



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**



**JHONAS ROBERTO PIOVEZANA DOS SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA A GESTÃO DE UMA  
PEQUENA EMPRESA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**

**2019**

**JHONAS ROBERTO PIOVEZANA DOS SANTOS**

**A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA A GESTÃO DE UMA  
PEQUENA EMPRESA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Prof. MSc Oldair Roberto Giasson

**PATO BRANCO**

**2019**

Dedico este estudo a minha família, pela força.



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

# A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA A GESTÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA

Por

**JHONAS ROBERTO PIOVEZANA DOS SANTOS**

Esta monografia foi apresentada às 15h do dia 22 de Março de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **aprovado**.

---

Prof *M.Sc* Oldair Giasson  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco  
(orientador)

---

Prof Dr. Luiz F. Casagrande  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

---

Prof Dr. Eliandro Schivrck  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

## RESUMO

JHONAS ROBERTO PIOVEZANA DOS SANTOS. **A Importância Do Fluxo De Caixa Para A Gestão De Uma Pequena Empresa**. 2019. pg.40. Monografia (Especialização Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.

Este trabalho teve como temática o fluxo de caixa e a tomada de decisões no Supermercado Alfa. Tem como objetivo geral demonstrar como o demonstrativo a projeção de fluxo de caixa pode ser uma ferramenta eficaz na tomada de decisões financeiras para o Supermercado Alfa, em relação ao planejamento e controle financeiro eficaz, ajudando na tomada de decisão diária do administrador. Para isso, o estudo caracteriza as pequenas empresas; conceitua fluxo de caixa, demonstrando como ele pode ser usado e qual sua contribuição para as pequenas empresas. A metodologia usada durante a elaboração deste estudo foi a pesquisa bibliográfica fundamentada no referencial teórico já produzidos e publicados em livros, artigos, sites especializado e através de um estudo de caso realizado no Supermercado Alfa. Ao final, pode-se concluir que as pequenas empresas terão condições de prever o retorno do investimento em função de um fluxo de caixa líquido estimado e uma taxa de retorno desejada. Por meio da demonstração do fluxo de caixa é possível fazer uma avaliação da capacidade de informações que pudesse obter com o fluxo de caixa, desde a compra de estoques até a projeção de vendas, equilibrando os prazos de compra e venda. Com o estudo realizado, observa-se que o Supermercado Alfa não tem condições de prever o retorno do investimento em função de não ter uma projeção do fluxo de caixa. Assim sendo, sugeriu-se uma proposta para a mesma. Por meio da demonstração do fluxo de caixa é possível fazer uma avaliação da capacidade de informações que pudesse obter com o fluxo de caixa, desde a compra de estoques até a projeção de vendas, equilibrando os prazos de compra e venda. Assim sendo, acredita-se que o modelo proposto possibilitou ao gestor do Supermercado Alfa simular situações de aumento ou queda de ingressos ou saída de caixa, identificar suas necessidades de capital de giro, podem ser usado para planejar ou controlar os recursos financeiros, tornando mais fácil as tomadas de decisões.

**Palavras-chave:** Fluxo de Caixa, processo decisório, projeção, pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

This work was based on cash flow and decision making at Alfa Supermarket. Its general objective is to demonstrate how the cash flow projection can be an effective tool in financial decision making for the Alfa Supermarket in relation to the effective financial planning and control of its financial resources, helping in the daily decision making of the administrator. For this, the study characterizes small businesses; cash flow, demonstrating how it can be used and what its contribution to small businesses. The methodology used during the preparation of this study was the bibliographical research based on the theoretical reference already produced and published in books, articles, specialized websites and through a case study carried out at Alfa Supermarket. At the end, it can be concluded that small companies will be able to predict the return on investment due to an estimated net cash flow and a desired rate of return. By means of the cash flow statement, it is possible to evaluate the information capacity that could be obtained from the cash flow, from the purchase of inventories to the projection of sales, balancing the terms of purchase and sale. It is observed that the Alfa Supermarket is not able to predict the return of the investment due to not having a projection of the cash flow. Therefore, a proposal for it was suggested. By means of the cash flow statement, it is possible to make an assessment of the information capacity that could be obtained from the cash flow, from the purchase of inventories to the projection of sales, balancing the periods of purchase and sale. Therefore, it is believed that the proposed model allowed the manager of the Alfa Supermarket to simulate situations of increase or decrease of inflows or outflow of cash, identify their working capital needs, can be used to plan or control financial resources, making decisions easier.

**Key words:** Cash Flow, decision making, projection, small companies.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Problema .....	11
1.2 Objetivos .....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Pequenas Empresas .....	14
2.2.1 Demonstrativo de Fluxo de Caixa .....	17
2.2.2 Demonstrativo de Resultados do Exercício- DRE .....	18
2.2.3 Gestão de Contas a Pagar e Receber.....	19
2.2.4 Tipos de Fluxos de Caixa .....	20
2.2.5 Projeção de Fluxo de Caixa .....	21
2.3 FLUXO DE CAIXA E O PROCESSO DECISÓRIO PARA AS PEQUENAS, EMPRESAS .....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	26
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	26
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
4.1 PESQUISA COM O GESTOR.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
REFERÊNCIAS.....	39

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das empresas na atualidade é buscar, por meio de ferramentas certas, planejar e implementar estratégias de sucesso, devido a um mercado cada vez mais competitivo. O demonstrativo de fluxo de caixa faz parte desta ferramenta de planejamento e controle financeiro que pode gerar diversas informações à empresa, que irão orientar o gestor a projetar as receitas, despesas, custos e investimentos.

O planejamento e controle das entradas e saídas em uma empresa são de extrema importância para a saúde financeira da empresa (ASSAF NETO, 2012). “Uma das principais causas da mortalidade de empresas no Brasil é a falta de capital de giro, que as impede de honrar seus compromissos tributários e com colaboradores e fornecedores”. (SILVA, 2005, p.12).

Uma das principais inquietações dos administradores é a saúde financeira da empresa. Santos *et al* (2010) considera que o atual mercado competitivo no qual as empresas estão inseridas obriga os gestores a assumirem estratégias cada vez mais eficientes. Analisando os fatos, cada instrumento de análise tem seu papel essencial para o sucesso da empresa e uma delas é o fluxo de caixa. Esta ferramenta é de primordial importância em todas as etapas da gestão empresarial, seja no planejamento, na execução das atividades ou na avaliação do comportamento dos gestores e na análise do resultado (SANTOS *et al.*, 2010).

Os administradores preocupados em conseguir elementos mais concisos para ter uma boa administração, a ferramenta que melhor comprova a disponibilidade de recursos imediatos é o fluxo de caixa. É de essencial importância em todas as fases da gestão empresarial, seja no planejamento, na execução das atividades ou na avaliação do comportamento dos administradores e na análise do resultado (SILVA, 2005). Além disso, destaca-se que projetar o fluxo de caixa é basicamente saber se a empresa estará ou não de portas abertas ao final de um determinado período de tempo, pois o Fluxo de Caixa, além de auxiliar no controle financeiro da sua empresa, é uma importante ferramenta para a tomada de decisões. (SILVA, 2005).

### 1.1 Problema

O Fluxo de Caixa pode contribuir no processo de decisões do Supermercado



Alfa?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar como a projeção de fluxo de caixa pode ser uma ferramenta eficaz na tomada de decisões financeiras para o Supermercado Alfa, em relação ao planejamento e controle financeiro eficaz dos seus recursos financeiros, ajudando na tomada de decisão diária do administrador.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) conceituar as pequenas empresas;
- b) discorrer sobre o fluxo de caixa, demonstrando como ele pode ser usado e qual sua contribuição para as pequenas empresas;
- c) compreender como funciona a projeção do fluxo de caixa; e,
- d) apresentar uma projeção de fluxo de caixa para o Supermercado Alfa.

## 1.3 Justificativa

Demonstra-se a importância deste estudo, pois chama a atenção dos administradores, inclusive dos gestores financeiros, para conhecer o demonstrativo do fluxo de caixa que ajuda a orientar o dia-a-dia esclarecendo melhor as informações da organização. A nível pessoal este tema é viável pela contribuição para a formação que o assunto proporciona ao acadêmico pesquisador que buscar por meio desta pesquisa suprir suas dúvidas em relação a projeção de fluxo de caixa e seus benefícios para a gestão financeira das empresas de pequeno porte. A nível social justifica-se a elaboração deste estudo por entender que o fluxo de caixa é uma ferramenta que pode auxiliar o administrador financeiro na tomada de decisões. Ao nível científico porque a maior parte dos trabalhos elaborados sobre este assunto apresentam informações genéricas, e com a observação numa empresa acredita-se que pudesse conseguir resultados melhores sobre os benefícios da projeção do fluxo de caixa para a tomada de decisões da gestão financeira.

Ao nível institucional por acreditar que o mesmo possa servir de pesquisa para futuros estudantes que almejam conseguir informações sobre essa ferramenta de gestão e comprovar sua importância para a gestão financeira.

Este estudo objetiva demonstrar a importância da projeção de fluxo de caixa como ferramenta eficaz na tomada de decisões financeiras para o Supermercado Alfa, auxiliando seu gestor no planejamento e controle financeiro eficaz dos recursos financeiros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Pequenas Empresas

Sabe-se que as pequenas empresas prestam contribuições singulares à economia brasileira. Também se sabe que a matriz de empregos é calcada em um modelo produtivo que depende em demais dos menores organismos empresariais porque eles fornecem grande parte dos novos postos de trabalho.

São diversos os critérios utilizados para diferenciar as pequenas empresas no Brasil, como o critério usado pela Receita Federal e pelo Sebrae. Segundo a Lei do Simples Nacional – Lei Complementar – LC n. 123, de 14 de dezembro de 2006, atualizada pela LC n. 155, de 27 de outubro de 2016, são consideradas Micro Empresas aquelas que auferiram receita bruta inferior ou igual a R\$ 360 mil, e são consideradas empresas de pequeno porte - EPP's as que tiveram receita de venda no mercado interno acima de 360 mil e inferior a 3,6 milhões (GUIMARÃES et al, 2018).

De acordo com o Sebrae (2014, p.1):

Os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. Os dados inéditos são revelados pelo presidente do Sebrae, Luiz Barreto. “O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas a participação delas na economia.

Conforme destaca Luiz Barreto (2014, p.1), as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

As micro e pequenas empresas (MPEs) apresentam uma participação significativa na geração de postos de trabalho no Brasil, situação que tem sido reafirmada no período recente, de forte dinamismo do mercado de trabalho, apesar de uma pequena perda de participação no total das ocupações no final da década de 2000 (SANTOS et al., 2012).

As MPE no Brasil destacam-se por apresentar estatísticas robustas e consistentes como destaca EVERTON JR (2017, p 29):

Muita gente fala que essas empresas representam de 95% a 98% do número de empresas, dependendo do setor e do ramo da atividade econômica. De acordo com o site Empresômetro no endereço <http://empresometro.cnc.org.br/estatisticas>, em 3 de janeiro de 2017, as MPE somavam 16.393.734. Desse total, 6.765.711 correspondiam a microempreendedores individuais (MEI) e 9.628.023 eram MPE.

No cenário econômico brasileiro, é evidente a importância das MPEs para o desenvolvimento nacional no campo da geração de empregos e renda em uma situação caracterizada pela concentração e pela centralização do capital (SANTOS et al, 2012).

As micro e pequenas empresas (ou MPE) denotam grande relevância em qualquer economia do mundo, principalmente porque empresas são as únicas capazes de levar bens e produzir serviços em qualquer lugar para qualquer pessoa, do mais perto ao mais remoto, a fim de atender necessidades individuais ou coletivas. (EVERTON JR, 2017).

De acordo com o IBGE, as atividades terciárias representaram em 2016 algo muito próximo de 70% do produto interno, taxa que refletiu a tendência do rumo dos negócios no País (IBGE, 2017).

Assim sendo, nota-se que a grande importância da micro e pequena indústria no Brasil está no número de empregos que oferecem para o mercado de trabalho.

## 2.2 Fluxo de Caixa

Inicialmente pode-se dizer que o fluxo de caixa é um instrumento administrativo que registra (relaciona) as entradas e saídas de recursos provenientes das atividades de uma empresa, num período de tempo. A partir do momento em que se elabora o fluxo, é possível detectar com antecedência o volume de recursos necessários para a empresa, possibilitando evitar escassez ou excedentes. São diversos os autores que refletem sobre o fluxo de caixa, a seguir algumas conceituações segundo a visão de diversos doutrinadores.

Para Assaf Neto (2012), fluxo de caixa é a caracterização das aplicações e origens de caixa de uma empresa, exibindo onde os recursos do caixa foram conseguidos e qual o destino escolhido para o mesmo, o autor escreve ainda que é

muito importante o fluxo de caixa para se fazer uma avaliação da real situação financeira, podendo-se dessa forma, conhecer a capacidade efetiva de pagamento.

Silva (2005) conceitua o fluxo de caixa como ferramenta importante para a gerência financeira, isto porque as informações contidas em planilhas permitem planejar, controlar, analisar as receitas, as despesas e os investimentos em um determinado período cogitado.

O fluxo de caixa é um instrumento que retrata todas as entradas e saídas no caixa da empresa, ou seja, receitas e despesas da empresa, classificadas conforme sejam direcionadas para operação, investimento ou financiamento associadas ao tempo, permitindo saber qual o volume de recursos empregados em cada uma dessas atividades num intervalo de tempo. Um resultado mostrado no fluxo de caixa é o saldo disponível no caixa da empresa, a cada dia, semana ou mês (SILVA, 2018, p.12).

Assaf Neto (2012) observa que o fluxo de caixa é o controle de todos os pagamentos e recebimentos realizados pela organização, disponibilizando melhor visualização das movimentações financeiras proporcionando administração de tudo o que está conexo com a atividade organizacional.

Conforme Assaf Neto (2012), o fluxo de caixa não deve ser visto como uma preocupação única do setor financeiro, mas deve ter o comprometimento de todos os setores da organização com os resultados líquidos de caixa.

Consideram-se alguns dados para montar um fluxo de caixa, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Receitas e despesas para montar um fluxo de caixa

<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>
Contas a receber	Contas a pagar
Empréstimos	Despesas gerais de administração (custos fixos).
Dinheiros dos sócios	Pagamento de empréstimos
	Compras à vista

**Fonte:** Adaptado de Brigham, 2005.

Conforme o Quadro 1 e com o embasamento teórico de Brigham (2005) percebe-se que a projeção do fluxo de caixa permite “a avaliação da capacidade de uma empresa gerar recursos para suprir o aumento das necessidades de capital de giro geradas pelo nível de atividades, remunerar os proprietários da empresa, efetuar pagamento de impostos e reembolsar fundos oriundos de terceiros” (BRIGHAM, 2005, p.11).

Desse modo, observa-se que a projeção pode ser realizada mensalmente, trimestralmente ou anualmente. Pois além de permitir analisar a forma como uma empresa desenvolve sua política de captação e aplicação de recursos, o

acompanhamento entre o fluxo projetado e o efetivamente realizado, permite identificar as variações ocorridas e as causas dessas variações.

### **2.2.1 Demonstrativo de Fluxo de Caixa**

Embora não conhecido pela maior parte dos investidores brasileiros o Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC), possui como uma de suas finalidades a análise da liquidez das organizações, ou seja, capacidade e garantia de pagamento das dívidas nas datas de vencimento. (MATARAZZO, 2004).

Em relação às demonstrações do fluxo de caixa, os autores Iudícibus e Marion (1999, p. 218) relatam que esta demonstração “evidencia a origem e aproveitamento de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um certo período e o resultado desse fluxo” sendo que o caixa envolve além disso, segundo os mesmos autores, “as contas caixa e bancos, demonstrando as entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações” (IUDICIBUS; MARION, 1999, p. 218).

O fluxo de caixa tem a finalidade de demonstrar a origem de todo o dinheiro que entrou no caixa e qual será o destino do mesmo, ou seja, a aplicação.

Para Iudícibus e Martins (2010, p. 218) o DFC “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”, considerando que o caixa engloba as contas Caixa e Bancos, mostrando então as entradas e saídas de valores monetários.

Por sua vez, Thiesen (2000 apud MATARAZZO, 2004) complementa explicando que o DFC permite mostrar, de forma direta ou mesmo indireta, as mudanças que tiveram reflexo no caixa, suas origens e aplicações.

Assim sendo, esse demonstrativo “fornece um resumo dos fluxos de caixa da empresa relativos às atividades operacionais, de investimento e de financiamento e reconcilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis, durante o período em questão” (GITMAN, 2004, p. 75). Percebe-se que a DFC demonstra tanto a origem quanto a aplicação dos recursos das empresas.

Portanto, percebe-se a importância do planejamento do fluxo de caixa, pois é através dele que se tem uma visão antecipada da necessidade de numerários para atender aos pagamentos dos compromissos que a empresa costuma assumir, levando em consideração os prazos a serem cumpridos. Desta forma, o

administrador estará terá capacidade de planejar com antecedência os problemas de caixa que poderá surgir em caso de diminuição de receitas ou aumento no volume de pagamentos.

### 2.2.2 Demonstrativo de Resultado do Exercício- DRE

A Lei nº 6.404/76, artigo 187, define o conteúdo de DRE, que deve ser apresentado na forma dedutiva, com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos e perdas e o lucro ou prejuízo líquido do exercício, e por ação.

A DRE tem com finalidade principal demonstrar de forma vertical resumida o resultado apurado referente ao conjunto de operações feitas num certo período, normalmente de doze meses. A Figura abaixo demonstra um modelo de uma DRE.

.Figura 1: Estrutura de uma DRE

<b>ESTRUTURA DA DRE</b>	
	<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>
( - )	Deduções da receita bruta
	- Vendas Canceladas ou Devoluções de Vendas
	- Descontos Incondicionais
	- Abatimentos
	- TIV(ICMS, PIS e COFINS)
=	<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>
( - )	Custo Das Mercadoria Vendida
=	<b>LUCRO OPERACIONAL BRUTO</b>
( - )	Despesas Operacionais:
	Despesas Com Vendas
	Despesas Gerais e Administrativas
	Despesas Financeiras
(-)	Receitas Financeiras
=	<b>LUCRO OU PREJ. OPERACIONAL</b>
+	Receitas Não Operacionais
( - )	Despesas Não Operacionais
=	<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DA PROVISAO P/ O IR E CS</b>
( - )	Provisão P/ Contribuição Social
( - )	Provisão P/ Imposto De Renda
=	<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS A PROVISAO P/ O IR E CS</b>
( - )	Participações
( - )	Debêntures
( - )	Empregados
( - )	Administradores
( - )	Partes beneficiárias
( - )	Fundos de previdência
=	<b>LUCRO / PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>

Fonte: Google imagens, 2019.

Como se observa pela Figura 1, fazem parte do DRE: o lucro (prejuízo) operacional bruto ou lucro bruto, corresponde à diferença registrada entre a Receita Líquida de Vendas e o Custo de Aquisição dos Produtos Vendidos; o lucro operacional líquido ou lucro operacional que corresponde à diferença entre Lucro Bruto e Despesas Operacionais; constitui o resultado das operações da companhia. Os principais grupos de Despesas Operacionais são: Despesas de vendas; Despesas administrativas; Despesas financeiras; Outras despesas/receitas operacionais; o lucro (prejuízo) antes dos tributos que é seguido fazendo-se a dedução das despesas não-operacionais do lucro operacional, acrescido das receitas não-operacionais. Em geral, esses valores são ganhos ou perdas de capital, ou seja, o resultado da venda de itens do ativo não-incluído nas atividades principais ou acessórias da companhia, como o resultado da venda de bens do Ativo Permanente; e, por fim, o Lucro (Prejuízo) Depois dos Tributos – é deduzido do Lucro antes dos tributos incidentes sobre o resultado das parcelas relativas ao Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e à Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSL) (SILVA, 2009).

### **2.2.3 Gestão de Contas a Pagar e Receber**

A gestão financeira é uma área vital para a sobrevivência de uma empresa, saber como controlar as contas a pagar e receber de sua empresa é tarefa obrigatória para quem quer manter uma boa saúde financeira. Dessa maneira, finanças mal geridas podem levar uma organização à falência. Ter controle sobre os pagamentos recebidos e fazer um planejamento para que as contas sejam pagas em dia sem deixar o caixa desfalcado é fundamental para conseguir manter a saúde financeira de uma organização.

O controle de todas as contas a pagar e receber permite entender melhor os ciclos de pagamentos e recebimentos — para, dessa forma, negociar com fornecedores prazos maiores para pagamento quando necessário e planejar para que eles não sejam efetuados antes dos recebimentos terem caído na conta da empresa. O planejamento permite equilibrar melhor as contas e evita que o caixa fique comprometido com pagamentos que antecedem os recebimentos. (MAXIMIANO, 2005).



O gerenciamento de entrada e de saída de seus recursos está “intimamente ligado com a administração do caixa, sendo assim, um importante instrumento de apoio às decisões” (MAXIMIANO, 2005, p.22). Para Silva (2005, p.44), “fluxo de caixa realizado tem como principal objetivo informar como será o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros de um determinado período”.

A gestão das contas a pagar está diretamente ligada ao caixa. “Ele é um dos assuntos mais atuantes no setor” (MAXIMIANO, 2004, p.22). Sendo assim, “faz-se necessário o uso de planilhas e relatórios para se obter um controle de caixa qualificado, apurando as receitas despesas, visualizando de forma organizada e antecipada o cumprimento de suas obrigações e necessidades com os fornecedores” (MAXIMIANO, 2004, p.22).

#### **2.2.4 Tipos de Fluxos de Caixa**

A concorrência das empresas constitui que elas tenham eficiência na gestão de seus recursos financeiros. A empresa necessita ter uma visão detalhada e objetiva das finanças (SILVA, 2005).

Este é um dos fatores mais importantes para sua permanência no mercado. Para isso existe o fluxo de caixa planejado que auxilia nas tomadas de decisão e é capaz de antecipar as ações a serem executadas para não serem surpreendidas por estarem desprevenidas, assim alcançando metas satisfatórias (SILVA, 2008, p. 3).

“O objetivo básico do fluxo de caixa planejado é projetar as entradas e saídas de recursos financeiros, num determinado período, avaliando as necessidades de capturar recursos ou aplicar os excedentes de caixa” (TOFOLI, 2008, p. 69).

Assim sendo, observa-se que o fluxo de caixa planejado, o gestor poderá antecipar suas ações e destinar as sobras de caixa ou até mesmo evitar possíveis problemas como pagamento de fornecedor atrasado, pagamento de juros, entre outras coisas que podem trazer transtornos na administração de suas disponibilidades financeiras.

“No caso do fluxo de caixa real, o gestor alimenta planilhas para constatar o que entrou e o que saiu no dia e, em seguida, comparar se o que foi planejado está de acordo com o fluxo real” (SILVA 2008, p.3).

“Comparando os dois fluxos, planejado e real, os gestores têm resultados concretos para tornar a administração mais eficiente para a empresa”. (MAXIMIANO, 2005).

As projeções do fluxo de caixa devem ser atualizadas com base em fluxo efetivo, fazendo os ajustes nas premissas e condições do mercado, para chegar o mais perto possível do resultado financeiro efetivo.

Deste modo, o fluxo de caixa possibilita que as decisões empresariais sejam decididas com base em informações que ajudam na avaliação dos riscos, pelo fato de que o faz através de fatos reais.

### **2.2.5 Projeção de Fluxo de Caixa**

Como observou-se anteriormente o fluxo de caixa é uma ferramenta que controla a movimentação financeira (as entradas e saídas de recursos financeiros) de uma empresa, em um período determinado.

Ao analisar o fluxo de caixa, se o saldo for negativo significa que a empresa tem gastos a mais. Nesse caso, o gestor terá que rever os gastos para conseguir aumentar a entrada de dinheiro. Por outro lado, se um saldo for positivo, ele indica que a empresa está conseguindo pagar as suas obrigações e ter disponibilidade financeira (SOUZA, 2005).

A projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para a grande maioria das instituições. O que pode variar é o grau de formalização utilizado em sua confecção. Nas pequenas empresas individuais, como no caso de um pequeno estabelecimento de comércio. A projeção do fluxo de caixa é feita quase mentalmente, auxiliada por cálculos em folha de papel. Por outro lado, em grandes empresas a projeção do fluxo de caixa pode adquirir grande complexidade, empregando-se até conceitos probabilísticos e sistemas em computador (SANVICENTE; SANTOS, 2013, p.12).

Com baixo ou elevado grau de formalização, o fato é que a grande maioria das empresas elabora algum tipo de projeção do fluxo de caixa.

Para o fluxo de caixa se tornar referência de gestão, é necessário que seja possível mensurar o efeito resultante entre as decisões gerenciais e o nível de liquidez; aumentar o horizonte de projeção, e, conseqüentemente, aumentar uma visão futura da empresa; acompanhar os processos vigentes, bem como fazer uma revisão contínua desses processos no caso de eventuais mudanças nos negócios.

A integridade das informações financeiras inerentes aos cálculos, premissas, cenários e informações operacionais, considerados na projeção, é muito importante na avaliação financeira e de auditoria (quando necessário) do negócio.

O orçamento é um instrumento essencial para a empresa, independentemente de seu porte e ramo de atividade, pois é o plano estratégico que estabelece metas para determinado período, conduzindo-a aos seus objetivos. Quando uma empresa opta por elaborar um orçamento, além do levantamento e agrupamento dos dados, é necessário um acompanhamento mensal das variações dos orçamentos (SILVA, 2016).

É também conjunto de planos operacionais que permite à empresa conhecer e avaliar de forma antecipada seus resultados operacionais dentro de um cenário traçado, orientando as decisões e facilitando a gestão dos recursos.

“Um orçamento é um plano financeiro que estabelece, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios de um departamento ou de uma empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano” (PARSLOE; WRIGHT, 2001, p. 11).

O orçamento empresarial tem como objetivo identificar os componentes do planejamento financeiro com a utilização de um sistema orçamentário, entendido como um plano que abrange todo o conjunto das operações anuais de uma empresa por meio da formalização do desempenho dessas funções administrativas gerais (SILVA, 2016, p.12).

No orçamento empresarial, o orçamento de caixa demonstra de forma clara e objetiva todos os recebimentos (entradas de caixa), incluindo as receitas não operacionais e todos os pagamentos (saídas de caixa), como custos, tributos, despesas, investimentos entre outros, todas estas projetados para o período (WARREN; REEVE; FESS, 2001).

### 2.3 FLUXO DE CAIXA E O PROCESSO DECISÓRIO PARA AS PEQUENAS, EMPRESAS

A projeção de fluxo de caixa pode ser usada no processo decisório das empresas. As informações que esta técnica fornece para a empresa é essencial e de

grande importância ao gerenciamento, quer sejam pequenas, médias ou grandes empresas.

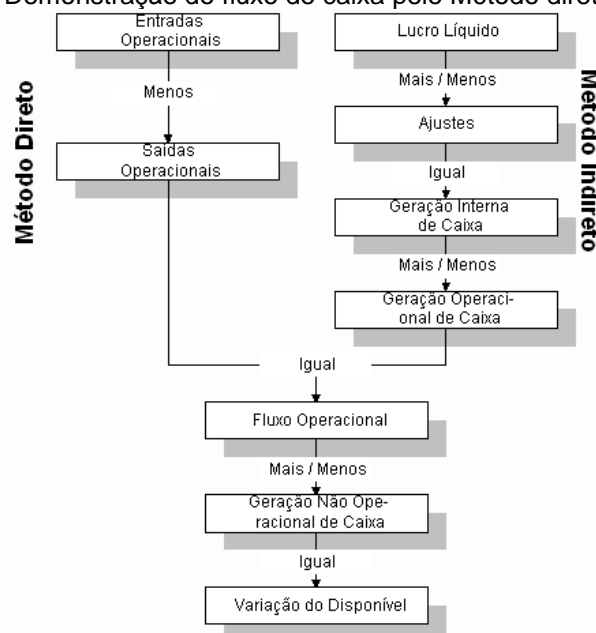
Em relação ao processo decisório, conforme as considerações de Freitas e Kladis (1995, p.4) “o ato de tomar decisão é inerente a todos os seres humanos. Este ato acontece nas mais variadas circunstâncias, idades e posições sociais dos indivíduos. A simples escolha de TV ou de um vestuário envolve um processo de tomada de decisão”.

Conforme as considerações de Ferreira (2005, p.27) “o atual cenário brasileiro oferece pouca estabilidade para os empresários, em especial para os pequenos e médios empreendedores, conduzindo-os a procurar novas estratégias de modelos de decisão e conseqüentemente do gerenciamento das suas empresas.”

Desta forma, os gestores precisam de informações que lhes deem suporte em todas as etapas da gestão empresarial, seja no planejamento, na execução das atividades ou na avaliação do desempenho dos administradores e na análise do resultado. Diante disso, torna-se importante o papel da contabilidade, enquanto provedora de informações para a tomada de decisão.

Entre os métodos de fluxos de caixa se destacam: o método direto; o método indireto; método de caixa realizado; método realizado por atividade.

Figura 2 - Demonstração do fluxo de caixa pelo Método direto e indireto



Fonte: Sá, 2006, p. 36.

O Método de fluxo de caixa direto demonstra os recebimentos e pagamentos derivados das atividades operacionais da empresa em vez do lucro líquido ajustado. Mostra efetivamente as movimentações dos recursos financeiros ocorridos no período (MATARAZZO, 2004).

Matarazzo (2004) considera que o método direto demonstra “os recebimentos e pagamentos derivados das atividades operacionais da empresa em vez do lucro líquido ajustado” (MATARAZZO, 2004, p.22). Demonstra de forma clara as movimentações dos recursos financeiros que houveram no período.

O Método de fluxo de caixa indireto (conforme o quadro 03) é aquele no qual os recursos são advindos das atividades operacionais são demonstrados a partir do lucro líquido do exercício, ajustado pelos itens considerados nas contas de resultados que não afetam o caixa da empresa (MATARAZZO, 2004, p.22).

Quadro 2 - Método do Fluxo de Caixa direto

<b>ORIGENS</b>
<b>Caixa gerado pelas operações</b>
Recebimentos de vendas Menos: pagamentos das compras Menos: pagamentos das despesas Terrenos
<b>APLICAÇÕES</b>
Pagamento de dividendos Compra de terrenos Pagamento empréstimos de longo prazo <b>Redução das disponibilidades</b>
<b>CONCILIAÇÃO</b>
Saldo de caixa e bancos em xxx Redução das disponibilidades xxx Saldo de caixa e bancos em xxxx

Fonte: Lupino (2017)

A vista dos modelos de caixa apresentados no quadro 2 percebe-se que os mesmos seguem a estrutura tradicional da demonstração do fluxo de caixa, que tem como foco principal mostrar apenas as entradas e saídas de recursos financeiros.

Já o Método de fluxo de caixa realizado tem a finalidade de mostrar como se comportam as entradas e saídas de recursos financeiros das empresas em determinado período. O estudo do fluxo de caixa realizado, além de proporcionar análise de tendência, também serve de base para o planejamento do fluxo de caixa projetado. (MATARAZZO, 2004).

É uma das demonstrações financeiras mais úteis, ele ressalta o uso imprescindível da DFC, pelo fato de que, quase sempre, os problemas de insolvência ou iliquidez ocorrem por falta de uma adequada administração do

fluxo de caixa. “Muitas empresas vão à falência por não saberem administrar seu fluxo de caixa” (MATARAZZO, 2004, p. 370).

A importância do planejamento de caixa está no fato de que através dele se tem uma noção da necessidade de numerários para atender aos pagamentos dos compromissos que a empresa assumiu, considerando os prazos a serem cumpridos. Desta forma, o administrador financeiro pode planejar com antecedência os problemas de caixa que poderão vir a surgir.

Ressalta-se que o fluxo de caixa é de grande relevância para eficácia econômico financeira e gerencial da empresa quer seja ela pequena, média ou de grande porte.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A metodologia como instrumento fundamental na construção do conhecimento, é descrita por Demo (2006, p. 9) “como técnicas de pesquisa, que ensinam como gerar, manusear e consumir dados, em contato com a realidade”.

A metodologia como instrumento fundante do conhecimento, implica o questionamento da realidade social para seu conhecimento, com vistas a romper com o senso comum.

Dessa forma, muitos autores expõem que em razão da realidade estar em constante mudança faz com que o conhecimento científico seja facilmente superado, entretanto não significa desconsiderá-lo, pois, sobretudo servirá de base para a construção de conhecimentos vindouros.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Esse estudo foi realizado através de pesquisa exploratória, pesquisa bibliográfica, método de observação e pelo método de estudo de caso.

Para Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Não se recomenda trabalhos oriundos da internet.

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Segundo Gil (2002, p.41) “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Possuem como objetivo principal o aperfeiçoamento de ideias. Ainda segundo o autor, “assumem geralmente forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso” (GIL, 2002, p.41).

Segundo Oliveira (1999):

A pesquisa exploratória possui como objetivo, a formulação de um problema, para efeito de uma pesquisa mais precisa, possibilitando ao pesquisador fazer um levantamento provisório do fenômeno que deseja estudar de forma mais detalhada e estruturada posteriormente, além da obtenção de informações acerca de um determinado produto ou serviço (OLIVEIRA, 1999).

Desse modo, a pesquisa bibliográfica contemplou uma revisão de literatura em livros e artigos que abordam o tema deste estudo, discutindo tópicos como: pequenas empresas, fluxo de caixa, tomada de decisão.

Este estudo também tem a observação como método de pesquisa. Observação segundo Queiroz, Vall e Souza (2007, p. 277):

O ato de observar é um dos meios mais frequentemente utilizados pelo ser humano para conhecer e compreender as pessoas, as coisas, os acontecimentos e as situações. Observar é aplicar os sentidos a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade. É mediante o ato intelectual de observar o fenômeno estudado que se concebe uma noção real do ser ou ambiente natural, como fonte direta dos dados.

Observar significa aplicar atentamente os sentidos a um objetivo para dele adquirir um conhecimento claro e preciso (QUEIROZ, VALL e SOUZA, 2007).

A observação foi realizada no Supermercado Alfa, localizado na região do Sudoeste do Paraná. Foram analisados os relatórios financeiros da empresa.

Este estudo também se destaca por ser um estudo de caso, Yin (2001) discute que a adoção do Método do Estudo de Caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais.

Desta forma, o estudo de caso realizado num Supermercado com o objetivo de compreender como a projeção de fluxo de caixa pode ser uma ferramenta eficaz na tomada de decisões financeiras para o gestor no planejamento e controle financeiro eficaz dos recursos financeiros.

### **3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

Na definição de Lakatos & Marconi (1999, p. 34), coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Portanto a coleta de dados ocorreu depois de uma seleção de vários livros e artigos que tratam do tema proposto.

Os dados foram coletados através do método de observação, pois como funcionário da empresa, pode-se ter acesso aos documentos e planilhas contábeis da mesma, e através do estudo de caso realizado com o gestor da empresa,



buscando identificar se o mesmo faz uso da projeção do fluxo de caixa para suas decisões financeiras.

Após a coleta dos relatórios financeiros fornecidos pela empresa, e da entrevista realizada com o administrador financeiro os dados foram analisados em conformidade com a teoria e descritos no tópico análise dos resultados.

Os dados da entrevista feita com o gestor financeiro foram analisados e descritas em forma de uma análise onde as respostas foram dispostas em forma de quadro e abaixo foi feita uma análise comparativa com a teoria vista anteriormente para chegar a conclusão se a projeção de fluxo de caixa ajuda ou não o gestor a tomar as decisões financeiras da empresa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo busca-se demonstrar como a projeção do fluxo de caixa pode ser usado na gestão do Supermercado Alfa e qual sua contribuição. Ao final apresenta-se uma proposta de fluxo de caixa que pode ser usado por esta empresa.

### 4.1 PESQUISA COM O GESTOR

Inicialmente, o gestor respondeu a algumas questões sobre as decisões financeiras de sua empresa, as quais são apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 3: Pesquisa aplicada para o gestor do Supermercado Alfa

Questão	Perguntas	Resposta do gestor
1	Você conhece a projeção do fluxo de caixa?	não.
2	Você utiliza a projeção do fluxo de caixa?	Não, não utilizo o fluxo de caixa na minha empresa.
3	Você tem interesse em conhecer a projeção do fluxo de caixa	Sim
4	Você se aconselha com alguém antes de uma decisão financeira	Sim
5	Qual o tipo de demonstração contábil utiliza em sua empresa	Demonstração de faturamento
6	Tem uma previsão do volume de despesa para o próximo mês	Sim
7	Sabe a margem de lucro do seu negócio	não
8	Sua empresa tem dinheiro em caixa para novos investimentos	não

Fonte: a pesquisa 2019.

A primeira questão buscou identificar o conhecimento do gestor em relação ao fluxo de caixa e este mostrou que não tem conhecimento sobre o que é fluxo de caixa, contudo, não faz uso em sua empresa como mostra a segunda questão, mas, demonstrou interesse em conhecer como funciona esta projeção. Deste modo, a vista das respostas do gestor destaca-se que o acompanhamento constante do fluxo de caixa é de essencial importância aos administradores, devendo estes observar tanto a empresa, como o mercado, na realização de novas projeções de fluxo de caixa e verificar se estas ocorreram conforme o planejado.

Comumente antes de alguma decisão financeira o gestor se aconselha com o contador da empresa. E, apesar de não utilizar o fluxo de caixa em sua empresa, o gestor utiliza na empresa a demonstração de faturamento.

O gestor respondeu que apesar de não ter conhecimento sobre a margem de lucro de sua empresa, contudo, não tem dinheiro em caixa para novos investimentos.

Assim sendo, observa-se que a projeção do fluxo de caixa pode ser utilizada no processo decisório das empresas. As informações que esta técnica fornece para a empresa é essencial e de grande importância ao gerenciamento, quer sejam pequenas, médias ou grandes empresas.

Na sequência um demonstrativo do fluxo de caixa feito através de uma simulação com dados fornecidos pelo contador do Supermercado Alfa, e na sequência foi mostrado esse demonstrativo para o gestor do Supermercado juntamente com a aplicação novamente da mesma entrevista feita no início deste capítulo com a intenção de verificar se as respostas iriam mudar.

Figura 3: DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA 01/01/2018 a 31/01/2018 do Supermercado Alfa

DESCRIÇÃO	VALOR
<b>DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA - MODELO DIRETO</b>	
<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	
(+)Receitas de Mercadorias vendidas	156.589,53
(+)Recebimento de Clientes	0
(+)Adiantamentos de Clientes	0
(-)Compra de Mercadoria para Revenda Avista	111.038,78
(-)Pagamentos de Fornecedores	
(-)Pagamentos de Salários e Prólaboro	10.966,05
(-)Pagamentos de Impostos Folha de Pagamento	861,08
(-)Pagamentos de Impostos	13.826,42
(-)Pagamentos de Encargos Bancários	911,72
(-)Pagamentos de despesas com Softwares	500,00
(-)Pagamentos de vigilância e monitoramento	219,45
(-)Pagamentos de Aluguel	0
(-)Pagamento de Serviços de Conservação e Manutenção	0
(-)Pagamentos de Despesas com Veículos	1.000,00
(-) Pagamentos de Assistência Médica e Social	202,39
(-)Pagamentos de Taxas e Impostos	
(-)Pagamentos de despesas Gerais	
(-)Pagamentos de outras Despesas	
(=)DISPONIBILIDADES GERADAS PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	+ 17.0763,64
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS</b>	
<b>Vendas de Imobilizado</b>	
<b>Aquisições de Imobilizado</b>	
(=)DISPONIBILIDADES GERADAS PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	0,0

<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>	
<b>Empréstimos Tomados]</b>	
(-) Pagamentos de Empréstimos	- 21.361,45
(=) DISPONIBILIDADES GERADAS PELAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	-4.297,81
VARIACÃO DO CX	
<b>AUMENTO/DIMINUIÇÃO NAS DISPONIBILIDADE</b>	
(=) SALDO DAS DISPONIBILIDADES NO INICIO DO PERIODO	0,00
(=) SALDO DISPONIBILIDADES NO FIM DO PERIODO	0,00
-----	
Caixa e Equivalentes de Caixa no Início do Período:	11.670,00
Caixa e Equivalentes de Caixa no Final do Período:	7.272,19
Variação Líquida:	(4.297,81)

Fonte: dados adquiridos pelo sistema do Supermercado Alfa, 2019.

De acordo com o demonstrativo de fluxo de caixa evidenciado acima no ano de 2018 estão presentes os elementos do fluxo por seus valores brutos.

Observa-se pela figura acima que o total de receitas vendidas são de 156.589,53 com a diminuição de compras de mercadorias no valor de 111.038,78, mais pagamentos de salários, impostos, despesas diversas, restando um fluxo de caixa negativo no valor de R\$ 4.297,81 (quatro mil duzentos e noventa e sete reais e centavos). Diante disso, o gestor ao ver esse resultado, vê que precisa buscar recursos.

Notando-se inicialmente um total de receitas de mercadorias de produção própria e de serviços mais os recebimentos de clientes, adiantamentos e despesas bancárias, a seguir diminui-se as compras, pagamentos diversos que a empresa tem como impostos, encargos bancários, folha de pagamento, entre outros.

O resultado mostra a disponibilidade geradas pelas atividades operacionais para a empresa tomar suas decisões financeiras a partir desse valor.

Assim sendo, a vista da análise dos demonstrativos mencionados, pode-se dizer que é através do fluxo de caixa é possível que o gestor do Supermercado Alfa tenha condições de avaliar o deslocamento dos recursos financeiros da empresa.

Partindo-se do disponível (caixa, bancos e aplicações no mercado financeiro), é possível identificar os caminhos percorridos por uma unidade monetária na empresa e, sobretudo, de operações que aumentam ou diminuem o nível de caixa da empresa.

A partir destas informações, pode-se projetar os futuros ingressos e desembolsos que o supermercado irá incorrer, assim como analisar o melhor nível

de caixa desejado para que as obrigações a curto prazo possam ser pagas dentro do prazo sem necessitar recorrer a empréstimos bancários. Na necessidade de empréstimos, pode-se verificar através da projeção do fluxo de caixa quando irá acontecer esta necessidade e quanto isso custará para a empresa, assim como na sobra de caixa, quanto que poderá ser aplicado e as futuras receitas.

#### 4.3 PROPOSTA DE FLUXO DE CAIXA

A partir da revisão de literatura feita anteriormente, elaborou-se uma proposta de fluxo de caixa para uma pequena empresa.

Para a elaboração do fluxo de caixa, deve-se partir da utilização de planilhas e mapas auxiliares que auxiliam o administrador financeiro na transportação dos dados totais para a planilha final do fluxo de caixa, com o propósito de auxiliar e organizar todas as informações que nela serão inseridas, pois o acompanhamento constante do fluxo de caixa é de essencial importância aos administradores, devendo estes observar tanto a empresa, como o mercado, na realização de novas projeções de Fluxo de Caixa e verificar se estas ocorreram conforme o planejado.

Sugere-se a elaboração de planilhas do Excel, tabelas auxiliares com seus respectivos grupos de contas. Primeiramente, após ser realizado o levantamento de todas as contas a receber à vista e a prazo da empresa, pode ser elaborada uma planilha auxiliar de vendas com a discriminação de cada mês do período analisado.

A figura 3 mostra um exemplo de projeção de fluxo de caixa que pode ser usado pelo Supermercado Alfa.

Figura 4: Modelo de fluxo de caixa

## Fluxo de Caixa

Empresa:

FLUXO DE CAIXA					
	VALORES (R\$)				
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
<b>ENTRADAS</b>					
Previsão de recebimento vendas					
Contas a receber - vendas já realizadas					
Outros recebimentos					
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>					
<b>SAÍDAS</b>					
Previsão pagamento compras					
Fornecedores					
Folha de pagamento					
INSS a recolher					
FGTS					
Retiradas sócios					
Impostos s/ vendas					
Aluguéis					
Energia elétrica					
Telefone					
Serviços contabilidade					
Combustíveis					
Manut. de veículos					
Manutenção fábrica					
Despesas diversas					
Férias					
13º salário					
Verbas para rescisão					
Empréstimos bancários					
Financiamentos equip.					
Despesas financeiras					
Pagamento novos empréstimos					
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>					
<b>DEMONSTRATIVO DOS SALDOS (R\$)</b>					
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)					
2 SALDO ANTERIOR					
3 SALDO ACUMULADO (1 - 2 )					
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS					
5 SALDO FINAL (3 + 4)					

Fonte: Sebrae, 2017

A partir disso, parte-se para a efetivação da proposta deste estudo, no qual inicialmente propõe-se a elaboração de mapas ou planilhas auxiliares ao fluxo de caixa, em que a empresa deve alimentar diariamente todos os ingressos e desembolsos referentes àquele determinado período, para que posteriormente obtenha o montante mensal e finalmente transfira esses dados para a planilha final do fluxo de caixa, realizando assim, as projeções para os meses subsequentes. Para a elaboração do fluxo de caixa, por sua vez, propõem-se, como já visto, o modelo

direto mensal de fluxo de caixa, no qual foi adaptado à realidade da empresa, para que assim pudesse atender suas necessidades.

Para tanto, é preciso incluir nos hábitos administrativos da empresa, especificamente em seus gestores, a alimentação diária dos dados e das informações em mapas auxiliares. Assim, ao final de cada mês o gestor deve agrupar esses dados para a planilha final do fluxo de caixa e, com base no índice estipulado, realizar as projeções para o mês seguinte.

Após mostrar a simulação de uma projeção de fluxo de caixa (figura 2) para o gestor do Supermercado Alfa o mesmo respondeu novamente ao questionário inicial, conforme o quadro 4:

Quadro 4: Questionário aplicado para o gestor do Supermercado Alfa

Questão	Perguntas	Resposta do gestor
1	Você conhece a projeção do fluxo de caixa?	sim.
2	Você utiliza a projeção do fluxo de caixa?	Não, não utilizo o fluxo de caixa na minha empresa.
3	Você tem interesse em conhecer a projeção do fluxo de caixa	Sim
4	Você se aconselha com alguém antes de uma decisão financeira	Sim
5	Qual o tipo de demonstração contábil utiliza em sua empresa	Demonstração de faturamento
6	Tem uma previsão do volume de despesa para o próximo mês	Sim
7	Sabe a margem de lucro do seu negócio	Não
8	Sua empresa tem dinheiro em caixa para novos investimentos	Não

Fonte: a pesquisa 2019.

Nota-se que na questão 1 anterior o gestor respondeu que não conhecia a projeção de fluxo de caixa, contudo após verificar os dados no demonstrativo, o mesmo respondeu “Sim” na segunda vez que respondeu questionário. Isso demonstra que apesar de não utilizar no momento esta ferramenta o gestor compreendeu a importância de seu uso na sua empresa.

A segunda questão continuou a mesma resposta, pois o gestor ainda não utilizada a projeção do fluxo de caixa, mas como dissemos na questão acima, o mesmo demonstrou interesse em utilizar esta ferramenta como demonstra a questão 3.

Em relação as outras questões, a resposta ficou a mesma das anteriores, pois, o gestor respondeu que antes de tomar uma decisão importante se aconselha com o contador da empresa, e através disso consegue ter uma previsão do volume de despesa para o mês seguinte. Contudo, apesar de ver a simulação feito pelo Demonstrativo do Fluxo de Caixa, o gestor continua sem saber realmente qual é sua margem de lucro e, acredita-se que por isso e por não ter esta projeção em sua empresa o mesmo não possui dinheiro em caixa para novos investimentos.

Ainda, o gestor do Supermercado Alfa poderia utilizar como ferramenta para auxiliar as suas decisões a DRE, pois com ela é possível saber se o resultado da empresa está sendo positivo ou negativo. Abaixo um modelo simples de DRE que pode ser usado pelo gestor.

<b>DRE</b>
(+) Receita de Vendas
(-) Deduções e Impostos
(=) Receita Líquida
(-) Custo dos Produtos Vendidos
(=) Lucro Bruto
(-) Despesas Fixas
(=) Resultado antes do IRPJ e CSLL
(-) IRPJ e CSLL
(=) Resultado Líquido

Fonte: autoria própria.

A sugestão é que se utilize o fluxo de caixa em paralelo com a DRE, pois as duas ferramentas são complementares e não substitutivas uma da outra. Assim, com o estudo realizado, observa-se que o Supermercado Alfa não tinha condições de apurar o seu resultado e o retorno do investimento em função de não ter uma projeção do fluxo de caixa e a utilização de uma DRE. Assim sendo, sugere-se uma proposta, a qual é possível fazer uma avaliação da capacidade de informações que pudesse obter com o fluxo de caixa, desde a compra de estoques até a projeção de vendas, equilibrando os prazos de compra e venda.



Esta análise foi de grande valia para o pesquisador que pode aplicar os conhecimentos adquiridos no curso acadêmico, adquirindo experiência e absorvendo novos conhecimentos. Além disso, possibilitou ao gestor um novo olhar sobre seu negócio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou como a projeção de fluxo de caixa é uma ferramenta eficaz na tomada de decisões financeiras para uma empresa para o planejamento e controle financeiro eficaz dos recursos financeiros, auxiliando na tomada de decisão diária do administrador para o Supermercado Alfa.

A realização deste estudo se deu principalmente pela necessidade dos sócios do Supermercado Alfa conhecerem um pouco de como suas entradas e saídas de caixa influenciam no resultado da empresa, e o modo como, com o conhecimento desses resultados os mesmos podem fazer projeções para o futuro de sua empresa.

Diante do problema inicial em identificar se o Fluxo de Caixa pode ser contribuir no processo de decisões do Supermercado Alfa? Para a resposta desta pergunta, inicialmente o estudo apresentou informações conceituais sobre o demonstrativo de fluxo de caixa e expôs sua importância como ferramenta de planejamento e controle financeiro. Na revisão de literatura também pode-se observar as vantagens do fluxo de caixa para a tomada de decisão financeira.

Durante a elaboração desta pesquisa, observou-se que a empresa não faz nenhum tipo de projeção de fluxo de caixa, assim sendo, não tem conhecimento sobre a disponibilidade de caixa para aplicações futuras, assim sendo, pode-se concluir que esse resultado poderia ser diferente se fizesse uso do fluxo de caixa e planejasse suas ações embasadas num orçamento consistente.

Esse resultado foi o que demonstrou a aplicação de um questionário inicial em que o gestor respondeu que não tem conhecimento sobre o que é fluxo de caixa e nem o utiliza em sua empresa. Após esse resultado, viu-se a necessidade de fazer uma simulação de um Demonstrativo do Fluxo de Caixa com dados fornecidos pelo sistema da empresa. Mostrou-se esse demonstrativo ao gestor e assim pode ter uma noção melhor do que é uma projeção de fluxo de caixa e de como esta projeção poderia auxiliá-lo na tomada de decisões futuras. Assim, ao responder novamente ao mesmo questionário, o gestor que na questão 1 anteriormente havia respondido que não conhecia a projeção de fluxo de caixa, contudo após verificar os dados no Demonstrativo, o mesmo respondeu Sim na segunda vez que respondeu questionário. Isso demonstra que apesar de não utilizar no momento esta ferramenta o gestor compreendeu a importância de seu uso na sua empresa.

Percebe-se que o modelo proposto possibilitou ao gestor do Supermercado Alfa simular situações de aumento ou queda de ingressos ou saída de caixa, identificar suas necessidades de capital de giro, pode ser usado para planejar ou controlar os recursos financeiros, tornando mais fácil as tomadas de decisões.

Assim sendo, acredita-se ter atingido o objetivo principal deste estudo, contudo, sugere-se que futuramente seja feito um comparativo do fluxo de caixa na visão da contabilidade e gestão, buscando observar a importância da informação entre elas, levando em conta que se uma informação não é precisa ou completa, o gestor poderá tomar decisões erradas e assim gerar grandes prejuízos a empresa.

Ao final deste estudo, esta análise foi de grande valia para o pesquisador que pode aplicar os conhecimentos adquiridos no curso de especialização, adquirindo experiência e absorvendo novos conhecimentos.

Para a instituição, este estudo proporcionou algumas informações para que outros acadêmicos possam ter condições de elucidar dúvidas e entender como as experiências podem ser alcançadas. Para o acadêmico a oportunidade de identificar na prática a teoria estudada durante os anos de graduação.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 119.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de Capitais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira** – São Paulo, Atlas. 1999.
- BRIGHAM, Houston. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 2004.
- COSTA, Paulinho de Souza. **Equilíbrio financeiro da empresa**. 29 de abril de 2010 <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/equilibrio-financeiro-daempresa/44529/>. Acesso em 12 de jan de 2019.
- DEMO, Pedro. **Política Social Educação e Cidadania**. Campinas: Papyrus, 2006.
- EVERTON JUNIOR, Antonio MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018 / Antonio Everton Junior. – Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017.
- FERREIRA, Henrique. **A importância da demonstração do fluxo de caixa em substituição a demonstração de origens e aplicações de recursos**. 2005. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/3CCF/20090719232314.pdf>. Acesso em 10 jan de 2019.
- FREITAS, H.; KLADIS, C.M. **O processo decisório: modelos e dificuldades** Rio de Janeiro: in Revista Decidir, ano II n. n8 março, 1995.
- FREITAS, Henrique et al. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul. 2000. Trimestral. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/o\\_metodo\\_de\\_pesquisa\\_survey.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_metodo_de_pesquisa_survey.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2016.
- FREITAS, Henrique.; OLIVEIRA, Miriam.; SACOOL, Amarolinda. **O método de pesquisa survey**. In Revista de Administração São Paulo: v 35.n. 3. p. 105-112, setembro 2000.
- GITMAN, Laurence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GUIMARÃES, Andréa Bastos.; CARVALHO, Katia.; PAIXÃO, Luiz Andrés Ribeiro. Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas. Radar, 55;fev 2018.

HOJI, Masakaku. **Administração Financeira**: uma abordagem prática. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IBGE 2017. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20980-numero-de-idosos-cresce-18-em-5-anos-e-ultrapassa-30-milhoes-em-2017>. Acesso em: 12 fev 2019.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. **Manual de contabilidade societária**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. de. **Técnica de Pesquisa**. 4º edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa **Administração financeira**: Princípios, fundamentos e práticas trabalhistas /Antônio Barbosa Lemes Júnior, Cláudio Miessa Rigo, Ana Paula Mussi Szabo Cherobim. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

LITENSKI, Mariane; LOZECKYI, Jéferson. **Controles financeiros**: um enfoque acerca das finanças empresariais. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

MARQUES, Carlos. A gestão e os gestores. 2012. Disponível em: <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/5116/1/A%20Gest%C3%A3o%20e%20os%20Gestores.pdf>, acesso em 15 jan de 2019.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMINIANO, Antonio. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MIGUEL, P.A.C. (org). Metodologia da pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

QUEIROZ, Danielle Teixeira; VALL, Janaina.; SOUZA, Angela Maria Alves. **Observação participante na pesquisa qualitativa**: conceitos e aplicações na área da saúde. In R Enferm UERJ, Rio de Janeiro, 2007 abr/jun.

ROESCH, S. M. A . **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3a. Ed. Ed. Atlas, São Paulo, p. 142, 2005.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa**: a visão da tesouraria e da controladoria. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Anselmo et al. (organizadores). Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

SANTOS, Cristiane.; BARRETO, Maria.; VIDESCHI, Vanessa. **Fluxo de Caixa – Cash Flow**. In Revista Científica do Unisalesiano – Lins São Paulo. 2010.

SANVICENTE, Antônio Zoratto, Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle / Antônio Zoratto Sanvicente, Celso da Costa Santos. – 2. ed. – 23. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 04 fevereiro 2019.

SILVA, E. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**: Guia de Sobrevivência Empresarial. 4.ed. São Paulo, Atlas. 2010.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Introdução à administração financeira** : uma nova visão econômica e financeira para a gestão de negócios das pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro : LTC, 2009.

SILVA, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**.4. Ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, E.C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas – guia de sobrevivência empresarial** / Edson Cordeiro da Silva. – 9. ed. – São Paulo : Atlas, 2016.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia de sobrevivência empresarial/ Edson Cordeiro da Silva. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial**: uma tratativa prática. São Paulo: Atlas, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa**. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.