arranhem e tenham um bem estar animal adequado, permitindo que a mesma ganhe mais peso e faça uma conversão alimentar baixa, assim traz um bom retorno financeiro ao produtor (GALLO, 2009)

A produção de aves no sistema *Dark House* traz várias vantagens, tais como a redução do consumo da ração, com isso se tem uma conversão alimentar boa, a taxa de mortalidade menor, diminuição no tempo de criação das aves por obterem o peso adequado, com isso reduz os custos de produção e aumenta o lucro dos produtores (GALLO, 2009).

De acordo com Gallo (2009) o sistema *Dark House* é vantajoso por possuir uma produtividade e um lucro maior para o produtor, pois o ganho de peso das aves pode ser até 60% maior que um sistema convencional. Enquanto o peso final de uma ave no sistema *Dark House* pode chegar até 4,85 Kg, no sistema convencional pode chegar até 3,00 Kg, mas para que isso seja viável é preciso ser feito um maior investimento.

## 2.3 EMPRESA FAMILIAR

A predominância no mundo dos negócios é das empresas familiares.

É relativamente difícil de dizer o que é exatamente uma empresa familiar. Existem famílias empresárias que são as mais típicas, além de muitas outras como empresas públicas, de economia mista, fundações, entre outras. Faz parte da história de empresas familiares se unirem para administrar a vida familiar em torno de um sustento econômico-financeiro (BORNHOLDT, 2005).

Conforme Oliveira (1999) pode-se considerar que um empreendedor é no mínimo um audacioso, detentor de certo nível de tecnologia, e possui uma visão do negócio, iniciando o seu próprio negócio que geralmente é com o auxílio de alguns funcionários, normalmente recebe o auxílio de algumas pessoas de sua família, o que pode dar sustento ao conceito do que é uma empresa familiar.

No entanto, as novas empresas que estão sendo abertas atualmente no mercado e os efeitos da globalização, vêm fortalecendo a nova situação na economia, com forte influência nas empresas familiares. O crescimento e desenvolvimento das empresas familiares dependem da alta tecnologia para que as empresas familiares continuem no mercado. Para isso ocorrer, é preciso que a empresa familiar tenha um recurso alto para que possa capitalizar a tecnologia necessária (OLIVEIRA, 1999).

Para Oliveira (1999, p.20) as empresas familiares têm algumas características básicas, que são elas:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os velhos das casas ou, ainda, os que começaram com o velho);
- Laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamento e decisões da empresa;
- Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação (vestir a camisa da empresa);
- Postura da austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Dificuldade na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e.
- Jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Na grande maioria das pequenas e médias empresas familiares, as operações e fluxos são feitas sem nenhum controle técnico, prévio ou planejamento, onde os custos com gestão se tornam mínimo. Normalmente é uma única pessoa dentro da empresa (gerente ou contador) que são os

responsáveis pela aplicação deste controle de custos da empresa (FERNANDES FILHO et al., 2010).

## 2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Micro e pequenas empresas podem ser definidos de duas formas: pelo número de pessoas que trabalham na empresa, que no caso microempresa foram classificadas as atividades de serviço e as atividades industriais. O Quadro 1 mostra que é possível verificar o porte da empresa conforme o seu faturamento.

Quadro 1 - Classificação do porte das empresas.

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2016).

É possível verificar no Quadro 1, que é considerada como uma microempresa aquela que obtém faturamento menor ou igual que R\$ 360 mil ao ano, e uma pequena empresa deve ter um faturamento maior que R\$ 360 mil ao ano e, menor ou igual a R\$ 3,6 milhões ao ano.

Quadro 2 - Porte das empresas por número de funcionários.

TIPO DE EMPRESA	RAMO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Indústria	Micro	Até 19
	Pequena	20 - 99
	Média	100 - 499
	Grande	> 500
Comércio e serviços	Micro	até 9
	Pequena	10 - 49
	Média	50 - 99
	Grande	> 100

Fonte: SEBRAE (2016).

Por meio do Quadro 2 é possível verificar que as microempresas prestadoras de serviço são todas aquelas com até 9 funcionários, e pequenas empresas aquelas que possuem entre 10 a 49 funcionários. No ramo industrial

são consideradas microempresas aquelas que possuem no máximo 19 funcionários.

#### 2.4.1 A gestão financeira em micro e pequenas empresas

O acesso ao recurso financeiro para as microempresas é um dos pontos que requer maior atenção relativo às políticas de desenvolvimento nacional. Estão disponíveis três tipos de linha para crédito às microempresas no país, sendo elas: investimento ou investimento fixo, onde o capital é designado para aquisição de máquinas ou equipamentos e obras civis que são indispensáveis à implantação, modernização, funcionamento ou ampliação da empresa; as destinadas a capital de giro, onde os recursos são investidos na compra de mercadorias, reposição de estoque, despesas administrativas e outras; e as de capital de giro associado ao investimento ou investimento misto, onde uma parcela do investimento é dirigida para quitar as despesas que a empresa tem com os investimentos que foram realizados (ROCHA, 2008).

#### 2.5 TIPOS PLANEJAMENTO

As mudanças que ocorrem dentro de uma empresa podem ser classificadas em três diferentes níveis de mudanças: estratégico, tático e operacional (OLIVEIRA, 2007).

Quadro 3 - Níveis de planejamento estratégico e suas características.

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
<b>Estratégico</b>	Genérico, sintético, abrangente	Longo prazo	Aborda a empresa como uma totalidade
<b>Tático</b>	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade de empresa separadamente
<b>Operacional</b>	Detalhado específico e analítico	Curto prazo	Aborda cada tarefa ou operação apenas

Fonte: Chiavenato (2000, p.199).

O Quadro 3 apresenta os três níveis de planejamento e as suas principais características.

### 2.5.1 Planejamento estratégico

Segundo Oliveira (1994) o planejamento estratégico é visto como um processo gerencial que viabiliza ao executivo determinar a direção a ser seguida pela empresa, para alcançar um nível de otimização em relação à empresa com o ambiente. Normalmente os responsáveis pelo planejamento estratégico são os níveis mais altos da empresa, tanto na formulação de objetivos quanto na seleção dos cursos de ação a ser seguido para sua realização.

O planejamento estratégico é identificado como um conjunto sistemático de decisões envolvendo atos que influenciam a empresa por um longo período, envolvendo assim prazos de longo tempo, assim sendo mais abrangente (CHIAVENATO, 2000).

Conforme Chiavenato (2000) o planejamento estratégico não está preocupado em precipitar as medidas para serem tomadas no futuro, mas se preocupa com as consequências de decisões futuras que devem ser tomadas no presente.

De acordo com Coral (2002, p.51) os objetivos do planejamento estratégico são:

- Identificar ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos da organização;
- Reduzir os riscos de escolhas mal feitas;
- Direcionar os negócios;
- Analisar o macro ambiente e traçar objetivos e metas para toda a organização;
- Preparar a empresa para situações de crise;
- Identificar informações relevantes e estrutura-las para a tomada de decisão;
- Assegurar o alcance de uma posição futura desejada através do planejamento de recursos;
- Posicionar a empresa numa posição de liderança em relação a seus principais concorrentes;
- Induzir a elaboração e implantação de estratégias diferenciadas.

Segundo Muller (2014) não se deve pensar que o planejamento estratégico vai adivinhar o futuro, mas sim, traçar objetivos que são viáveis e apresentar ações para atingir esses objetivos, pois não se sabe o que irá acontecer amanhã, mas se sabe o que fazer para evitar surpresas com incertezas.

### **2.5.2 Planejamento tático**

O planejamento tático tem como objetivo aprimorar uma determinada área da empresa, e não toda empresa. Esse tipo de planejamento tem a finalidade de utilizar a eficiência dos recursos disponíveis, para atingir os objetivos que foram propostos no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento tático pode ser desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, e tem como principal objetivo, a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a realização de objetivos previamente registrados (OLIVEIRA, 1994).

O planejamento tático é definido como um planejamento de médio e longo prazo, onde são envolvidas algumas decisões administrativas. O plano é predominantemente quantitativo, e auxilia como recurso para implantação do planejamento estratégico, planeja e controla as decisões administrativas e operacionais, buscando a eficiência do negócio (FICHMANN; ALMEIDA, 1991).

Segundo Andrade (2012) o planejamento tático tem como finalidade especificar como o setor, projeto ou processo ajudará a alcançar os objetivos gerais de uma organização, isso quer dizer, operacionalizar quais são as decisões estratégicas da empresa.

### **2.5.3 Planejamento operacional**

O planejamento operacional pode ser visto como a formalização, especialmente por meio de documentos escritos, ou seja, da metodologia de desenvolvimento e implantação definida. Nesta circunstância, tem-se basicamente, os planos de ação ou planos operacionais (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Oliveira (2004, p.49) o planejamento operacional deve conter os seguintes detalhes:

- Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos; e.
- Os responsáveis pela sua execução e implantação

Para Chiavenato (2000) o planejamento operacional é composto por uma infinidade de planos operacionais, que estão se ramificando cada vez mais nas diversas áreas e funções dentro das organizações.

O planejamento operacional ocupa-se com o prazo médio, normalmente de um a cinco anos, tendo com função corrigir ou implantar novas técnicas de trabalho (OLIVEIRA, 2007).

## 2.6 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O objetivo econômico das empresas para Administração Financeira é maximizar o seu valor de mercado e assim, aumentar o capital de seus proprietários (HOJI, 2010).

Uma das maneiras de caracterizar a função financeira de uma empresa é classificar as áreas que exigem tomadas de decisões pelos executivos responsáveis, mas isso não quer dizer que os executivos fazem especificamente, mas define com qual tipo de problema está envolvido (SANVICENTE, 1987).

A administração financeira segundo Sá (1977) é um conjunto de atividades, que é exercida pelo homem visando atingir os objetivos de sua existência, organizando-se para alcançar o que deseja, por meio de planejamento, reunindo pessoas e bens de forma harmônica, para obter o máximo com o mínimo de esforço. Todas as ações são coordenadas de maneira a atingir o alvo as metas estipuladas.

A área de finanças constitui-se na arte e na ciência de administrar recursos, pode ser caracterizada por uma necessidade, para verificar qual investimento é apropriado para cada perfil investido, é também parte do estudo do planejamento financeiro, da gestão de ativos e de captação de recursos pelas empresas (SOUSA, 2014).

São elencadas por Bodie e Merton (1999, p.27) cinco boas razões para se estudar finanças:

“(1) Para administrar os recursos pessoais; (2) Para lidar com o mundo de negócios; (3) Para buscar oportunidades de carreira interessantes e compensadoras; (4) Para fazer escolhas através de informação conhecidas publicamente, como cidadão; (5) Para expandir a mente”.

O principal objetivo da administração financeira é maximizar a riqueza da empresa, mas, maximizar a riqueza não significa aumentar os lucros, pois para aumentar o lucro basta diminuir as despesas e os custos, assim irá ter altos lucros no curto prazo. Mas não é dessa maneira que a empresa irá prejudicar a sua imagem, onde ela acaba prejudicando o seu lucro no longo prazo. Sendo assim, é necessário que realize previsões de curto e de longo prazo, aumentando dessa forma, a riqueza da organização, o que irá tornar mais valiosa para o proprietário (GROPPELLI, NIKBAKHT, 2002).

O papel da administração financeira depende do tamanho da empresa. Em uma empresa de porte grande, é necessário um responsável para gerenciar as operações financeiras. Já em uma empresa pequena, geralmente não tem um responsável específico, assim, muitas vezes, fica sob responsabilidade do proprietário (SILVA, 1996).

## 2.7 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é uma operação que estima a quantidade necessária de financiamento para dar continuidade na operação e decidir quanto e onde serão financiados os fundos. Não é possível estimar a necessidade de financiamento sem um procedimento confiável, uma empresa pode não ter fundos suficientes para honrar seus compromissos. Uma empresa inadimplente não é capaz de cumprir suas obrigações, tais como juros sobre empréstimos, a falta de um planejamento financeiro pode gerar falta de liquidez e até mesmo levar a organização à falência (GROPPELLI; NIKBAKHT, 1998).

Segundo Gitman (2010) o planejamento financeiro é um importante aspecto nas operações das empresas, em razão de fornecer mapa para orientação, coordenação e controle para que a empresa possa atingir seus objetivos. Um planejamento financeiro deve ser bem elaborado, sendo que os aspectos mais importantes são: planejamento de caixa, que requer saldo suficiente para realizar as atividades da empresa; e, planejamento de lucro, que elabora as projeções financeiras.

De acordo com Gropelli e Nikbakht (2002) o administrador deve fazer um planejamento financeiro organizado para avaliar quais são as necessidades futuras para fazer um financiamento.

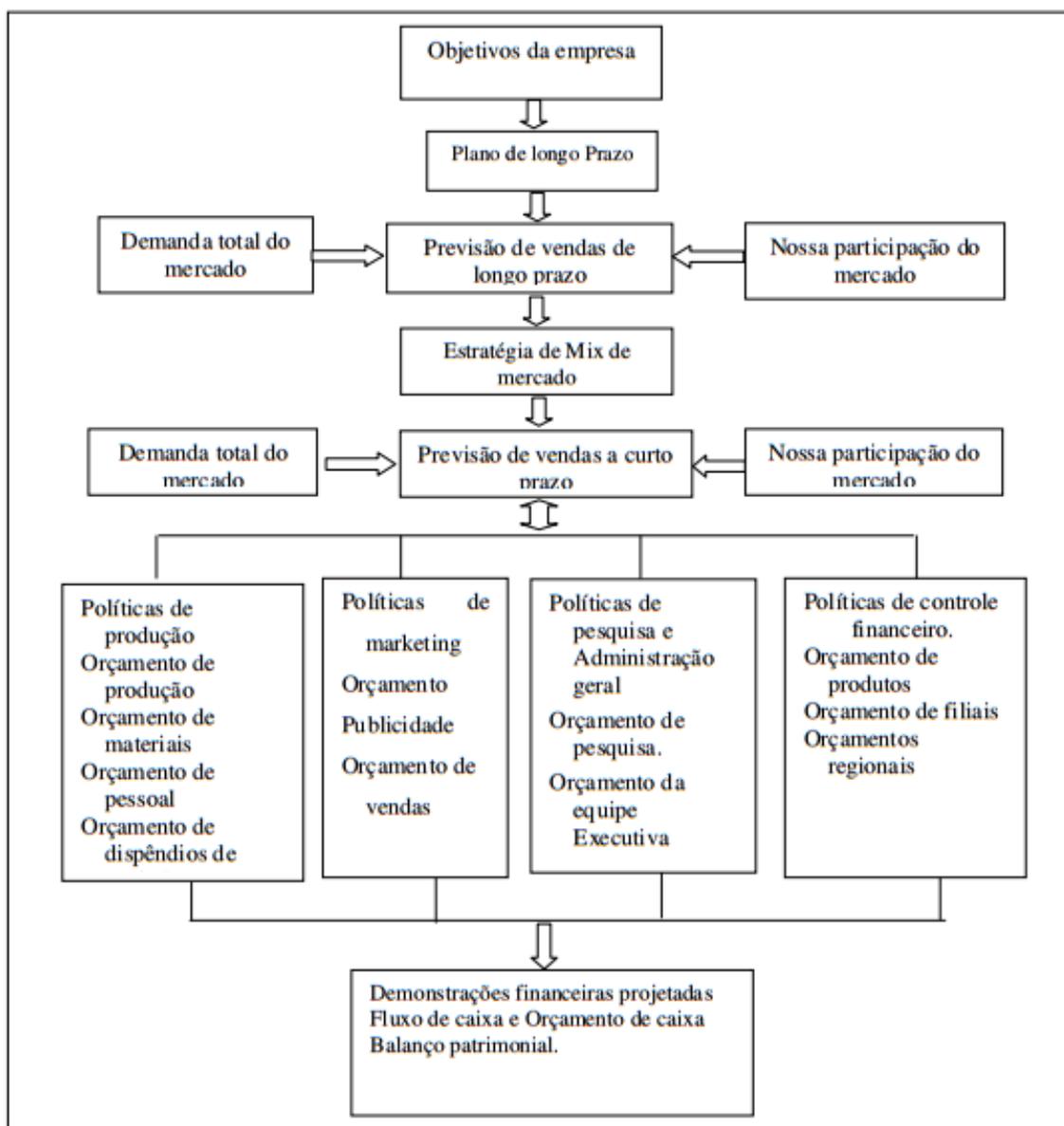
Para Hoji (2014) o planejamento financeiro é determinar com procedência quais ações podem ser executados dentro das possibilidades e disposições preestabelecidas, quais recursos devem ser aplicados e determinando as tarefas para que possam ser atingidos os objetivos definidos.

Planejamento financeiro estabelece quais metas financeiras devem ser atingidas. Um plano financeiro define o que deve ser feito no futuro, e é feito com base na análise de orçamento de capital dos projetos da empresa, envolvendo sempre conjunto alternativo de premissas (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1998) o planejamento financeiro visa formalizar como os objetivos financeiros podem ser atingidos. Em uma visão mais resumida, um plano financeiro tem como significado declarar o que a empresa deve fazer no futuro.

O planejamento é um processo no qual são estabelecidas as metas e os objetivos, para determinar qual a melhor maneira de atingi-los. O planejamento também estabelece a base para as decorrentes funções de organizar, liderar e controlar. É uma ferramenta adequada para verificar a viabilidade de um planejamento na empresa. Por meio do planejamento financeiro é avaliado o resultado da empresa, assim verifica-se se é viável ou não a sua implantação (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

Figura 1- Visão geral do processo de planejamento financeiro e processo de controle.



Fonte: Weston; Brigham (2000).

O bom planejamento financeiro deve saber o que irá acontecer caso o planejado não ocorra, impedindo as expectativas dos executivos e do mercado (LUCION, 2005).

## 2.8 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um instrumento que viabiliza o planejamento financeiro e o controle de recursos financeiros da empresa, e compara as entradas e saídas de recursos monetários de uma empresa em determinado

espaço de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prever eventuais excedentes ou escassez de caixa, assim determinando quais as medidas serão tomadas (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Segundo Zdanowicz (1991) o fluxo de caixa representa a movimentação dos números diários da empresa, em função dos ingressos e desembolsos de caixa. Deve certificar-se que o disponível é um dos essenciais subgrupos do balanço patrimonial. Quando a empresa quer honrar suas obrigações com terceiros, ela deve saber se na data do vencimento vai ter disponível em caixa o valor necessário para honrar seus compromissos.

Segundo Zdanowicz (2004, p.26):

A vida de uma empresa não pode, simplesmente, ficar ao sabor dos acontecimentos futuros. Se assim agir corre o risco de mergulhar em crises, ou sucumbir definitivamente. Crises são inevitáveis, mais não imprevisíveis. É preciso preparar o futuro de forma sólida e segura. Para isso, não basta apenas estimar, mais tanto quanto possível, mudar até mesmo o curso das ações. É preciso antever situações ou, em contrapartida, conhecer melhor as condições favoráveis para explorar ao máximo suas potencialidades e isto é viável através do fluxo de caixa.

O fluxo de caixa é um instrumento fundamental na gestão financeira no qual é possível planejar, controlar e avaliar as receitas, despesas, e os investimentos em um determinado período projetado. Pode ser representado por gráficos cronológicos de entradas e saídas de recursos monetários, com isso, permitindo que a empresa possa executar suas programações financeiras e operacionais, projetando para certo período de tempo (SILVA, 2006).

Conforme Silva (2006) o caixa é o ponto central dos resultados para tomar decisões financeiras, e representa a disponibilidade imediata. O caixa de uma empresa só vai gerar lucro quando ela tiver uma disponibilidade de fundos para aplicação, portando receberá juros. Quando não houver caixa, vai impactar no resultado, pois a empresa irá usar recursos de terceiros, assim pagando juros pela captação, para fazer frente aos compromissos assumidos, o que vai tornar o resultado menor.

Zdanowicz (1991, p.35) afirma que “os ingressos decorrentes de fontes internas podem ser originados por vendas à vista, cobranças de vendas a prazo, vendas de itens do ativo permanente, enquanto as fontes externas são identificadas como proveniente de fornecedores”.

De acordo com Tofoli (2008) o fluxo de caixa é o instrumento onde são organizados os ingressos e desembolsos de dinheiro de caixa da empresa. Pode ser utilizada como uma agenda, onde é feito o registro de todos os recebimentos e pagamentos feito em um determinado período.

Conforme Assaf Neto e Silva (2002) é significativo a avaliação de que limitações de caixa não se formam em aspectos únicos de empresas que envolvem-se com prejuízos. As empresas que são lucrativas podem passar por problemas de caixa também, como consequência do comportamento de seu ciclo operacional. Os problemas de caixa ocorrem normalmente ao fazer lançamento de um novo produto, pois se trata de uma fase de ampliação da atividade, modernização produtiva e outros fatores correlatos.

O fluxo de caixa deve ser atualizado com base no fluxo de caixa efetivo, deve fazer os ajustes nas premissas e condições de mercado, para assim conseguir chegar o mais próximo possível do resultado financeiro efetivo. Para a elaboração, é necessário fazer uma análise da qualidade das informações antes de lançar no fluxo de caixa (SILVA, 2006).

Para que possa obter resultados positivos no fluxo de caixa, é necessário que o administrador financeiro atenda aos seguintes aspectos:

- Assegurar ao caixa, dentro do possível, um nível razoável, para formação de reservas da empresa;
- Alcançar maior liquidez nas aplicações financeiras dos disponíveis de caixa, entretanto, sem comprometer o mínimo que se deve ter em caixa, a título de segurança, necessário para atender às atividades operacionais;
- Procurar a maximização do lucro, considerando certos padrões de segurança já previamente estabelecido (SILVA, 2006, p.62).

Os gestores se preocupam muito para conseguir informações mais compreensíveis para fazer uma boa administração, e o fluxo de caixa é a ferramenta que evidência a disponibilidade de recursos imediatos. É muito importante em várias etapas da administração, tais como planejamento e execução das atividades ou na avaliação do desempenho dos administradores e na análise do resultado (SANTOS; BARRETO; VIDESCHI, 2010).

Conforme Santos; Barreto e Videschi (2010) para que possa ser reduzido as margens de erro e permitir que possa ser corrigido os erros em tempo hábil é interessante ser feito um acompanhamento diário do fluxo de caixa.

O Quadro 5, mostra o modelo de fluxo de caixa que pode ser utilizado dentro das empresas.

Quadro 4 - Modelo de Fluxo de Caixa.

ITENS	PERÍODOS	JANEIRO			FEVEREIRO			...			TOTAL		
		P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. INGRESSOS</b>													
1.1 Vendas a vista													
1.2 Cobrança em carteira													
1.3 Cobrança bancária													
1.4 Descontos de duplicatas													
1.5 Vendas de itens do ativo permanente													
1.6 Aluguéis recebidos													
1.7 Aumento do capital social													
1.8 Receitas Financeiras													
1.9 Outros													
<b>SOMA</b>													
<b>2. DESEMBOLSOS</b>													
2.1 Compras a vista													
2.2 Fornecedores													
2.3 Salário e ordenados													
2.4 Compras de itens do ativo permanente													
2.5 Energia elétrica													
2.6 Telefone													
2.7 Manutenção de máquinas													
2.8 Despesas administrativa													
2.9 Despesas com vendas													
2.10 Despesas tributárias													
2.11 Despesas financeiras													
2.12 outros													
<b>SOMA</b>													
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)													
4. SALDO INICIAL DE CAIXA													
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA													
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA													
7. EMPRÉSTIMO A CAPTAR													
8. APLICAÇÃO NO MERCADO ABERTO													
9. AMORTIZAÇÕES													
10. RESGATES													
11. SALDO FINAL DE CAIXA													

Fonte: Zdanowicz (1989, p.64).

Legenda: P= Projetado; R= Realizado; D= Defazagem.

No modelo de fluxo de caixa (Quadro 4) foram apresentadas três colunas: dos valores projetados; dos valores realizados e a defasagem positiva ou negativa constante, que podem ser em valores absolutos ou relativos, isso

vai depender do interesse e de qual o tipo que está sendo buscada no fluxo de caixa, em termo de planejamento e de controle financeiro (ZDANOWICZ, 1989).

Conforme Zdanowicz (1989) os principais itens do fluxo de caixa são:

a) Ingressos: entradas e saídas de caixa em qualquer período, tais como vendas à vista que vão ser lançadas no fluxo, e vendas a prazo que necessitam de mapas auxiliares de recebimento. Pode ter ingressos por aumento de capital social, desconto de duplicatas, vendas dos itens do ativo permanente, aluguéis recebidos e receitas financeiras;

b) Desembolsos: são todas as compras à vista e a prazo, essas necessitam de mapas auxiliares para que possa transportar para o fluxo de caixa. No desembolso têm-se os salários e ordenados com os encargos sociais de mão de obra direta e indireta e também todas as despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais. A compra de itens do ativo permanente é uma saída de caixa também. Desembolso são todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos pela empresa;

c) Diferença do período: é a comparação do total dos ingressos e desembolsos, ou seja, o resultado entre os recebimentos e os pagamentos da empresa. Dessa maneira, é encontrada a diferença dos valores projetados como ingressos e desembolsos pela empresa, que pode ser positiva ou negativa;

d) Saldo inicial de caixa: é igual o saldo final de caixa do período anterior;

e) Disponibilidade acumulada: é o resultado da diferença do período mais o saldo inicial de caixa;

f) Nível desejado de caixa: é a projeção do disponível para o seguinte período, ou seja, definição do capital de giro líquido que vai ser necessário pela empresa, por conta da quantidade de ingressos e desembolsos futuros. Neste caso, para o nível desejado de caixa e da disponibilidade acumulada, podem ter saldo ser positivo, mostrando excesso, que deve ser levado para a melhor aplicação pela empresa, caso seja negativo,

deverá ser captado nas condições disponíveis. O que irá levar a usar uma ou outra fonte é o custo do recurso captado pela empresa;

g) Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros: a partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para que possam ser supridas as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações quando tiver sobra de caixa.

h) Amortizações ou resgates das aplicações: amortização é a devolução do que foi tomado emprestado, e o resgate das aplicações é o recebimento do principal.

i) Saldo final de caixa: é o ponto desejado de caixa projetado para o seguinte período, que vai ser o saldo inicial de caixa do período seguinte.

Segundo Zdanowicz (1989) o planejamento do fluxo de caixa constitui em conservar um sistema de informações que permite os administradores financeiros saberem com antecedência o montante dos recursos financeiros que se constituem os ingressos e desembolsos de caixa em certos momentos. Se isso ocorrer, os administradores financeiros terão ciência de qual é a verdadeira situação da empresa, assim terão condições de satisfazer as futuras necessidades financeiras da organização em tempo hábil.

### 3 PROCEDIMENTOS METADOLÓGICOS

O método é a ordem em que se deve impor aos diferentes procedimentos necessários para atingir o resultado desejado. Um método não pode ser inventado, ele depende basicamente do objetivo da pesquisa (CERVO; BERVIAM, 2002).

Segundo Oliveira (1997) o método, parte da metodologia e trata do conjunto de procedimentos os quais permitem conhecer uma determinada realidade, alcançar determinado objetivo, procedimentos ou comportamentos. O método ajuda a apontar qual a melhor forma para alcançar o objetivo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático, que tem por objetivo proporcionar respostas para os problemas que são propostos. Uma pesquisa é solicitada quando não tiver informações suficientes para que possa ser respondido aos problemas. Uma pesquisa se desenvolve ao longo de um procedimento que abrange várias fases, desde a correta formulação dos problemas até a satisfação da apresentação dos resultados (GIL, 1991).

A pesquisa, segundo Andrade (2005, p.121) é “o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas proposto, mediante a utilização de métodos científicos”.

Os fins de investigação usados para aplicar o controle financeiro na empresa são do tipo descritiva.

Pesquisa descritiva: o objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de determinada população ou fenômeno (GIL, 1996). As pesquisas descritivas são observadas, registradas, analisadas, classificadas e interpretadas, porém o pesquisador não pode interferir neles (ANDRADE, 2005). Deste modo a pesquisa realizada na empresa segue o método descritivo, pois as informações coletas serão organizadas, classificadas e analisadas sem a interferência do pesquisador.

Quanto aos meios de investigação, este estudo é bibliográfico, documental, e estudo de caso.

Bibliográfico, porque tenta resolver um problema ou obter conhecimentos a partir do emprego predominante de informações proveniente de materiais. Para que se possa realizar uma pesquisa bibliográfica, é de fundamental importância que o pesquisador levante os temas e os tipos de estudos que já foram trabalhados por outros pesquisadores, assim assimilar os conceitos e explorar os aspectos publicados (BARROS; LEHFELD, 2000).

Trata-se também de uma pesquisa documental, a qual é bem semelhante à pesquisa bibliográfica. Diferenciando-se, no entanto, quanto à natureza das fontes. A pesquisa documental é realizada com dados que ainda não receberam nenhum tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com o objetivo da pesquisa (GIL, 1996).

Por fim, esta pesquisa é um estudo de caso. De acordo com Yin (2001) este tipo de análise auxilia na compreensão dos fenômenos organizacionais.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E OU POPULAÇÃO ALVO

A pesquisa em questão foi realizada no setor de criação de aves, em uma empresa localizada no município de Forquilha, SC. É uma empresa familiar que iniciada há 20 anos e, quando surgiu, contava apenas com um aviário convencional com capacidade de produção de 10.000 aves por lote. Em 2010 surgiu a oportunidade da empresa em construir um aviário modelo *Dark House* com capacidade de 60.000 aves por lote. Com a construção desse novo modelo de aviário, fechou o aviário convencional. Nesta oportunidade, a empresa possuía apenas 2 funcionários. Em 2014 o proprietário expandiu a empresa, montando outro aviário do tipo *Dark House* com capacidade de 60.000 aves por lote.

Hoje a empresa tem capacidade para criar 120.000 aves por lote, e conta apenas com mão de obra familiar para a execução do processo produtivo, e contando com apenas 3 colaboradores para o funcionamento da empresa. O processo produtivo dos frangos dura em média 42 dias por lote.

As fontes bibliográficas que foram utilizadas para o presente trabalho serão apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica.

<b>Tema</b>	<b>Tópicos abordados</b>	<b>Autores</b>
Empresa familiar	- Conceito de empresa familiar	- Oliveira (2005);
Micro e pequenas empresas	- Conceito de micro e pequenas empresas - Gestão financeira na micro e pequenas empresas	- SEBRAE (2016); - Rocha (2008);
O setor avícola	- Conceito do setor avícola	- Iguma et al. (2014)
Tipos de planejamento	- Conceito de planejamento estratégico. - Conceito de planejamento tático - Conceito de planejamento operacional	- Chiavenato (2000); - Coral (2002); - Oliveira (2004);
Administração financeira	- Conceito de administração financeira	- Brigham e Ehrhardt (2006) - Bodie e Merton (1999)
Planejamento financeiro	- Conceito de planejamento financeiro	- Gitman (2010) - Gropelli e Nikbakht (2002) - Westerfield e Jaffe (1998)
Fluxo de caixa	- Conceito de fluxo de caixa	- Zdanowicz (2004) - Silva (2006) - Silva (2006)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Conforme Barros e Lehfeld (2000) a coleta de dados é a fase da pesquisa na qual se questiona e se coletam dados da realidade por aplicação de técnicas. Os dados que foram obtidos para o desenvolvimento desta pesquisa são dados primários, elaborados pela própria pesquisadora e secundários, embasados em documentos da empresa, que serão acessados.

Os dados primários são todos os dados que nunca foram coletados anteriormente, eles são coletados com a finalidade de atender uma determinada necessidade da pesquisa em andamento (MATTAR, 2001).

Já os dados secundários são tudo aquilo que já foi coletado, tabulado, e às vezes até analisado, que estão disponíveis aos interessados. Uma das fontes de dados secundários são relatórios da empresa, publicações, entre outros (MATTAR, 2001).

O plano de coleta dos dados foi sintetizado no Quadro 6.

Quadro 6 - Plano de coleta de dados documentais.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Documentos</b>	<b>Localização</b>
Efetuar o levantamento dos ingressos e desembolsos ocorridos no ano de 2015 e primeiro semestre de 2016;	Relatórios de ingressos e desembolsos	Setor Financeiro
Organizar os dados coletados no modelo de fluxo de caixa escolhido;	Relatórios de ingressos e desembolsos	Setor Financeiro
Verificar a ocorrência de superávit ou déficit de caixa no período considerado;	Relatórios de ingressos e desembolsos	Setor Financeiro

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

O plano de análise de dados deu-se como pesquisa qualitativa. Conforme Pinheiro (2010) a pesquisa qualitativa se caracteriza tentando compreender detalhadamente os significados e característica situacionais que são apresentadas pelos entrevistadores.

A pesquisa é qualitativa porque a pesquisadora buscou informações somente referentes a valores, analisando as entradas e as saídas da empresa em estudo, sem dar nenhum tratamento estatístico.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Quadro 7 apresenta em resumo o processo metodológico que foram utilizados para a realização da pesquisa.

Quadro 7 - Síntese do delineamento da pesquisa.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICO</b>	Efetuar o levantamento dos ingressos e desembolsos ocorridos no ano de 2016;	Organizar os dados coletados no modelo de fluxo de caixa escolhido;	Verificar a ocorrência de superávit ou déficit de caixa no período considerado;
<b>TIPO DE PESQUISA QUANTO AOS FINS</b>	Descritiva	Descritiva	Descritiva
<b>MEIOS DE INVESTIGAÇÃO</b>	Pesquisa documental	Pesquisa documental	Pesquisa documental
<b>CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA</b>	Secundários	Primários	Secundários
<b>TÉCNICA DE COLETA DE DADOS</b>	Levantamento de dados.	Sistematizar os dados em planilhas do excel	Análise dos dados sistematizado em planilhas do excel
<b>PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS</b>	Registros dos dados em planilhas do Excel.	Registros dos dados em planilhas do Excel.	Registros dos dados em planilhas do Excel.
<b>TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS</b>	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados que foram coletados. A coleta de dados foi realizada por meio de dados primários, e secundários no período de Janeiro de 2016 a Dezembro de 2016. Os dados foram coletados com base em informações disponibilizadas verbalmente pelo proprietário, e também por meio de relatórios e outros documentos disponibilizados pelo gestor, tais informações foram organizadas com auxílio de planilhas em *Excel*.

### 4.1 O NEGÓCIO

A área em estudo é uma propriedade particular que está localizada no interior do município de Forquilha, SC. A empresa possui dois aviários modelo *Dark House*, com capacidade produtiva de 60.000 mil aves cada aviário, totalizando 120.000 mil aves nos dois aviários, sendo que o processo de produção das aves, para retirada leva em média 42 dias, e mais 15 dias de intervalo para repor a aves novamente. Sendo que estes 15 dias de intervalo é para ser feito a limpeza e organização dos galpões para que possa ser feito a reposição das aves.

O Quadro 8 mostra as quantidades de aves alojadas e abatidas, e o faturamento obtido pela empresa por cabeça e o total, assim pode-se observar o desempenho da empresa no de 2016.

Quadro 8 - Desempenho da empresa em 2016.

AVES ALOJADAS	DATA DE ABATE	AVES ABATIDAS	FATURAMENTO POR CABEÇA	FATURAMENTO TOTAL
119044	07/01/2016	114128	R\$ 0,78	R\$ 89.019,84
119895	06/03/2016	115145	R\$ 0,95	R\$ 109.591,99
120000	10/05/2016	114121	R\$ 0,87	R\$ 99.643,43
120000	04/07/2016	116766	R\$ 0,85	R\$ 99.382,00
117030	11/09/2016	112812	R\$ 0,92	R\$ 104.399,00
111600	14/11/2016	107527	R\$ 1,02	R\$ 109.882,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

O Quadro 8 apresenta o desempenho da empresa no ano de 2016, com isso percebe-se que na maioria das vezes quanto mais aves é alojada

menor será o faturamento total. Isso ocorre porque as aves não possuem conforto devido ao acúmulo de aves, ou seja, uma atrapalha a outra ao se alimentarem e beberem água.

O faturamento por cabeça é calculado conforme o peso e a ração que é consumida pelas aves em um lote. Quando maior o peso das aves e menor a quantidade de ração consumida, melhor vai ser o valor do faturamento por cabeça. A empresa integradora possui uma tabela, essa tabela é chamada de conversão alimentar, onde já está calculado o preço por cabeça.

#### 4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Para a formação de um fluxo de caixa foi feita uma análise interna da empresa, onde foi feito um estudo dos principais processos da empresa, feito esse estudo foi possível elaborar um fluxo de caixa.

O fluxo de caixa será apresentado em dois momentos, sendo o primeiro do mês de Janeiro a Junho de 2016 e o segundo do mês Julho a Dezembro de 2016.

A seguir, será apresentado o fluxo de caixa elaborado pela pesquisadora para o alcance do objetivo proposto nesta monografia.

Na ocorrência de superávit de caixa, o valor foi aplicado segundo a taxa de remuneração da caderneta de poupança, com resgate e nova aplicação no mês subsequente.

Quadro 9 - Fluxo de caixa de janeiro a junho de 2016.

FLUXO DE CAIXA							
ITENS	PERÍODOS						
	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	TOTAL
<b>1. INGRESSOS</b>							
1.1 Vendas à vista	R\$ 89.019,84	R\$ -	R\$ 109.591,99	R\$ -	R\$ 99.643,43	R\$ -	R\$ 298.255,26
1.2 Outros	R\$ -						
<b>SOMA</b>	R\$ 89.019,84	R\$ -	R\$ 109.591,99	R\$ -	R\$ 99.643,43	R\$ -	R\$ 298.255,26
<b>2. DESEMBOLSOS</b>							
2.1 Compras à vista (MP + insumos)	R\$ 3.756,00	R\$ -	R\$ 5.520,00	R\$ 445,00	R\$ 3.916,00	R\$ 4.100,00	R\$ 17.737,00
2.2 Material Uso e Consumo	R\$ 383,00	R\$ 120,00	R\$ 127,00	R\$ 120,00	R\$ 479,00	R\$ 120,00	R\$ 1.349,00
2.3 Salários e encargos sociais	R\$ 6.675,00	R\$ 40.050,00					
2.4 Investimentos	R\$ 14.300,00	R\$ 1.366,00	R\$ 14.300,00	R\$ 2.600,00	R\$ 1.250,00	R\$ -	R\$ 33.816,00
2.5 Empréstimos	R\$ -	R\$ 48.984,00	R\$ -	R\$ 18.398,59	R\$ -	R\$ -	R\$ 67.382,59
2.6 Energia elétrica	R\$ 9.350,45	R\$ 2.758,99	R\$ 9.376,16	R\$ 4.850,92	R\$ 4.369,00	R\$ 4.186,23	R\$ 34.891,75
2.7 Combustíveis	R\$ 1.556,00	R\$ -	R\$ 240,00	R\$ 2.300,00	R\$ 640,00	R\$ 1.719,00	R\$ 6.455,00
2.8 Despesas de comunicação	R\$ 122,90	R\$ 737,40					
2.9 Imposto de renda	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.147,86	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.147,86
2.10 Manutenção de máquinas e equipamentos	R\$ 908,00	R\$ 1.142,00	R\$ 50,00	R\$ 1.235,00	R\$ 5.832,00	R\$ -	R\$ 9.167,00
2.11 Outras Despesas	R\$ 2.000,00	R\$ 1.090,00	R\$ -	R\$ 540,00	R\$ 320,00	R\$ -	R\$ 3.950,00
<b>SOMA</b>	R\$ 39.051,35	R\$ 62.258,89	R\$ 37.558,92	R\$ 37.287,41	R\$ 23.603,90	R\$ 16.923,13	R\$ 216.683,60
<b>3 DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)</b>	R\$ 49.968,49	-R\$ 62.258,89	R\$ 72.033,07	-R\$ 37.287,41	R\$ 76.039,53	-R\$ 16.923,13	R\$ 81.571,66
<b>4 SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 14.998,80	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
<b>5 DISPONIBILIDADE ACUMULADA</b>	R\$ 64.968,49	-R\$ 47.258,89	R\$ 87.031,87	-R\$ 22.287,41	R\$ 91.039,53	-R\$ 1.923,13	R\$ 96.571,66
<b>6 NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>	R\$ 15.000,00						
<b>7 EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>	R\$ -	R\$ 11.969,40	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 11.969,40
<b>8 APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>	-R\$ 49.968,49	R\$ -	-R\$ 59.989,44	-R\$ 23.127,96	-R\$ 99.315,51	-R\$ 83.037,93	-R\$ 315.439,33
<b>9 AMORTIZAÇÕES</b>	R\$ -	R\$ -	-R\$ 12.042,43	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-R\$ 12.042,43
<b>10 RESGATE</b>		R\$ 50.288,29		R\$ 60.415,37	R\$ 23.275,98	R\$ 99.961,06	R\$ 233.940,69
<b>11 SALDO FINAL DE CAIXA (5+7+8+9+10)</b>	R\$ 15.000,00	R\$ 14.998,80	R\$ 15.000,00				
<b>SALDO (5-6+9+10)</b>	R\$ 49.968,49	-R\$ 11.970,60	R\$ 59.989,44	R\$ 23.127,96	R\$ 99.315,51	R\$ 83.037,93	R\$ -
<b>APLICAÇÃO</b>	R\$ -	R\$ 49.968,49	-R\$ 11.970,60	R\$ 59.989,44	R\$ 23.127,96	R\$ 99.315,51	R\$ -
<b>RENDIMENTO</b>	R\$ -	R\$ 319,80	-R\$ 71,82	R\$ 425,93	R\$ 148,02	R\$ 645,55	R\$ -
<b>RESGATE</b>	R\$ -	R\$ 50.288,29	-R\$ 12.042,43	R\$ 60.415,37	R\$ 23.275,98	R\$ 99.961,06	R\$ -
<b>RENDIMENTO MÉDIO MENSAL (POUPANÇA)</b>	0,71	0,64	0,6	0,71	0,64	0,65	-

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Quadro 10 - Fluxo de caixa de julho a dezembro de 2016.

FLUXO DE CAIXA							
ITENS	PERÍODOS						
	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	TOTAL
<b>1. INGRESSOS</b>							
1.1 Vendas à vista	R\$ 99.382,00	R\$ -	R\$ 104.399,00	R\$ -	R\$ 109.882,00	R\$ -	R\$ 313.663,00
1.2 Outros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>SOMA</b>	R\$ 99.382,00	R\$ -	R\$ 104.399,00	R\$ -	R\$ 109.882,00	R\$ -	R\$ 313.663,00
<b>2. DESEMBOLSOS</b>							
2.1 Compras à vista (MP + insumos)	R\$ 9.747,00	R\$ 4.158,00	R\$ 2.518,00	R\$ 2.677,90	R\$ 180,00	R\$ 2.606,95	R\$ 21.887,85
2.2 Material Uso e Consumo	R\$ 601,00	R\$ 190,00	R\$ 176,00	R\$ 204,90	R\$ 102,00	R\$ 159,95	R\$ 1.433,85
2.3 Salários e Encargos Sociais	R\$ 6.675,00	R\$ 6.675,00	R\$ 6.675,00	R\$ 6.675,00	R\$ 6.675,00	R\$ 6.675,00	R\$ 40.050,00
2.4 Investimentos	R\$ -	R\$ 13.600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 13.600,00
2.5 Empréstimos	R\$ 21.464,57	R\$ 17.861,82	R\$ -	R\$ 42.759,83	R\$ -	R\$ -	R\$ 82.086,22
2.6 Energia elétrica	R\$ 3.547,32	R\$ 3.799,00	R\$ 5.413,00	R\$ 4.450,00	R\$ 3.591,44	R\$ 6.780,00	R\$ 27.580,76
2.7 Combustíveis e Lubrificantes	R\$ -	R\$ 380,00	R\$ 1.570,00	R\$ 450,00	R\$ 80,00	R\$ 1.460,00	R\$ 3.940,00
2.8 Despesas de comunicação	R\$ 122,90	R\$ 122,90	R\$ 122,90	R\$ 122,90	R\$ 122,90	R\$ 122,90	R\$ 737,40
2.9 Imposto de renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.10 Manutenção de máquinas e equipamentos	R\$ 4.935,00	R\$ 380,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 105,00	R\$ 6.391,00	R\$ 11.811,00
2.11 Outras Despesas	R\$ -	R\$ -	R\$ 320,00	R\$ 394,60	R\$ 375,00	R\$ 239,90	R\$ 1.329,50
<b>SOMA</b>	R\$ 47.092,79	R\$ 47.166,72	R\$ 16.794,90	R\$ 57.735,13	R\$ 11.231,34	R\$ 24.435,70	R\$ 204.456,58
<b>3 DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)</b>	R\$ 52.289,21	-R\$ 47.166,72	R\$ 87.604,10	-R\$ 57.735,13	R\$ 98.650,66	-R\$ 24.435,70	R\$ 109.206,42
<b>4 SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
<b>5 DISPONIBILIDADE ACUMULADA</b>	R\$ 67.289,21	-R\$ 32.166,72	R\$ 102.604,10	-R\$ 42.735,13	R\$ 113.650,66	-R\$ 9.435,70	R\$ 124.206,42
<b>6 NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
<b>7 EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>8 APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>	-R\$ 135.916,71	-R\$ 89.674,22	-R\$ 177.906,04	-R\$ 121.362,88	-R\$ 220.778,13	-R\$ 197.799,56	-R\$ 943.437,54
<b>9 AMORTIZAÇÕES</b>	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>10 RESGATE</b>	R\$ 83.627,50	R\$ 136.840,94	R\$ 90.301,94	R\$ 179.098,01	R\$ 122.127,47	R\$ 222.235,26	R\$ 834.231,12
<b>11 SALDO FINAL DE CAIXA (5+7+8+9+10)</b>	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
<b>SALDO (5-6+9+10)</b>	R\$ 135.916,71	R\$ 89.674,22	R\$ 177.906,04	R\$ 121.362,88	R\$ 220.778,13	R\$ 197.799,56	R\$ -
<b>APLICAÇÃO</b>	R\$ 83.037,93	R\$ 135.916,71	R\$ 89.674,22	R\$ 177.906,04	R\$ 121.362,88	R\$ 220.778,13	R\$ -
<b>RENDIMENTO</b>	R\$ 589,57	R\$ 924,23	R\$ 627,72	R\$ 1.191,97	R\$ 764,59	R\$ 1.457,14	R\$ -
<b>RESGATE</b>	R\$ 83.627,50	R\$ 136.840,94	R\$ 90.301,94	R\$ 179.098,01	R\$ 122.127,47	R\$ 222.235,26	R\$ -
<b>RENDIMENTO MÉDIO MENSAL (POUPANÇA)</b>	0,71	0,68	0,7	0,67	0,63	0,66	-

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Os Quadros 9 e 10 correspondem ao fluxo de caixa da empresa em estudo. O fluxo de caixa é dividido em diversos itens (SILVA, 2006; TOFOLI, 2008) e o primeiro item é correspondido pelos ingressos que são todas as entradas da empresa. Pode-se observar que a única maneira de obter as entradas na empresa são as vendas de frangos que são feitas, em média a cada 40 dias, que é tempo que leva para reprodução dos frangos. Após ser feita a venda para a empresa integradora, a mesma faz o pagamento por meio de depósito bancário com um prazo de 14 dias depois de terem sido feitas as vendas. A empresa não possui nenhum desembolso com alimentação e reposição dos frangos, tudo isso é fornecido pela empresa integradora.

A construção do sistema *Dark House* foi viabilizada por meio de um financiamento obtido junto ao Banco do Brasil com uma taxa de 2% ao ano, Santander com taxa de 6,5% ao ano e Sicredi com uma taxa de 4,5% ao ano pelo prazo de 10 anos no Banco do Brasil e Sicredi, e 8 anos no Santander.

O item dois se refere aos desembolsos da empresa, que são todas as saídas de dinheiro da empresa. Neste item, estão inclusos os desembolsos com compras à vista de matéria prima e insumos, materiais de uso e consumo, salários, investimentos, empréstimos, combustíveis, manutenção de máquinas e equipamentos, imposto de renda e outras despesas fixas (ZDANOWICZ, 1989).

O item três refere-se à diferença do período, ou seja, a diferença entre os ingressos e desembolsos de cada mês. Neste item é possível observar que os meses de fevereiro, abril, junho, agosto, outubro e dezembro, foram obtidos saldos negativos, mas no final do período foi acumulado um saldo de R\$ 109.206,42. Analisando este ponto foi possível observar que, a cada dois meses, o saldo vai ser negativo pelo fato das vendas serem feitas em média a cada 40 dias, e o pagamento ser feito após 14 dias, resultando num ciclo financeiro de cerca de 60 dias. Mesmo assim, o proprietário consegue honrar seus compromissos de contas a pagar com o saldo do mês anterior. (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

No que se refere à reserva técnica e o inicial de caixa que, conforme Silva (2006) estabelece a quantia de dinheiro que a empresa precisa ter disponível em caixa, para honrar seus compromissos. A empresa em estudo, juntamente com a pesquisadora, decidiu que o saldo inicial de caixa disponível

da empresa seria de R\$ 15.000,00, sendo que este valor passa a ser repetido no item 6 que é o nível desejado de caixa, necessário para honrar todos os compromissos em dia.

A disponibilidade acumulada refere-se ao resultado da diferença do período mais o saldo inicial de caixa (ZDANOWICZ, 2004). Este valor estipula o valor que a empresa tem, para, além de honrar seus compromissos, manter um valor que seja suficiente para eventuais imprevistos.

Os empréstimos a captar que são utilizados quando a empresa precisa de recursos para que possa ser suprida as necessidades de caixa, que pode ser utilizado para pagamentos de dívidas, realizar investimentos e outras utilidades (ZDANOWICZ, 2004). Neste estudo percebeu-se que a empresa não utilizou nenhum recurso de terceiros, pois a mesma obteve sempre saldos positivos, e conseguiu cumprir todos os seus pagamentos.

Conforme Zdanowicz (2004) os itens que se referem ao fechamento de caixa, consistem em avaliar necessidade de empréstimos, aplicações financeiras, amortizações e resgates. Nesta etapa, foram demonstrados os resultados obtidos durante a análise, decorrentes da aplicação na poupança, por se tratar daquela que dá uma maior segurança por parte da empresa.

Desta forma, ao elaborar o fluxo de caixa foi possível visualizar quais são os maiores desembolsos realizados pela empresa, estes se referem aos empréstimos e pagamentos de salários que correspondem cerca de 20% a 40% do valor total desembolsado em cada semestre. Contudo, apesar dos altos valores encontrados no desembolso a empresa conseguiu suprir seus déficits de caixa e em alguns períodos obteve superávit.

Com a elaboração de um fluxo de caixa formal, foi possível observar a importância do fluxo de caixa para a empresa, pois ele pode ser utilizado como controle financeiro, e para tomada de decisões, assim o proprietário tem a possibilidade de atingir um resultado satisfatório para o crescimento da empresa. Para que tudo isso aconteça é importante que o proprietário revise e faça a atualização do fluxo de caixa diariamente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produção de frangos foi um dos setores do agronegócio brasileiro que mais cresceu no país nas últimas décadas. Para acompanhar este grande aumento na produção o sistema de aviário *Dark House* tem apresentado índices satisfatórios ao aumento da produção no setor, pois é um modelo automatizado com luminosidade e temperatura adequadas à produção das aves. Esta pesquisa foi elaborada em uma empresa familiar que atua no ramo avícola, e que não possui sistemas formais de gestão de entradas e saídas de caixa.

Deste modo, o objetivo deste trabalho de conclusão de curso, foi elaborar o fluxo de caixa do negócio no período de janeiro a dezembro de 2016 (Quadros 9 e 10). Para tanto, foi realizado o levantamento dos ingressos e desembolsos ocorridos na empresa durante o ano de 2016, tais dados foram organizados no modelo de fluxo de caixa escolhido, e por fim verificou-se a ocorrência de superávit ou déficit de caixa no período considerado.

Dentre as principais informações extraídas do fluxo de caixa, percebeu-se que o ciclo financeiro da empresa é de cerca de dois meses, e por isso o saldo acumulado precisa ser mantido para honrar os compromissos onde os desembolsos são maiores. Os maiores desembolsos no período analisado correspondem aos salários e ao pagamento de empréstimos e, apesar dos altos valores encontrados no desembolso a empresa conseguiu suprir seus déficits de caixa e em alguns períodos obteve superávit.

Sugere-se que a empresa passe a adotar o fluxo de caixa como uma ferramenta auxiliar diária, para que o empresário possa tomar melhores decisões quanto à utilização dos recursos da empresa. Neste sentido, deverá elaborar o fluxo de caixa do ano de 2017 e projetar os próximos dois anos.

Dentre as limitações entende-se que embora o fluxo de caixa seja uma ferramenta administrativa importante, deve ser conciliado com outras ferramentas. Por isso, para futuras pesquisas sugere-se a conciliação de outros recursos como o demonstrativo gerencial de resultados.

Finalmente acredita-se que este trabalho teve implicação prática tanto para a pesquisadora, auxiliando na fixação dos conteúdos de administração financeira estudados durante a graduação, quanto para o

empresário que recebeu a análise do último ano do seu fluxo de caixa e também ficou com o modelo salvo em planilhas de *Excel* para continuar alimentando, e tomando as melhores decisões diariamente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012. 192 p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174 p.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 214 p.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: Um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122 p.

BNDES. **Quem pode ser cliente**. 2016. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>>. Acesso em: 26 out. 2016.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999. 436 p.

BOFF, Rubem José. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal**. 2003. 160 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84883/196660.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 out. 2016.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Thomson: Cengage Learning, 2006. 1044 p.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 713 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHIAVENATO, Idalberto,. **Administração : teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 710 p.

CONTEÚDO, Estadão. **Abate de frangos cresce 5,4% em 2015 e é recorde, diz IBGE**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2016/03/abate-de-frangos-cresce-54-em-2015-e-e-recorde-diz-ibge.html>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial – PEPSE**. Florianópolis: (tese de doutorado) UFSC, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3486.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2016.

FERNANDES FILHO, Olício et al. **Gestão Financeira em Micro Empresas Familiares: um Estudo na Indústria Moveleira de Santa Cruz de Minas - MG.** Seget, Minas Gerais, v. 1, n. 1, p.1-17, 2010. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/522\\_522\\_Artigo\\_Gestao%20Financeira\\_Final.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/522_522_Artigo_Gestao%20Financeira_Final.pdf)>. Acesso em: 25 de out 2016.

FIGUEIREDO, Adelson Martins et al. **Integração na criação de frangos de corte na microrregião de Viçosa - MG:** viabilidade econômica e análise de risco. Rev. Econ. Sociol. Rural, Brasília, v. 44, n. 4, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032006000400005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032006000400005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 de out. 2016

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na prática.** 2. Ed. São Paulo :Atlas, 1991. 164 p.

GALLO, B. B. Dark house: **manejo x desempenho frente ao sistema tradicional.** 2009. Disponível em: <<http://pt.engormix.com/MA-avicultura/administracao/artigos/dark-house-manejo-desempenho-t147/124-p0.htm>>. Acesso em: 28 mai. 2017.

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

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira.** 2.ed São Paulo: Saraiva, 2002. 496 p.

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira.** São Paulo: Saraiva, 1998. 535 p.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 587 p.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 583 p.

IGUMA, Marcos Debatin et al. **EVOLUÇÃO DA AVICULTURA NO BRASIL.** Cepea, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-4, 2014. Disponível em: <[http://cepea.esalq.usp.br/frango/custos/2015/01Jan\\_Abr.pdf](http://cepea.esalq.usp.br/frango/custos/2015/01Jan_Abr.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2016.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira:** princípios, fundamentos e práticas brasileiras: aplicações e casos nacionais. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 547 p.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **Planejamento Financeiro.** Revista Eletrônica de Contabilidade, Santa Maria, v. 1, n. 3, p.142-160, mar. 2005. Disponível em: <[file:///C:/Users/Tainara/Downloads/fluxo\\_de\\_caixa.pdf](file:///C:/Users/Tainara/Downloads/fluxo_de_caixa.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2016.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p.

- MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.
- NETTO, Eduardo José. **Olho no caixa**: Como desenvolver sua visão sobre administração financeira. São Paulo: 1999. 144 p.
- OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5. Ed. São Paulo : Atlas, 2007. 279 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico conceitos, metodologia e práticas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 294 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 285 p.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira**: texto e exercícios. São Paulo: Thomson, 2005. 299 p.
- PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010. xv, 161 p.
- ROCHA, Marcelo. **MICROEMPRESAS NO BRASIL: ANÁLISE DO PERÍODO DE 1984 A 2005**. *Faisv*, São Paulo, v. 14, n. 2, p.1-21, maio 2008. Disponível em: < <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39329/25145>>. Acesso em: 25 de out. 2016.
- ROSS, Stephen A.; JAFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph. **Administração financeira**: corporate finance. São Paulo: Atlas, 2002. 776 p.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998. 432 p.
- SÁ, A. Lopes de. **Administração Financeira**: introdução à finança das empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1977. 208 p.
- SANTOS, Cristiane Aparecida Alves dos; BARRETO, Maria Cristina Rodrigues; VIDESCHI, Vanessa Cássia Pinheiro. **Fluxo de caixa**. *Revista Científica da Unisalesiano*, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-11, jan. 2010. Disponível em: < <http://www.salesianolins.br/universitaria/docs/modeloArtigo.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 283 p.
- SC, G1. **SC abate 1 bilhão de frangos por ano e é o 2º maior exportador do país**. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/campo-e>

negocios/noticia/2015/10/sc-abate-1-bilhao-de-frangos-por-ano-e-e-o-2-maior-exportador-do-pais.html>. Acesso em: 31 ago. 2016.

SEBRAE. CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS: MEI - ME - EPP. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 25 out. 2016.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006. 147p.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 484 p.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014. 363 p.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**: uma tratativa prática. Campinas: Arte Brasil, 2008.

TURRA, Francisco. A saga da avicultura brasileira. 2006. Disponível em: <<http://abpa-br.com.br/files/publicacoes/fcc1856de5f036bb47a8a246a0781e26.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2016.

VARGAS, Fundação Getúlio. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Sebrae, Brasília, 108 p., 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2016.

VEGRO, Celso Luiz R.; ROCHA, Marina Brasil. **Expectativas tecnológicas para o segmento de carnes de aves e suínos**. Informações Econômicas, SP, v.37, n.5, maio 2007. Disponível em: <[http://www.avisite.com.br/cet/img/070918\\_trabalho1.pdf](http://www.avisite.com.br/cet/img/070918_trabalho1.pdf)>. Acesso em: 15 de out. 2016.

WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 3. ed. Luzzatto, 1989. 270 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004. 335 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 4. ed. Porto Alegre: Luzzatto, 1991. 270 p.