

---

**IMPACTOS FINANCEIROS DA AQUISIÇÃO DO MEL NO CAPITAL DE  
GIRO DE UMA MICRO EMPRESA FABRICANTE DE GELEIAS**

***FINANCIAL IMPACTS OF THE ACQUISITION OF HONEY IN THE  
WORKING CAPITAL OF A MICRO COMPANY MANUFACTURER OF  
JELLIES***

**MICHELLE CRISTINA FLOHR**

Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Católica de Santa Catarina. Endereço: Centro Universitário Católica de Santa Catarina, Rua dos Imigrantes, 500 – Rau – CEP 89254-430, Jaraguá do Sul, SC, Brasil. Email: [miflohr@catolicasc.org.br](mailto:miflohr@catolicasc.org.br)

**FABIANO MAURY RAUPP**

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Professor da Escola Superior de Administração e Gerência da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC). Endereço: Universidade do Estado de Santa Catarina, Escola Superior de Administração e Gerência. Av. Madre Benvenuta, 2.037 – Itacorubi – CEP 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: [fabianoraupp@hotmail.com](mailto:fabianoraupp@hotmail.com)

**JOSÉ TAVARES DE BORBA**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Professor do Centro Universitário Católica de Santa Catarina. Endereço: Centro Universitário Católica de Santa Catarina, Rua dos Imigrantes, 500 – Rau – CEP 89254-430, Jaraguá do Sul, SC, Brasil. Email: [jttavares@gmail.com](mailto:jttavares@gmail.com)

**RESUMO**

O artigo apresenta os resultados do estudo que teve por objetivo analisar o impacto financeiro da aquisição de estoques de mel no capital de giro de uma micro empresa fabricante de geleias. Empreendeu-se uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. A empresa objeto de estudo, apesar da aceitação do mercado e de projeções consideráveis de crescimento, no ano de 2017 deverá buscar recursos junto a terceiros para financiar sua produção, em que o resultado positivo não supera o valor empregado. Realidades diferentes são projetadas para os próximos dois anos, pois se observa retorno positivo sobre os investimentos feitos também para financiar a produção, além de índices satisfatórios. Como rentabilidades passadas não asseguram rentabilidades futuras, as projeções demonstram um prejuízo

no quarto ano, precisamente quando a empresa está vendendo e fabricando as maiores quantias mensais. Na tentativa de amenizar o impacto financeiro da aquisição do mel no capital de giro, algumas alternativas foram suscitadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estoques. Capital de giro. Micro empresa.

### **ABSTRACT**

The article presents the results of the study that had the objective of analysing the financial impact of the purchase of honey inventories in working capital of a small company that manufactures jellies. A descriptive research was carried out, through a case study, with a qualitative approach. The company under study, despite market acceptance and considerable growth projections, in 2017 should seek resources from third parties to finance its production, in which the positive result does not exceed the value employed. Different realities are projected for the next two years, since there is a positive return on investments made to finance production, in addition to satisfactory indexes. Because past returns do not ensure future returns, projections show a loss in the fourth year, precisely when the company is selling and manufacturing the highest monthly amounts. In an attempt to mitigate the financial impact of the acquisition of honey in working capital, some alternatives were raised.

**KEYWORDS:** Accounting; Accounting Services; Accounting Offices; Management.

### **INTRODUÇÃO**

Rapidez e versatilidade para novas ideias de bens e serviços, a fim de suprir as mais diversas necessidades humanas, seja para facilitar o dia a dia ou simplesmente para gerar prazer e satisfação ao consumidor, são características cada vez mais exigidas. Neste cenário encontra-se o empreendedor que, conforme Dornelas (2008, p.23), “é aquele que detecta uma oportunidade, e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Para Longenecker, Moore e Petty (1998, p.3) “os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico”.

Lima, Lopes, Nassif e Silva (2015) entendem que os empreendedores obtêm a preparação necessária para serem seus próprios patrões, tendo um negócio

---

---

ou mesmo empreender como empregados em uma organização já existente, no entanto ao se tratar de fatores dependentes do próprio indivíduo, a junção do potencial com a intenção é uma grande propulsora e uma importante viabilizadora do empreendedorismo. Ao iniciar um negócio, uma série de desafios pode ser enfrentada pelo empreendedor na gestão da empresa, de modo mais específico na gestão dos estoques a ser adotada pela organização, sendo que existem “estoques de matéria-prima, de produtos em processo, de materiais auxiliares e de produtos acabados”. (TADEU, 2010, p.9).

A manutenção de estoques pela organização gera custos definidos por Padoveze (2006) como gastos com materiais consumidos para o produto e o próprio processo industrial, ou seja, são materiais diretos que fazem parte do produto final, podendo ser matéria-prima, componentes, acessórios e material de embalagem. Portanto, percebe-se a importância e a necessidade do empreendedor em planejar e controlar o estoque de matéria-prima para assegurar, por exemplo, a produção do produto final.

No estudo de caso que se constitui no objeto empírico da presente pesquisa, o empreendedor produz um determinado produto com uma matéria-prima que no Brasil se tem acesso duas vezes ao ano, ou seja, há duas safras ao ano, e este precisa efetuar a compra da matéria-prima para garantir a produção do período. Para tanto, se depara com o desafio de obter capital de giro para financiar a produção, considerando que parte dos recursos já foi utilizada na aquisição da matéria-prima. Segundo Ross, Westerfield, Jaffe e Lamb (2015), o capital de giro oferece uma reserva que permite à empresa cumprir obrigações em andamento, uma vez que ele é o excedente dos fundos de longo prazo não comprometido com o financiamento do ativo. Este excedente financia as operações correntes, porém, na relação entre capital de giro e necessidade de capital de giro, quando esta última é superior a primeira, são necessários aportes financeiros para financiar o ativo circulante. Conforme Tachizawa, Pozo e Soares (2011), é fundamental a gestão eficiente dos recursos oriundos de capital de giro, pois se verifica no segmento das micro empresas que muitos encerramentos de atividades são consequências da não observação desses preceitos ou do desvio de valores para finalidades outras que não a sua aplicação no capital de giro da empresa. Para tanto, o artigo apresenta os resultados do estudo que teve por objetivo analisar o impacto

---

financeiro da aquisição de estoques de mel no capital de giro de uma microempresa fabricante de geleias..

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A abertura de um novo negócio apresenta oportunidades a serem exploradas, e aprendizagem diária de como aperfeiçoar a atuação da empresa no mercado em que está inserida, seja conquistando novos clientes, aperfeiçoando o produto ou trabalhando internamente nas questões financeiras do negócio. Longenecker, Moore e Petty(1998) ressaltam que à medida que o negócio formado se torna estabelecido e cresce, sua organização e padrão gerencial mudam, e o gerenciamento precisa se adaptar ao crescimento e à mudança. A organização deve se atentar à gestão de estoques para garantir a produção do produto e, conseqüentemente, a sua comercialização nos pontos de comércio atendidos pela empresa. A necessidade da gestão do capital de giro está atrelada aos recursos monetários necessários para realização da produção, recursos estes que apresentam custos à empresa e por isso devem ser gerenciados.

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

Decisões estratégicas envolvem a definição do negócio ou sua alteração e têm impacto a longo prazo. Tais decisões envolvem, muitas vezes, mudanças na cultura da empresa ou na maneira de conduzir os negócios por afetarem o ambiente externo no qual a empresa está inserida. Dentre os elementos estratégicos mais importantes estão o seu crescimento e a sua sobrevivência a longo prazo.(HANSEN; MOWEN, 2001; LACOMBE; HEILBORN, 2008). Hansen e Mowen (2001) entendem que a tomada de decisão estratégica é o ato de escolher entre determinadas estratégias aquela ou aquelas que forneçam uma garantia razoável de crescimento e sobrevivência a longo prazo. Lacombe e Heilborn (2008) citam algumas etapas do processo decisório: identificação de sintomas e sinais; a análise do tipo de problema ou a oportunidade existente; identificação de soluções alternativas; análise das soluções alternativas e considerações sobre as suas conseqüências; avaliação das alternativas e escolha da mais adequada; comunicação da decisão escolhida e acompanhamento das ações

---

necessárias à implantação da decisão.

Neste ínterim, “a gestão estratégica de custos (GEC) é o uso de dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva sustentável.” (HANSEN & MOWEN, 2001, p. 423). Para Nakagawa (1993), os sistemas tradicionais de custeio estão voltados para o cálculo e informações de custos históricos, sendo que a gestão estratégica de custos assume uma posição mais proativa, voltada para o planejamento, gestão e redução de custos. Corbari e Macedo (2012, p. 166) consideram que a “GEC rompe os limites do ambiente interno da empresa, amplia as possibilidades de maior agregação de valor ao estabelecer uma relação operacional e estratégica com o ambiente externo”. Leone e Leone (2007) aduzem que a GEC usa as informações provenientes da contabilidade para atender a uma gestão estratégica. Informações estas que atendem às necessidades de planejamento e tomada de decisões estratégicas.

Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008) dizem que uma das funções da contabilidade de custos é fornecer elementos para a avaliação dos estoques e para a apuração do resultado. Perez, Oliveira e Costa (2001) apontam que a empresa necessita apurar seus custos de fabricação não apenas para honrar com o pagamento de impostos e realizar a sua demonstração financeira, mas também para conhecer seus custos e poder controlá-los.

## 2.2 GESTÃO DE ESTOQUES E DE CUSTOS

Tadeu (2010) ressalta que o gerenciamento dos estoques é mais do que o controle físico dos materiais em uma empresa, pois representa a interligação de setores-chave como planejamento, produção, estoques, compra e logística. Deste modo, compartilha de informações e estratégias de negócio que envolva recursos físicos, determinação de níveis eficientes de operação e investimentos na busca de maximização de rentabilidade. Bertó e Beulke (2014) entendem que a eficiente gestão dos estoques proporciona uma maior disponibilização de recursos para compra, criando-se a oportunidade de suprimentos a custos gradativamente menores com os fornecedores, aumentando a rentabilidade e o poder de competitividade. Os estoques podem ser classificados de acordo com o tipo de material que os compõem. Lustosa (2008) aponta alguns tipos: estoques de matérias-primas e componentes, estoques de

---

materiais indiretos necessários à operação dos processos, materiais em processo de transformação e estoques de produtos acabados (PA).

A necessidade de manter estoques acarreta uma série de custos às empresas e empregam considerável quantidade de capital (SLACK et al., 1999; MARTINS; ALT, 2006). Segundo Martins e Alt (2006) é possível classificar os custos de manter estoques em três categorias: custos diretamente proporcionais à quantidade estocada, inversamente proporcionais à quantidade estocada e independentes da quantidade estocada. Custos diretamente proporcionais ocorrem quando os custos crescem com o aumento da quantidade média estocada, conforme exemplos apresentados no Quadro 1.

**Quadro1: Custos diretamente proporcionais à manutenção de estoques**

Armazenagem	Quanto mais estoque, mais área necessária e mais custo de aluguel.
Manuseio	Quanto mais estoque, mais pessoas e equipamentos necessários para manusear os estoques, mais custo de mão-de-obra e de equipamentos.
Perdas	Quanto mais estoques, maiores as chances de perdas, mais custo decorrente de perdas.
Obsolescência	Quanto mais estoque, maiores as chances de materiais tornarem-se obsoletos, mais custos decorrentes de materiais que não mais serão utilizados.
Furtos e roubos	Quanto mais estoques, maiores as chances de materiais serem furtados e/ou roubados, mais custos decorrentes.

Fonte: Martins e Alt (2006, p. 178).

Custos inversamente proporcionais são os custos ou fatores de custos que diminuem com o aumento do estoque médio, isto é, quanto mais elevados os estoques médios, menores serão tais custos ou vice-versa; quanto mais vezes se comprar materiais, menores serão os estoques médios e maiores os custos decorrentes de compras. Os custos independentes são aqueles que independem do estoque médio mantido pela empresa, por exemplo, o custo de aluguel de um galpão que é fixo independe da quantidade estocada.

Para Slack et al. (1999), na aquisição de estoques a empresa se depara com custos de capital de giro, pois provavelmente haverá um lapso de tempo entre pagar os fornecedores e receber pagamento dos consumidores. Durante esse intervalo de tempo a organização precisa ter fundos para os custos de estoques, ou seja, o capital de giro necessário para girar o estoque. Os custos associados ao capital podem ser, por exemplo, o de juros pagos ao banco por empréstimos. Gitman (2010) apresenta o giro do estoque como um meio de medir a atividade ou liquidez do estoque de uma empresa,

---

dividindo-se o custo das mercadorias vendidas pelo estoque, ao passo que o mesmo só tem significado se comparado ao resultado de demais empresas do setor ou com o passado da própria empresa.

### 2.3 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

Para Hoji (1999) o capital de giro compreende os recursos financeiros alocados em ativos circulantes que sofrem transformação constante dentro do ciclo operacional de uma empresa. Lemes, Rigo e Cherobim (2010) entendem o capital de giro como a lacuna existente entre o momento da entrada da matéria-prima na organização e o momento do recebimento dos valores junto aos clientes. Ferreira et al. (2011) dizem que “o capital de giro pode auxiliar os pequenos empreendimentos por meio de uma estratégia econômica sólida e eficaz, para que a empresa tenha recursos para aplicar em outros empreendimentos ou até mesmo na empresa.” Os autores complementam que o capital de giro é influenciado pelas incertezas inerentes a toda atividade empresarial. Por isso, cabe à empresa manter uma reserva financeira para enfrentar eventuais problemas que poderão surgir.

Ross et al. (2015, p. 174) definem capital de giro “como os recursos necessários para financiar a diferença entre os ativos circulantes operacionais e os passivos circulantes operacionais”. O investimento de capital de giro é uma parte importante de qualquer análise de orçamento de capital, pois afeta os fluxos de caixa. Bertó e Beulke (2014) citam os pontos de excelência do giro: aquisição da quantidade certa, na hora e local certos, esperados pelo mercado; menor custo possível para a empresa adquirente; preço de comercialização final com plena aceitação pelo cliente; maximização da contribuição total e, na sequência, cobertura dos custos fixos com o maior retorno possível; e venda integral das unidades físicas adquiridas até o vencimento da obrigação contraída com o fornecedor.

Uma vez tomada a decisão de captar recursos de terceiros, Gitman (2010) apresenta alguns índices que ajudam a empresa no controle da situação de endividamento. Quanto mais elevado o endividamento, maior o montante de capital de terceiros usados para gerar lucros, obtido a partir da divisão do passivo total pelo ativo total. Gitman (2010) ainda contribui com o índice de cobertura de obrigações fixas que mede a capacidade de a empresa fazer frente a todos os seus compromissos fixos,

---

como juros e principal, arrendamento mercantil e dividendos, considerando que quanto maior o resultado melhor é a situação financeira da empresa.

Lemes (2010) defendem que para a decisão de investimento de longo prazo e para a maximização da riqueza da empresa deve-se avaliar alguns critérios, como payback, descontado, índice de rentabilidade, valor presente líquido, taxa interna de retorno e taxa interna de retorno modificada, considerados critérios fundamentais de avaliação de projetos para verificar o custo do capital. O custo médio ponderado do capital é a remuneração recomendada para servir como taxa de desconto nas avaliações de projetos e, segundo Ross et al. (2015, p. 442), “pondera o custo do capital próprio e o custo da dívida”.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

“A percepção de uma situação problemática que envolve um objeto é o fator que desencadeia a indagação científica”. (SEVERINO, 2007, p. 102). Para o autor, se faz pesquisa quando o pesquisador aborda fenômenos aplicando recursos técnicos, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos. A presente pesquisa é descritiva, apresentada por Boaventura (2004) como aquela no qual é feito um levantamento onde se identificam as características do estudo em questão. Trata-se de descrever os dados coletados, potencializando a sua análise (KOTLER; ARMSTRONG, 2010), relatando as características de determinada situação ou função do mercado. (GIOIA, 2010).

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso. Segundo Bodgan e Biklen (2003), consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documento ou de um acontecimento específico. O estudo de caso refere-se a uma micro empresa situada no município de Schroeder, Norte do Estado de Santa Catarina, organização recente no mercado que começou a operar em novembro de 2016 produzindo compotas de mel com amendoim.

Em relação à abordagem, trata-se de um estudo qualitativo. Conforme Kotler e Keller (2006), a pesquisa qualitativa tem formas de questões relativamente não estruturadas que permitem uma ampla gama de possíveis respostas. Ainda assim, segundo Severino (2007), os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor, “planejada metodologicamente e baseada em princípios”. (FLICK,



---

2004, p. 283). Para Gioia (2010), tal abordagem tem como metodologia de pesquisa a coleta de dados não estruturada, oferecendo deste modo uma compreensão do problema em questão.

O levantamento de dados ocorreu junto ao sócio administrador, entre janeiro e março de 2017. Foram utilizadas entrevistas semi estruturadas, sendo sinalizada a atual situação financeira da organização: o alto emprego de capital de giro na aquisição da matéria-prima, gerando um grande volume para estoque. A coleta de dados também ocorreu através de planilhas de controle financeiro da organização. A análise de dados, por meio da técnica descritiva, iniciou-se com a avaliação dos dados coletados em planilhas eletrônicas, como valor em caixa, estoques atuais, projeção de vendas para os quatro anos, preço das matérias primas. A partir das mesmas se originaram novas planilhas para que se chegassem às projeções necessárias.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Em uma pequena cidade do Norte de Santa Catarina, um jovem empreendedor resolveu inovar ao produzir e comercializar compotas de mel com amendoim, uma combinação não muito conhecida no setor de geleias, mas que encontrou espaço na mesa do consumidor e conquistou-o pelo sabor. A pequena empresa com sede própria possui dois sócios. Produzem e vendem o produto em cinco cidades da região do Vale do Itapocu e Itajaí, Estado de Santa Catarina, variando de comércios de produtos naturais, padarias e até mesmo postos de combustíveis, contando atualmente com 11 pontos de comercialização. A empresa tem encontrando novos espaços na medida em que o produto é difundido no mercado.

Nos diversos desafios encontrados no negócio que vem operando, verifica-se a compra da matéria-prima principal que hoje representa 50% do custo do produto fabricado: o mel, que no Brasil possui duas safras ao ano. Para tanto, a empresa necessita comprar um grande volume do produto para atender a sua demanda, deparando-se com um estoque relativamente alto e com o capital de giro tomado pelo mesmo, quando não se há necessidade de capital de giro de terceiros também.

A empresa que está em crescimento e expandindo-se no mercado, tem buscado analisar as suas opções para verificar de que forma a expansão do mercado

---

poderá ser concretizada, viabilizando as melhores oportunidades e o melhor emprego dos recursos disponíveis. De modo particular, requer uma análise de financiamento da produção com capital de terceiros ou próprio, como impactam a lucratividade do negócio e qual é a melhor maneira de financiar a produção, questões que serão apresentadas nesta seção. Os resultados foram codificados a fim de preservar a organização.

A produção é realizada pelos próprios sócios mensalmente, em uma fábrica própria. O investimento com o imóvel e demais máquinas e utensílios foi feito com capital dos sócios. No tocante a compra de matéria-prima (embalagem, caixa de transporte e as composições), é realizada mensalmente, sendo o pagamento feito com retiradas do caixa da empresa. O rótulo da embalagem é adquirido a cada quadrimestre por apresentar um preço melhor de compra e este é pago à vista. As vendas do produto são feitas através de distribuidor, que se responsabiliza pela logística e pelo comercial do mesmo.

O desafio está na aquisição do mel, pois o mesmo apresenta safra entre os meses de dezembro e março, sendo que a empresa precisa se programar para fazer a compra deste insumo e garantir a produção do ano inteiro. Buscou-se verificar se este investimento sensibiliza o caixa da empresa, ou seja, se a mesma tem capacidade para adquirir a matéria-prima com recursos próprios ou se deverá buscar capital de giro com terceiros. Uma vez verificado o impacto do investimento já feito, e o que trará de resultados à organização, foram avaliadas as possibilidades de crescimento da organização. Da mesma forma, foi avaliado o alto nível de estoque, inevitável ao ramo da organização, e a compra dele através de capital de giro, buscando identificar se é preferível empregar capital de giro próprio ou de terceiros, e qual o impacto de um ou de outro no resultado da organização. A Tabela 1 contempla dos dados da ficha técnica do produto para 2017, bem com projeções para os próximos três anos.

**Tabela1: Ficha técnica do produto**

2017		2018	
Descrição do item	Custo unitário	Descrição do item	Custo unitário
Embalagem	0,23	Embalagem	0,24
Rótulo	0,08	Rótulo	0,08
Mel	0,48	Mel	0,50
Composições	0,13	Composições	0,13
Caixa de transporte	0,04	Caixa de transporte	0,04
Total	0,96	Total	1,00
2019		2020	
Descrição do item	Custo unitário	Descrição do item	Custo unitário

Embalagem	0,25	Embalagem	0,26
Rótulo	0,09	Rótulo	0,09
Mel	0,52	Mel	0,55
Composições	0,14	Composições	0,15
Caixa de transporte	0,05	Caixa de transporte	0,05
Total	1,04	Total	1,09

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Após a identificação dos elementos e das quantidades a serem vendidas durante os próximos quatro anos, foram elaboradas planilhas com os custos da matéria-prima, exemplificando o ano de 2018 por meio da Tabela 2.

**Tabela 2: Custo matéria-prima para 2018**

Meses	Embalagem	Rótulo	Mel	Composições	Caixa de transporte
Janeiro	165,32	-	4.203,81	93,27	30,91
Fevereiro	165,32	253,94	-	93,27	30,91
Março	165,32	-	-	93,27	30,91
Abril	165,32	-	-	93,27	30,91
Maio	165,32	-	-	93,27	30,91
Junho	165,32	253,94	-	93,27	30,91
Julho	165,32	-	-	93,27	30,91
Agosto	165,32	-	-	93,27	30,91
Setembro	165,32	-	-	93,27	30,91
Outubro	165,32	253,94	-	93,27	30,91
Novembro	165,32	-	-	93,27	30,91
Dezembro	165,32	-	-	93,27	30,91
Total	1.983,83	761,81	4.203,81	1.119,20	370,96

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Da mesma forma, e tomando como exemplo o ano de 2018, exemplifica-se a projeção das despesas administrativas por meio da Tabela 3.

**Tabela 3: Despesas administrativas para 2018**

Meses	Serviços profissionais	Material de limpeza	Energia elétrica	Depreciação	Água	Alvará	Despesas bancárias	Internet	Telefone
Janeiro	52,25	6,27	10,45	8,33	6,27	-	23,84	15,68	20,90
Fevereiro	52,25	6,27	10,45	8,33	6,27	-	23,84	15,68	20,90
Março	52,25	6,27	10,45	8,33	6,27	348,60	23,84	15,68	20,90
Abril	52,25	6,27	10,45	8,33	6,27	-	23,84	15,68	20,90
Maio	52,25	6,27	10,45	8,33	6,27	-	23,84	15,68	20,90
Junho	52,25	6,27	10,45	8,33	6,27	-	23,84	15,68	20,90
Julho	52,25	6,27	10,45	8,33	6,27	-	23,84	15,68	20,90
Agosto	52,25	6,27	10,45	8,33	6,27	-	23,84	15,68	20,90
Setembro	52,25	6,27	10,45	8,33	6,27	-	23,84	15,68	20,90
Outubro	52,25	6,27	10,45	8,33	6,27	-	23,84	15,68	20,90
Novembro	52,25	6,27	10,45	8,33	6,27	-	23,84	15,68	20,90
Dezembro	52,25	6,27	10,45	8,33	6,27	-	23,84	15,68	20,90
Total	627,00	75,24	125,40	100,00	75,24	348,60	286,04	188,10	250,80

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir dos valores de despesas administrativas identificados na Tabela 3, somou-se a projeção com fornecedores e imposto de renda, chegando-se à projeção com saídas de caixa para 2018, conforme Tabela 4. Considerando que o interesse foi identificar as saídas de caixa, desprezou-se o valor da depreciação contido no total de despesas administrativas.

**Tabela 4: Saídas de caixa para 2018**

Meses	Despesas administrativas	Fornecedores	Imposto de renda	Total das saídas
Janeiro	4493,00	136,00	54,00	4683,00
Fevereiro	543,00	136,00	54,00	733,00
Março	289,00	136,00	54,00	827,00
Abril	289,00	136,00	54,00	479,00
Maiο	289,00	136,00	54,00	479,00
Junho	543,00	136,00	54,00	733,00
Julho	289,00	136,00	54,00	479,00
Agosto	289,00	136,00	54,00	479,00
Setembro	289,00	136,00	54,00	479,00
Outubro	543,00	136,00	54,00	733,00
Novembro	289,00	136,00	54,00	479,00
Dezembro	289,00	136,00	54,00	479,00
Total	8440,00	1976,00	644,00	11060,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na sequência, buscou-se estruturar o fluxo de caixa para identificar, dentre outros fatores, a necessidade de captar recursos de terceiros. Os elementos do fluxo caixa são apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5: Fluxo de caixa para 2018**

Meses	Saldo inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final	(+) Empréstimos	(-) Amortizações
Janeiro	1821,79	1192,35	4683,00	215,70	200,00	115,82
Fevereiro	215,70	1192,35	733,00	454,94	-	220,36
Março	454,94	1192,35	827,00	599,51	-	220,36
Abril	599,51	1192,35	479,00	1092,69	-	220,36
Maiο	1092,69	1192,35	479,00	1585,86	-	220,36
Junho	1585,86	1192,35	733,00	1825,10	-	220,36
Julho	1825,10	1192,35	479,00	2318,28	-	220,36
Agosto	2318,28	1192,35	479,00	2811,46	-	220,36
Setembro	2811,46	1192,35	479,00	3304,63	-	220,36
Outubro	3304,63	1192,35	733,00	3543,87	-	220,36
Novembro	3543,87	1192,35	479,00	4037,05	-	220,36
Dezembro	4037,05	1192,35	479,00	4530,22	-	220,36
Total	0,00	11308,14	11060,00	0,00	-	2539,82

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com a aquisição que a empresa deve realizar sempre no mês de janeiro, é necessário à captação de recursos de terceiros, visto que em nenhum dos períodos analisados há caixa suficiente para realizar tal compra sem recorrer à captação. Conforme os dados demonstrados nas tabelas anteriores e empregando-se o capital de giro tomado de terceiros com suas devidas amortizações mensais, elaborou-se a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para os próximos quatro anos, conforme Tabela 6.

**Tabela 6: DRE da empresa objeto de análise**

Itens	2017	2018	2019	2020
Vendas Brutas	6.890,14	16.308,14	27.632,01	62.803,02
Impostos Faturados	231,05	643,87	1.153,44	3.331,44
Vendas Líquidas	6.659,08	15.664,27	26.478,57	59.471,58
(-) CPV	2.148,25	8.439,60	15.582,87	32.921,28
= Lucro Bruto	4.510,83	7.224,67	10.895,70	26.550,30
(-) Despesas Administrativas	1.646,70	1.976,42	2.049,67	25.777,62
(-) Juros	1.042,34	2.539,82	3.794,40	4.679,19
= Resultado	1.821,79	2.708,44	5.051,63	(3.906,51)
(+) Depreciação	100,00	100,00	100,00	100,00
Geração de caixa	1.921,79	2.808,44	5.151,63	(3.806,51)
Rentabilidade	26%	17%	18%	-6%
% Geração de caixa	28%	17%	19%	-6%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com a DRE demonstrada por meio da Tabela 6, nos primeiros três anos a empresa possui geração de caixa positivo e rentabilidade positiva, porém, no quarto ano apresenta uma projeção de prejuízo, razão para análise dos seguintes indicadores: valor presente líquido (VPL), retorno sobre o investimento (ROI), taxa interna de retorno (TIR) e payback. No tocante ao VPL, utilizando uma taxa mínima de atratividade de 17%, constata-se que nos primeiros três anos o projeto apresenta retorno positivo, mas no quarto ano, como observado anteriormente, a organização apresenta um prejuízo. Ressalta-se que nas projeções realizadas, percebe-se a necessidade de captar R\$ 3000,00 de capital de terceiros em 2017 para financiar sua produção. Nos demais anos isso também ocorreria, sendo R\$ 2000,00, R\$ 2000,00 e R\$ 7000,00 para o segundo, terceiro e quarto ano, respectivamente. Em termos de ROI, e como já era de pressupor, constatou-se que nos três primeiros anos os investimentos feitos apresentam retornos positivos e impulsionam o crescimento da organização, o que não ocorre no quarto ano. Em relação à TIR, no primeiro ano apresenta-se negativa,

---

ou seja, não gera lucro além do capital investido. Quanto ao segundo e terceiro ano, o retorno é superior ao valor empregado para compra de matéria-prima tendo uma TIR atraente. No quarto ano volta a ser negativa. No uso do payback normal, verificou-se o retorno do investimento sem considerar o valor do dinheiro no tempo, retornando o investimento apenas no segundo e no terceiro ano, conforme já demonstrado pela TIR. Já payback descontado, que usa os valores do VPL empregando a TMA visada pelos sócios, tem-se também que no primeiro e no quarto ano não há retorno do investimento feito, apenas parcialmente no primeiro ano.

## **5 CONCLUSÕES**

A empresa objeto de estudo, apesar da aceitação do mercado e de projeções consideráveis de crescimento, no ano de 2017 deverá buscar recursos junto a terceiros para financiar sua produção, em que o resultado positivo não supera o valor empregado. Realidades diferentes são projetadas para os próximos dois anos, pois se observa retorno positivo sobre os investimentos feitos também para financiar a produção, além de índices satisfatórios. Como rentabilidades passadas não asseguram rentabilidades futuras, as projeções demonstram um prejuízo no quarto ano, precisamente quando a empresa está vendendo e fabricando as maiores quantias mensais.

Na tentativa de amenizar a situação financeira, algumas alternativas foram suscitadas. Primeiramente, sugere-se redução na remuneração dos sócios, visto que a empresa não possui recursos suficientes para honrar com este compromisso. A segunda alternativa refere-se ao preço de potes, tampas e rótulos. Considerando que os mesmos são pagos à vista e comprados mensalmente, pode-se buscar uma negociação de quantidades com preços mais vantajosos ou mesmo condições melhores de pagamento. Outra situação passível de exploração diz respeito ao fornecedor de mel. Como há dois fornecedores principais de mel, pode-se negociar preços mais acessíveis, bem como um fracionamento na aquisição, de forma que o valor anual não represente uma saída única de caixa, impactando demasiadamente a situação financeira de curtíssimo prazo. Há também a possibilidade de aumentar, acima da inflação, o preço de venda do produto no decorrer dos próximos anos. Trata-se de um produto gourmet, diferencial do produto, além de único na região em que é

---

comercializado, fatores que o tornam atrativos.

## **REFERÊNCIAS**

BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. **Gestão de custos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004

CASTRO, Andressa; OPUSZKA, Paulo Ricardo. Sistema financeiro nacional e agricultura familiar: inovações, benefícios e limites ao cooperativismo de crédito. **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 3, n. 32, p. 422-453, dez. 2013. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/695>>. Acesso em: 01 set. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v3i32.695>.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 2003.

CORBARI, C. E.; MACEDO, J. J. **Administração estratégica de custos**. Curitiba: IESDE, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERREIRA, C. C.; MACEDO, M. A. S.; SANT'ANNA, P. R.; LONGO, O. C.; BARONE, F. M. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 863-884, 2011.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIOIA, R. M. **Fundamentos de marketing: conceitos básicos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

---

---

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEMES, A. B. JR.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas financeiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEONE, G. S. G.; LEONE, R. J. G. **Os 12 mandamentos da gestão de custos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

LIMA, E.; LOPES, R. M. A.; NASSIF, V. M. J.; SILVA, D. Ser seu próprio patrão? Aperfeiçoando-se a educação superior em empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 4, p. 420-437, 2015.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LUSTOSA, L. **Planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, C. L. **Curso básico gerencial de custos**. São Paulo: Thomson, 2006.

PEREZ, J. H. JR.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 2001.

PINTO, A. A. G.; LIMEIRA, A. L. F.; SILVA, C. A. S.; COELHO, F. S. **Gestão de custos**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J.; LAMB, R. **Administração financeira**. Porto Alegre, RS: AMGH, 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, T.; POZO, H.; NETO, A. C. S. **O capital de giro como componente de um modelo de gestão no contexto das micro e pequenas empresas: estudo em um segmento empresarial (cluster) da indústria têxtil**. REUNA, v. 16, n. 2, p. 53-70, 2011.

TADEU, H. F. B. **Gestão de estoques: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.