

ANALISE DA FERRAMENTA “FLUXO DE CAIXA” COMO UM CONTROLE GERENCIAL FINANCEIRO EFETIVO

MALACARNE, Cristiane; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Pós Graduação em Gestão Estratégica e Inteligência de Negócios, <crismalacarne@hotmail.com>

Orientador: Professor Doutor Julio Américo Faitão
julio.faitao@erechim.ifrs.edu.br

Resumo: O presente trabalho teve como propósito demonstrar a importância dos instrumentos de gestão financeira para as empresas, com a elaboração de um modelo de ferramenta de gestão por fluxo de caixa e o comparando com os sistemas adotados atualmente na empresa objeto de estudo. Ainda, pode-se afirmar que o presente artigo retrata a execução de um estudo de caso, com viés de estudo qualitativo, exploratório descritivo realizado em uma empresa de pequeno porte, do segmento metal/mecânico, situada no norte do estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados junto ao gestor da empresa com o auxílio de um roteiro semiestruturado, no mês de dezembro de 2021. Após análise dos dados coletados pode-se constatar a viabilidade do negócio estudado, todavia observou-se dificuldades expressivas advindas do gestor no uso de ferramentas de controles financeiros, o que posterior a confecção e apresentação do modelo de fluxo de caixa, o mesmo testemunhou ser possível vislumbrar as previsões de recebimentos e pagamentos, necessárias para uma gestão financeira eficaz, possibilitando assim análises mais acuradas para quando da necessidade de recorrências à mecanismos de empréstimos e aplicabilidade de resíduos, se assim houver.

Palavras-chave: Fluxo de caixa. Gestão financeira. Capital de giro.

1.INTRODUÇÃO

O planejamento e controle são duas das funções administrativas fundamentais para a gestão empresarial e o planejamento financeiro é um ponto de partida para a estruturação dos processos gerenciais nas organizações. Planejando é possível analisar os cenários nos quais a organização está envolvida, para que se possa antever oportunidades e ameaças, mensurando-se os reflexos destas opções nas operações empresariais. A partir do desdobramento do planejamento estratégico das organizações em planos táticos e operacionais, é possível analisar os impactos e resultados financeiros destes por meio dos planos orçamentários.

Um dos recursos para se analisar tais impactos, são os controles gerenciais, que são adotados como ferramentas de gestão para todos os tipos de projetos. Robbins (1996) comenta que controles gerenciais podem ser definidos como processos de atividades regulares para garantir que elas estejam reunidas como foram planejadas e corrigir qualquer desvio significativo. Os controles, de forma geral, compõem todos os níveis da

administração organizacional, estando presentes em análises de empreendimentos, controles financeiros, etc. sendo estes adotados como métricas para mapear as decisões.

Seguindo a mesma linha de pensamento Stoner e Freeman (1996) definem controle de gestão como o processo que garante que as atividades reais estejam ajustadas às atividades planejadas, o que segundo Fayol *apud* Melinkoff (1990), consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o programa adotado nas ordens dadas e princípios administrativos, destinando-se em apontar as falhas e erros para poder serem corrigidos e evitados em ações futuras.

Como apontado anteriormente, o controle gerencial concentra-se em avaliar e corrigir o desempenho das atividades dos subordinados para assegurar que os objetivos e planos da organização sejam realizados, assim, este trabalho abordou os controles financeiros como parte da gestão financeira, realizando o processo de controle, análise e planejamento das atividades financeiras e dando ênfase aos problemas de caixa e liquidez da empresa de forma a permitir a tomada de decisões em termos de programação financeira.

De acordo com Seleme (2012, p.22-23) o controle de finanças é um dos principais requisitos para a rotina da vida empresarial, com foco direcionado para o constante melhoramento de resultados da empresa, evitando as perdas e descontroles dos recursos existentes, sendo estes necessários para manter a viabilidade e recursos da empresa.

Ainda, Silva (2019, p.7) identifica a administração financeira como uma ciência de administrar recursos financeiros aplicados em um negócio, observando seus riscos potenciais e buscando o melhor retorno possível para o capital investido, o qual compreende o gerenciamento dos recursos financeiros para obter lucros, e dessa forma maximizar o lucro dos acionistas.

Assim sendo, constata-se que o planejamento financeiro, quando realizado com as ferramentas de monitoramento corretas e apropriadas para a gestão, proporciona para a empresa a integração dos processos gerenciais e oportuniza aos gestores recursos informacionais para a tomada das decisões cabíveis, para dirigir a empresa rumo ao atingimento de suas metas e resultados estratégicos esperados.

Dentre as várias ferramentas disponíveis, Assaf Neto e Silva (2012) descrevem o fluxo de caixa como um instrumento capaz de fazer planejamento e obter controle dos recursos financeiros, sendo um processo indispensável para a tomada de decisão. Para realizar esse controle é necessário se obter de determinadas ferramentas ou instrumentos para nortear esse gerenciamento, entre eles o balanço patrimonial, demonstrativo do resultado do exercício, orçamento e o fluxo de caixa.

Nesse contexto, o presente estudo limitou-se a estudar somente a ferramenta do fluxo de caixa e a responder a seguinte questão: Ao utilizar o instrumento do fluxo de caixa,

é possível projetar um cenário financeiro gerencial que suporte as decisões de planejamento da organização?

Para dar subsídio a este estudo desenvolveu-se como objetivo geral do trabalho uma proposta de fluxo de caixa com a finalidade de orientar projeções para cenários financeiros gerenciais da empresa estudada. A este objetivo fora necessário identificar a situação financeira gerencial atual da empresa, construir uma proposta de gestão financeira pelo instrumento do fluxo de caixa, e fazer a conferência do real com o projetado.

Segundo Gitman (2005) as empresas devem desenvolver-se econômica e financeiramente, de forma mutável, competente e ágil, apresentando a capacidade de adaptar-se às condições conjunturais para estarem sempre focadas no negócio que operam no mercado. Este ambiente competitivo corrói a margem de contribuição dos produtos e serviços, aumentando a probabilidade de que pequenos detalhes determinem o horizonte entre a aquisição de lucros ou prejuízos. Corroborando estas afirmações, Assaf Neto e Silva (2012) complementam que a insuficiência de caixa em uma empresa pode gerar vários problemas, entre eles, cortes nos créditos e uma série de descontinuidades em suas operações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo será abordado sobre a gestão financeira, os controles gerenciais financeiros e sua importância na empresa, além das principais ferramentas utilizadas pelos gestores como auxílio da tomada de decisões.

2.1 Controles Financeiros

O controle financeiro possibilita a identificação de suas principais despesas, além de ajudar a entender quais dos seus gastos são desnecessários. Dessa forma, o orçamento ficará saudável, e assim conseguirá alcançar suas metas e objetivos financeiros sem grandes sacrifícios.

Segundo Selene (2012, p.25):

- "Os controles financeiros permitem:
- conhecer precisamente a origem dos recursos financeiros;
 - controlar as datas de entrada e saída dos recursos financeiros;
 - ter a exata noção da capacidade da empresa de assumir compromissos financeiros;
 - analisar as fontes dos recursos financeiros;
 - analisar os prazos de pagamento e recebimento".

Os controles financeiros permitem a análise do fluxo financeiro de uma organização, que, segundo Padoveze (2011, p. 3) é "o conjunto de movimentações financeiras decorrente

do pagamento e recebimento dos eventos econômicos das operações da empresa e das atividades de captação de recursos e investimentos de capital'.

De acordo com Roos, *et al* (2013), na gestão de uma empresa, o administrador financeiro precisa encontrar respostas para três tipos de perguntas importantes, que podem ser consideradas como os “princípios básicos da administração financeira”. As questões citadas pelos autores (2002, p. 21) são:

Em primeiro lugar, que investimentos a longo prazo deve a empresa fazer? Essa é a decisão de investimento.

Em segundo lugar, como podem ser levantados os recursos para os investimentos escolhidos? Essa é a decisão de financiamento.

Em terceiro lugar, como deve a empresa gerir suas atividades monetárias e financeiras no dia-a-dia? Essas decisões envolvem o processo de financiamento a curto prazo, e preocupam-se com o capital de giro líquido.

Basicamente, controle financeiro é a sistematização das atividades do setor de finanças no sentido de avaliar a situação econômica das organizações. O objetivo é traçar uma estratégia com base nas necessidades reais da empresa e formular ações que são essenciais para ajudar a alcançar esses objetivos.

Para Hoji (2012), o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, gerando o aumento da riqueza de seus proprietários, que por sua vez, esperam que seus investimentos produzam um retorno compatível com o risco assumido, por meio da geração de resultados econômicos (lucro) e financeiros (caixa). Esta geração permanente de lucro e caixa contribui para que a empresa moderna cumpra suas funções sociais através da geração e pagamentos impostos, treinamento e remuneração dos funcionários, investimentos em melhorias ambientais dentre outros.

Segundo Ross (2013, p.8) o objetivo da administração financeira “é ganhar dinheiro ou agregar valor para os proprietários”. Em outras palavras, maximização do lucro, como afirma Padoveze (2016, p.7).

Um planejamento financeiro efetivo reúne um conjunto de ações e controles, desde acompanhar contas até preparar orçamentos, visando sempre o monitoramento e melhor desempenho das finanças da empresa. Como guia para essa avaliação, são usados relatórios elaborados e regulados pelos dados patrimoniais, bem como pelas condições do fluxo de caixa.

Para uma análise gerencial, existem ferramentas que auxiliam nas decisões. As ferramentas utilizadas podem variar de negócio para negócio, dependendo do controle que a empresa deseja. De maneira geral, os mais utilizados são o fluxo de caixa, orçamento, o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultado e o controle do contas a receber e contas a pagar. São esses fatores, principalmente, que vão permitir que sejam desenhados roteiros de metas e objetivos a serem conquistadas, além de compreender quais ações devem ser tomadas para a execução desses propósitos.

2.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um dos principais instrumentos para auxiliar o controle financeiro da empresa. Com esta ferramenta é possível acompanhar detalhadamente toda a movimentação de valores, com base na entrada e saída de dinheiro.

Segundo Silva (2019, p. 390), o fluxo de caixa é uma ferramenta que controla a movimentação financeira de uma empresa, considerando as entradas e saídas em um determinado período. Continua o autor, que esse instrumento de gestão projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros, indicando o saldo do período projetado.

O fluxo de caixa é um instrumento de gestão que auxilia na visualização e na compreensão das movimentações financeiras. O fluxo de caixa não reflete o lucro, mas a quantidade de dinheiro que entra e sai da empresa em um determinado período de tempo (diário, semanal, mensal, etc...), com a finalidade de manter um nível de liquidez que permita saldar os compromissos assumidos nos prazos estipulados, sem a necessidade de recorrer a empréstimos.

É comum o empresário ficar preocupado com as vendas e depois descobrir que o dinheiro está em “contas a receber”, no “estoques” ou nas contas “inadimplentes”. É na organização e no controle do fluxo de caixa que as empresas conseguem um equilíbrio financeiro para tomar decisões rápidas e pontuais.

Essa percepção baseia-se nos conceitos de Gitman (2005, p. 84):

O fluxo de caixa, o sangue da empresa, é o tema de preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão de finanças no dia-a-dia quanto no planejamento e na tomada de decisões estratégicas voltadas para a criação de valor para o acionista. Assim, o controle do dinheiro deve proceder qualquer outro tipo de controle.

Diante da importância destacada é possível conceituar fluxo de caixa. Zdanowicz (1998, p. 40) denomina fluxo de caixa ao “conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um determinado período”. “O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira da empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo”.

Simplificando, é o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em determinado período de tempo projetado. Em outras palavras ainda, é ter dinheiro para pagar as contas.

O fluxo de caixa é útil para planejar antecipadamente a capacidade de pagamentos, antes de assumir compromissos como reposição de estoques, investimentos, retirada ou necessidade de capital de giro e ainda relaciona todos os valores de ingresso e

desembolsos de um determinado período, projetando o excedente ou a escassez de recursos financeiros para a formação do saldo final do caixa.

O objetivo da elaboração do fluxo de caixa é a compatibilidade entre essas entradas e saídas e a correspondência entre elas, de forma a assegurar riscos mínimos e lucratividade máxima para a empresa. O fluxo de caixa é confiável, porque ele significa a organização financeira da empresa.

De acordo com Silva (2019, p.41) a importância de um sistema confiável na projeção de fluxo de caixa é de suma importância. O fluxo de caixa projetado e real da empresa representa uma importante informação gerencial. A integridade das informações financeiras inerentes aos cálculos, premissas, cenários e informações operacionais, considerados na projeção, é muito importante na avaliação financeira do negócio.

O método de elaboração do fluxo de caixa mais usado, segundo Silva (2019, p. 193) é o método direto, caracterizado por ser construído a partir das informações de despesas, investimentos e receitas de caixa projetados e já conhecidos, e ser utilizado frequentemente mapas auxiliares e para resumir e detalhar as informações recebidas das diversas áreas da empresa.

O controle do fluxo de caixa é tão essencial à empresa como o seu processo de planejamento, pois um depende do outro para que ambos possam ser úteis e práticos. Recomenda-se que o controle do realizado com o projetado seja efetuado diariamente, pois tem a vantagem de aliviar os acúmulos normais de final de mês. O controle diário diminui a margem de erros e permite acompanhar o desempenho, em tempo de aplicar eventuais medidas corretivas.

Para Santos (2001, p.57) toda administração de caixa inicia-se com o planejamento, que consiste em uma atividade para estimar a evolução dos saldos dos recursos da empresa e estas informações são de extrema relevância para a tomada de decisões.

De acordo com o mesmo autor, para as empresas que tem problemas financeiros, o planejamento de caixa é o primeiro passo no sentido de buscar seu equacionamento; e para as empresas em boa situação financeira, o planejamento de caixa permite-lhes aumentar a eficiência no uso de suas disponibilidades financeiras.

Diante disto, percebe-se que a necessidade de planejamento de caixa está presente em todas as empresas, sejam elas com dificuldades financeiras, como também nas empresas que estão estabilizadas, com suas atividades financeiras bem controladas.

O fluxo de caixa é um receptor das informações dos dados financeiros que estão ligados por todas as áreas da organização (SANTOS, 2001). Diante disso, todas as projeções de vendas e recebimentos devem estar alinhadas num sistema que possa dar o controle e gerenciamento do caixa da empresa.

2.3 Orçamento

O controle financeiro não é válido apenas para a administração e para o controle das finanças atuais da empresa, ou seja, apenas para os processos de curto prazo. Os de longo prazo também só são possíveis com um bom controle financeiro atual e futuro, planejando o que pode ser destinado para investimentos e o quanto será necessário para determinados objetivos da empresa.

Além disso, ter uma rotina de planejamento de médio a longo prazo, também dá à empresa a possibilidade de prever e evitar riscos, garantir o crescimento contínuo do negócio e ter melhores diretrizes comerciais e administrativas para a empresa, além de realizar um plano orçamentário detalhado.

Segundo Seleme (2012, p.32) o orçamento é um instrumento utilizado para planejamento e controle financeiro. Por meio dele, é possível avaliar e demonstrar projeções financeiras das atividades de investimento, financiamento e operação da empresa. Já para Padoveze (2011, p. 235), [...] o orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.

O orçamento nada mais é que a previsão de todas as movimentações financeiras acerca das operações realizadas. Em cada uma, devem-se projetar as receitas e gastos, bem como a forma de seu recebimento ou pagamento. O agrupamento destes valores é o que compõe este relatório. Assim, é possível alocarmos melhor os recursos disponíveis, maximizando o resultado.

2.4 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é uma ferramenta de gestão responsável por avaliar a presente condição financeira de um negócio. É feito para revelar a real situação de lucros, dividendos e patrimônio líquido de uma empresa.

De acordo com Seleme (2012, p.64) o balanço patrimonial "[...]demonstra o patrimônio de uma empresa em determinado momento". O autor conceitua como sendo "uma demonstração financeira estática e sintética, que apresenta os bens, os direitos, as obrigações e o capital pertencentes aos proprietários da empresa", assim a confecção e análise desse demonstrativo, pode ser realizado a cada três meses, seis meses ou um ano para efeitos de publicação, mas deve ser realizado mensalmente para efeitos de controle da organização, para que possa ser extraído os índices para análise de gestão.

O resultado do balanço patrimonial é o patrimônio líquido da empresa, que nada mais é do que ativos menos os passivos. Os primeiros dizem respeito a dinheiro em caixa, contas e notas a receber, terrenos, imóveis, equipamentos e veículos. Enquanto que os

segundos referem-se a contas e notas a pagar, salários e contribuições e dívidas de longo prazo.

De acordo com Hoji (2012, p. 242), “[...] o Balanço Patrimonial demonstra a situação estática da empresa em determinado momento”. Nesta demonstração estão representados os saldos de todas as contas do patrimônio da empresa, os valores de todos os bens e direitos (ativo da empresa), de todas as dívidas e compromissos a serem pagos (passivo da empresa) e o total dos recursos que pertencem aos donos (Patrimônio Líquido ou Próprio da empresa) (BRAGA, 2011).

2.5 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A demonstração do resultado do exercício é um relatório contábil desenvolvido conjuntamente com o balanço patrimonial. Esse relatório tem a função de descrever todas as operações financeiras realizadas pela empresa em um determinado período de tempo.

Conforme Matarazzo (1997, p.295) a demonstração do resultado do exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no patrimônio líquido pelas operações da empresa.

A demonstração do resultado do exercício discriminará, sinteticamente, a receita bruta das vendas de produtos e serviços, abatimentos e impostos incidentes sobre as vendas, a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados, o lucro bruto, as despesas operacionais e o lucro ou prejuízo operacional, provisões para contribuição social e imposto de renda, e o resultado líquido do exercício.

Para Braga (2011), é uma demonstração que mostra a formação do lucro ou prejuízo do exercício, perante o confronto das receitas e despesas. Diferente do fluxo de caixa, a DRE é um relatório efetuado com base no princípio da competência, ou seja, reconhece as despesas e receitas no ato em que acontecem, não importando se o dinheiro efetivamente entrou ou saiu do caixa.

A solução da DRE apresenta o resultado líquido do negócio, ou seja, o lucro ou o prejuízo obtido no período analisado. Isso pode ser muito importante na gestão financeira da organização, uma vez que permite ao gestor identificar informações importantes na adoção de estratégias de investimentos ou corte de custos para o negócio.

2.6 Controle de contas a receber e contas a pagar

Contas a receber e a pagar são valores importantes que auxiliam o gestor a determinar a saúde da empresa, destinando recursos para pagar contas da empresa, como fornecedores e impostos, e recebendo das vendas feitas para o cliente.

Segundo Selene (2012, p.27), o objetivo da “contas a receber” é controlar os valores a receber das vendas a prazo ou de outras receitas. Continua o autor, que essas informações são úteis para identificar os clientes que pagam em dia e os clientes inadimplentes. Completando as definições, Selene (2012, p.28) afirma que as contas a pagar auxiliam na organização das contas a serem pagas conforme os prazos de vencimento, para evitar atrasos e pagamento de multas.

Para garantir a organização é preciso ter controle sobre essas contas, a fim de que não haja perdas ou discrepância nos dados, pois quaisquer acontecimentos desses, podem gerar prejuízos gigantescos e impactar significativamente na tomada de decisão ou nos negócios como um todo.

3 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2000, p. 46) o presente trabalho é caracterizado como pesquisa exploratória, dado o fato que investigou e explorou o universo de documentos da empresa investigada, com características qualitativas, pois não procurou enumerar e/ou mensurar os eventos estudados. Foram utilizados relatórios de movimento de caixa, extratos bancários, ordens de serviços, notas fiscais de compra e venda e folha de pagamento dos funcionários.

De acordo com Guth e Pinto (2007) o presente trabalho ainda, caracteriza-se por ser um estudo de caso, pois estudou concentradamente um único caso não obstante isto impossibilitou estabelecer um roteiro rígido que determine com precisão, sendo este adaptado em cada etapa da pesquisa.

Conforme Roesch (2007), o estudo de caso analisa uma determinada empresa, propondo alternativas para melhorar o planejamento e controle dos recursos financeiros. A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de pequeno porte, do setor metal/mecânico, do norte do estado Rio Grande Sul. A opção pela empresa se deu pela necessidade do diagnóstico de gestão, e pela acessibilidade diante do gestor. Os dados foram coletados durante o mês de dezembro de 2021.

Para tal, foi utilizado um roteiro semiestruturado com as pessoas encarregadas da área de finanças da organização coletando dados sobre procedimentos realizados e como estes podem contribuir para o desenvolvimento do estudo. Quando da confecção do roteiro semiestruturado seguiu-se os seguintes tópicos:

- a) identificação da utilização de alguma ferramenta de gestão financeira;
- b) Se possuía o controle das contas a pagar e a receber.

- c) Se possuía algum sistema de informação, e se o mesmo fazia relatórios gerenciais, ou só históricos.
- d) Se tinha controle dos clientes e fornecedores, assim como controle dos bancos.
- e) Se tinha conhecimento das disponibilidades.

Após realizada coleta de informações junto ao gestor, referente à movimentação financeira da empresa, começou a se formar a estrutura do fluxo de caixa compreendido no período de janeiro de 2020 a dezembro de 2021.

Foi coletado os dados de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, compreendidos como o faturamento de vendas, fornecedores, salários de funcionários, impostos a pagar, pró-labore dos sócios e as despesas operacionais, separadas entre administrativas e financeiras. Os dados obtidos foram dispostos em planilhas de cálculos do Excel para a classificação e realização do modelo do fluxo de caixa sugerido.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente trabalho se utilizou do fluxo de caixa, demonstrando para o gestor da empresa sua utilidade. Foi elaborado um modelo para analisar a pergunta proposta no início desse estudo: "Ao utilizar a ferramenta do fluxo de caixa, é possível projetar um cenário financeiro gerencial?"

Diante dos dados obtidos na entrevista, seguindo o roteiro semiestruturado, verificou-se que a empresa adota um sistema de informação de caráter demonstrativo, onde o mesmo apresenta relatórios fixos de dados de vendas, compras, estoques, movimentação de caixa. No entanto, esses relatórios não são usados para gerenciamento futuros e não é elaborado projeções de cenários para médio e longo prazo.

Identificado os valores de recebimento de vendas, pagamentos de fornecedores, salários de funcionários, tributos, pró-labore dos sócios e despesas operacionais, foi elaborado um modelo com os valores históricos obtidos do ano 2020 e 2021. A elaboração do modelo foi simplificada para que seja de fácil visualização e entendimento do gestor. A estrutura demonstra os recebimentos e pagamentos separados por categorias, disposto trimestralmente, abrindo o leque de contas para melhor gestão.

Quadro 1 – Fluxo de Caixa Trimestral - Jan/20 a Dez/21

	JAN-MAR/20	ABR-JUN/20	JUL-SET/20	OUT-DEZ/20	JAN-MAR/21	ABR-JUN/21	JUL-SET/21	OUT-DEZ/21
1 SALDO INICIAL DISPONIBILIDADE	18.980,00	12.775,00	14.555,00	10.930,00	10.340,00	8.795,00	14.705,01	16.090,01
2 ENTRADAS OPERACIONAIS								
Vendas	91.901,35	84.460,94	101.065,67	108.838,81	107.147,23	106.431,16	112.669,47	131.218,05
3 TOTAL DE ENTRADAS	91.901,35	84.460,94	101.065,67	108.838,81	107.147,23	106.431,16	112.669,47	131.218,05
4 SAIDAS OPERACIONAIS								
Fornecedores	41.259,66	35.075,74	50.613,84	48.479,75	45.876,36	46.238,92	59.302,61	56.538,75
Salários	15.700,00	16.050,00	16.050,00	22.950,00	17.270,00	17.580,00	17.580,00	25.130,00
Impostos	10.817,00	9.691,50	9.471,00	10.793,50	10.225,40	10.860,28	10.228,50	11.981,02
Pró-labore	12.776,80	13.472,93	13.563,08	17.318,79	16.412,47	14.659,13	14.409,83	17.549,35
Despesas administrativas	1.880,97	3.525,13	1.788,46	1.933,79	1.904,99	4.031,07	2.138,59	2.810,12
Despesa plano saude	3.113,45	3.113,45	3.113,45	3.113,45	3.378,80	3.378,80	3.414,01	3.708,62
Despesas veiculos	647,50	794,50	711,50	1.688,22	1.188,84	2.112,30	853,50	748,81
Despesas financeiras	1.039,43	644,51	742,14	1.024,15	864,81	874,94	863,59	1.004,01
Despesas gerais de manutençãc	1.029,73	723,73	357,00	698,50	392,50	695,66	900,25	865,44
Outros pagamentos								
5 TOTAL DE SAÍDAS	88.264,53	83.091,47	96.410,46	108.000,13	97.514,16	100.431,08	109.690,87	120.336,10
6 SALDO LIQUIDO PERIODO	3.636,81	1.369,47	4.655,21	838,67	9.633,08	6.000,08	2.978,59	10.881,95
7 SUPERAVIT/DEFICIT INVEST NÃO OF	-9.841,82	410,53	-8.280,21	-1.428,68	-11.178,08	-90,07	-1.593,60	-7.571,95
8 SALDO FINAL DISPONIBILIDADE	12.775,00	14.555,00	10.930,00	10.340,00	8.795,00	14.705,01	16.090,01	19.400,01

FONTE: Elaborado pela autora.

O quadro 1 apresenta os valores em reais das contas de entradas e saídas de caixa da empresa estudada, corroborando com Zdanowicz (1998) e Silva (2019) que consideram todas as entradas e saídas de numerários para a formação do fluxo de caixa. O gerenciamento do fluxo de caixa está disposto trimestralmente, no entanto pode ser aberto de forma mensal, quinzenal, semanal e até diário, conforme necessidade. Quanto maior o leque, mais fácil à verificação de dispêndios ou sobras de caixa.

Os fluxos de caixa devem ser geridos de forma a evitar que a empresa apresente insuficiência de disponibilidades concordando com Assaf Neto e Silva (2012). Verificando o fluxo de capital de giro da empresa em questão, percebe-se um saldo médio mínimo das disponibilidades de R\$ 13.500,00 no trimestre, ou seja, R\$ 4.500,00 mensais, que podem ser aplicados para obter um rendimento extra. Assim como resultado pode-se afirmar que não há necessita de recursos financeiros junto a terceiros, o que a torna auto sustentável.

O valor de maior dispêndio concentra nos fornecedores (quase 50% das despesas) que equivalem a gastos relacionados diretamente com insumos para execução dos serviços, seguido da folha de pagamentos dos funcionários (18%) e pró-labore (15%). Outro item de desembolso expressivo são os tributos (10%).

Conforme Selene (2012) apresentou, pode-se identificar abaixo informações de origem e destino da empresa, além de projeções [...] Foi elaborada a projeção do fluxo de caixa para 2022, estimando os valores de acordo com a diferença percentual de 2020 para 2021, calculando o aumento ou redução das contas.

Nessa projeção foi considerado apenas o percentual da diferença dos valores históricos de cada conta do período de 2020 para 2021 visualizados no quadro anterior. Não foi considerado nenhum outro índice econômico ou estatístico.

Quadro 2 – Fluxo de Caixa Trimestral Projetado - Jan/22 a Dez/22

	JAN-MAR/22		ABR-JUN/22		JAN-MAR/23		ABR-JUN/23	
	PROJETADO	REAL	PROJETADO	REAL	PROJETADO	REAL	PROJETADO	REAL
1 SALDO INICIAL DISPONIBILIDADE	19.400,01		34.918,89		44.956,03		44.866,97	
2 ENTRADAS OPERACIONAIS								
Vendas	124.922,32		134.116,34		125.605,55		158.198,86	
3 TOTAL DE ENTRADAS	124.922,32		134.116,34		125.605,55		158.198,86	
4 SAIDAS OPERACIONAIS								
Fornecedores	51.009,63		60.954,88		69.482,96		65.937,42	
Salários	18.997,00		19.255,85		19.255,85		27.517,08	
Impostos	9.666,16		12.170,01		11.046,59		13.299,19	
Pró-labore	21.082,68		15.949,76		15.309,45		17.782,98	
Despesas administrativas	1.929,32		4.609,63		2.557,27		4.083,58	
Despesa plano saúde	3.666,76		3.666,76		3.743,58		4.417,56	
Despesas veículos	2.182,77		5.615,87		1.023,84		332,13	
Despesas financeiras	719,52		1.187,76		1.004,91		984,26	
Despesas gerais de manutenção	149,61		668,67		2.270,17		1.072,27	
Outros pagamentos								
5 TOTAL DE SAÍDAS	109.403,43		124.079,20		125.694,61		135.426,47	
6 SALDO LIQUIDO PERIODO	15.518,88		10.037,14		-89,06		22.772,39	
7 SUPERAVIT/DEFICIT INVEST NÃO OPERAC								
8 SALDO FINAL DISPONIBILIDADE	34.918,89		44.956,03		44.866,97		67.639,36	

FONTE: Elaborado pela autora.

Diante da previsão elaborada, pode-se perceber que a empresa não necessitará de recursos de terceiros. No entanto, o terceiro trimestre apresenta mais desembolsos do que recursos. Deve ser verificado quais gastos podem ser reduzidos, ou se pode ser aumentado suas vendas.

Na projeção não foi considerado o item superávit/déficit investimento não operacional, já que esta conta analisa investimentos aleatórios que não fazem parte do negócio.

A atividade depende do contexto do mercado, o que obriga a empresa manter um saldo mínimo de caixa mensal em torno de R\$ 18.000,00 para saldar seus custos fixos.

Diante desse cenário projetado, pode ser feito a comparação do projetado x realizado do primeiro trimestre de 2022, conforme o quadro a seguir.

Quadro 3 – Fluxo de Caixa Projetado x Realizado – Jan/22 a Mar/22

	JAN-MAR/22			
	PROJETADO	REAL	variação valor	variação %
1 SALDO INICIAL DISPONIBILIDADE	19.400,01	19.400,01	0,00	
2 ENTRADAS OPERACIONAIS				
Vendas	124.922,32	102.704,42	-22.217,90	-17,79%
3 TOTAL DE ENTRADAS	124.922,32	102.704,42	-22.217,90	-17,79%
4 SAIDAS OPERACIONAIS	109.403,43	101.869,25	-7.534,19	-6,89%
Fornecedores	51.009,63	45.213,65	-5.795,98	-11,36%
Salários	18.997,00	19.080,00	83,00	0,44%
Impostos	9.666,16	11.836,60	2.170,44	22,45%
Pró-labore	21.082,68	17.394,04	-3.688,64	-17,50%
Despesas administrativas	1.929,32	2.189,91	260,59	13,51%
Despesa plano saúde	3.666,76	3.673,23	6,46	0,18%
Despesas veículos	2.182,77	864,00	-1.318,77	-60,42%
Despesas financeiras	719,52	971,83	252,31	35,07%
Despesas gerais de manutenção	149,61	646,00	496,39	331,79%
Outros pagamentos				
5 TOTAL DE SAÍDAS	109.403,43	101.869,25	-7.534,19	-6,89%
6 SALDO LIQUIDO PERIODO	15.518,88	835,17	-14.683,71	-94,62%
7 SUPERAVIT/DEFICIT INVEST NÃO OPERAC		12.000,00	12.000,00	
8 SALDO FINAL DISPONIBILIDADE	34.918,89	32.235,18	-2.683,71	-7,69%

FONTE: Elaborado pela autora.

Neste primeiro trimestre pode ser observado uma diferença de valores do realizado diante do projetado em todas as contas.

A conta de vendas foi R\$ 22.000,00 menor que a estimativa. Percebe-se uma redução que quase 18% diante do projetado. Por ser uma empresa do ramo metal/mecânico, essa variação pode estar relacionada com os aumentos de combustíveis no período, retendo o crescimento em todo o segmento, o que de certa maneira segurou as vendas da empresa.

Já os valores das saídas também foram menores que os projetados, porém a redução não foi proporcional à redução de entradas. Esta foi de um pouco menos de 7%. Percebe-se a redução de fornecedores, que está relacionado diretamente com a redução de vendas. Outra redução é dos salários e pró-labore, que não teve o aumento estimado. No entanto, os impostos tiveram uma variação maior do que o projetado, sendo 22% maior.

A projeção de saldo positivo se manteve, no entanto muito aquém da expectativa. O que ajudou para que o saldo final não quebrasse muito, foi o resultado não operacional, não levado em consideração na projeção, que teve um superávit de R\$ 12.000,00, elevando o saldo próximo ao estimado anteriormente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se constatar a contribuição do fluxo de caixa na tomada de decisão, visualizando nos valores a pagar e a receber, a necessidade ou não de capital de giro com antecedência, prevendo possível empréstimo ou aplicação em caso de sobras.

Ao cuidar detalhadamente de cada setor, o empreendedor consegue gerenciar a empresa com indicadores financeiros abstraídos da ferramenta “fluxo de caixa” com o cálculo das variáveis existentes, equilibrando o caixa e as projeções de próximos períodos.

Diante do exposto nesse trabalho, conclui-se que o fluxo de caixa é uma ferramenta de gestão importante para o sucesso empresarial, onde pode ser previsto antecipadamente a necessidade de capital de giro, para saldar os dispêndios mensais da empresa, sem recorrer a terceiros.

Com o fluxo de caixa em perfeita operacionalização, a empresa pode planejar seu futuro financeiro, prevendo compras programadas para reposição de estoques, investimentos em novos equipamentos, assegurando a compatibilidade entre as entradas e saídas monetárias.

A gestão da empresa depende ainda de outros aspectos, como o gerenciamento de sua liquidez, uma vez que ao mensurar as necessidades de capital de giro, é possível analisar as consequências financeiras e assim, quais as decisões a serem tomadas.

Com relação à problemática do trabalho, entende-se que a pesquisa respondeu o problema, trazendo um modelo de fluxo de caixa de fácil entendimento, contribuindo com a identificação antecipada de escassez ou excesso de caixa no período, viabilizando o estudo proposto.

Esse trabalho limitou-se a estudar a ferramenta do fluxo de caixa, não levando em consideração as demais ferramentas citadas nesse artigo. Nesse sentido, é recomendável para próximos trabalhos, a busca por outros métodos além deste proposto, bem como estudos que sejam ainda mais aprofundados sobre o método adotado. Pode se pensar a possibilidade de projeção do fluxo de caixa, considerando a situação atual da economia aonde há perspectiva de crescimento da mesma. Sugere-se também o cálculo das projeções de um possível cenário pessimista e de um cenário otimista com relação ao cenário por hora estimado.

Este trabalho obteve grande relevância para os gestores envolvidos e principalmente para a organização, pois através deste trabalho foi possível desenvolver um modelo de fluxo de caixa para possível implantação. Esse trabalho também é relevante para demais empresas similares à estudada, além de colegas acadêmicos, estudantes da área e empresários de pequeno porte.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GITMAN, Laerence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Adilson Wesley, 2005. 10.ed.

GUTH, Sergio C; Pinto, Marcos M. **Desmistificando a Produção de Textos Científicos com os Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Scortecci, 2007.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira e orçamentária: matemática aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Administração financeira: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2016.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.2.ed.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional: Conceitos, Controvérsias, aplicações**. Prentice Hall, 1996.

ROESCH, Sylvia M Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephe A. ET. AL. **Fundamentos da Administração Financeira**. Tradução: Leonardo Zílio e Rafaela Guimarães Barbosa. Porto Alegre: AMGH, 2013. 9.ed.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SELEME, Laila Del Bem. **Finanças sem complicação**. Curitiba: Intersaberes, 2012

SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. São Paulo: Atlas, 2019. 10.ed.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004. 5.ed.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controles financeiros**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.