

**A ADMINISTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA NA VISÃO DO GESTOR FINANCEIRO
DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO DE MÃO DE OBRA
TERCEIRIZADA¹**

Marcelo Medeiros Sampaio²

Aluísio Alberto Dantas³

RESUMO

A administração do fluxo de caixa é um importante componente da administração financeira da empresa, considerando a disponibilidade de informações que favorece a tomada de decisões gerenciais, orienta a condução operacional e viabiliza a alocação de recursos com equilíbrio econômico e financeiro da empresa. Esses elementos são devidamente analisados com base em informações financeiras de uma empresa que atua junto a órgãos públicos do Rio Grande do Norte e que é dedicada à prestação de serviços de mão de obra terceirizada, instalação hidráulica e sanitária de gás, limpeza, conservação e higienização e serviços de reformas prediais. O estudo confirma que a administração do fluxo de caixa poderá auxiliar no planejamento e gestão da empresa, cujas informações permitem orientar as ações gerenciais e estratégias de tomada de decisões da alocação de recursos, buscando equilíbrios orçamentários, econômicos, financeiros e demais condições voltadas para a maximização de lucros e níveis adequados de competitividades de mercado.

Palavras-Chave: Fluxo de Caixa. Gestão Financeira. Prestação de Serviços.

**THE CASH FLOW MANAGEMENT IN THE FINANCIAL MANAGER'S VISION OF A
COMPANY PROVIDER OF LABOR SERVICE OUTSOURCED**

ABSTRACT

Management of cash flow is an important component of the financial management of the company, considering the availability of information that favors the managerial decision-making, guiding the operational conduct and enables the allocation of resources with economic and financial balance of the company. These elements are

¹ Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação MBA em Administração Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN).

² Aluno do Curso de Pós-Graduação MBA em Administração Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN) <marceloms_1988@hotmail.com>

³ Professor orientador do Curso de Pós-Graduação MBA em Administração Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN) <aluisioalberto@unirn.edu.br>

properly analyzed based on financial information of a company that works with public agencies of Rio Grande do Norte and is dedicated to providing handheld services outsourced work, hydraulic and sanitary installation of gas, cleaning, maintenance and cleaning and reforms of building services. The study confirms that the administration of cash flow can assist in planning and management company, whose information allows guide management actions and resource allocation decision-making strategies, seeking budgetary, economic, financial balances and other targeted conditions for maximization of profits and adequate levels of market competitive.

Keywords: Cash Flow. Financial management. Service provision.

1 INTRODUÇÃO

A administração do fluxo de caixa é um importante componente da administração financeira da empresa, considerando a variedade de informações que tal ferramenta disponibiliza e que favorece a tomada de decisões gerenciais, orienta a condução operacional e viabiliza a alocação de recursos com equilíbrio econômico e financeiro da empresa. Os elementos disponíveis no fluxo de caixa são devidamente analisados com base em informações financeiras reais geradas pelo fluxo operacional da empresa e que permitem orientar as ações gerenciais e estratégias de tomada de decisões da alocação de recursos, buscando equilíbrios orçamentários, econômicos, financeiros e demais condições voltadas para a maximização de lucros e níveis adequados de competitividades de mercado.

Neste trabalho será abordada a importância de uma administração de fluxo de caixa dentro de uma empresa no segmento de locação de mão de obra, partindo-se do pressuposto que um caixa mal administrado pode levar uma empresa à falência. Isso é comprovado em diversas pesquisas que já foram feitas ao longo dos anos, sobre o que leva as empresas a fecharem as portas mais cedo do que se imaginou. E a grande maioria dos motivos são quase sempre os mesmos: falta de capital de giro e mão de obra qualificada, insuficiência de apoio governamental, pouco ou nenhum conhecimento gerencial, falta de planejamento estratégico, distanciamento das rotinas empresariais, dificuldade em se adaptar as novas tendências mercadológicas (FERREIRA, 2012).

Então não basta ter uma boa administração de fluxo de caixa, pois esse não é o segredo para o sucesso, existe todo um conjunto de fatores que o empresário tem que observar e ter conhecimento para que sua empresa se propague no mercado. Um caixa bem administrado já é um bom começo, pois isso ajudará o empresário na tomada de decisões; essa é uma meta gerencial, considerando que o sucesso da gestão de caixa não depende somente do setor financeiro, mas de toda a empresa.

A literatura é favorável à importância que o fluxo de caixa representa para a empresa. Segundo Gitman (2004, p. 9) “Para que o pessoal da área de finanças possa fazer previsões úteis e tomar decisões, deve estar disposto e ser capaz de se comunicar com pessoas de outras áreas”. Com base no autor, pode-se afirmar que deve haver uma boa comunicação entre os setores, para que haja uma boa administração de recursos.

Um exemplo claro sobre a falta de fluxo de caixa devido à má comunicação é quando uma empresa compra com prazo de pagamento para trinta dias, e vende essa mercadoria com um prazo de recebimento de trinta e sessenta dias, ou seja, no dia que a empresa for receber a metade do valor dos produtos que foram vendidos, vai ser o dia de pagar toda a mercadoria adquirida, e muitas vezes não se consegue pagar toda a mercadoria que foi comprada somente com o dinheiro que entrou em caixa.

Neto e Silva (2012) afirmam que a área de compras deve tomar decisões de acordo com a existência de saldos disponíveis no caixa. Enquanto a área de cobrança deve ter uma política mais ágil e eficiente, conseguindo trazer recursos para empresa mais rapidamente. Ou seja, tem que haver uma comunicação entre as áreas de compras, cobrança e a área financeira, que é a que vai analisar o endividamento da empresa e administrar os recursos, realizando apenas os desembolsos necessários para vida útil da empresa. Para que tudo isso ocorra, também será preciso calcular o giro do estoque, pois é preciso saber com quanto tempo devem-se realizar novas compras, e tentar negociar com fornecedores que ofereçam um maior prazo para pagamento.

A literatura afirma que a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente dos seus resultados, de maneira que avalie o seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessárias. A administração do fluxo de caixa é de suma importância para uma organização, afinal esta atividade se faz necessária para podermos tomar decisões financeiras com mais cautela, com base em relatórios apresentados a partir do fluxo de caixa de um determinado período desejado. A literatura enfatiza que o fluxo de caixa é uma ferramenta que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros dentro de uma empresa (NETO E SILVA, 2012).

Os elementos e abstrações descritos relatam a importância do fluxo de caixa para o sucesso empresarial de uma empresa, no sentido de maximizar o lucro e planejar o seu crescimento com equilíbrios econômico e financeiro. Com o objetivo de avaliar e confirmar essa evidência e respectivo modelo teórico, no funcionamento atual de uma empresa, e, com base em fundamentos técnicos, formular propostas de gestão financeira para a empresa, foram analisadas as informações do fluxo de caixa de uma empresa em funcionamento, cujos dados foram obtidos de relatórios financeiros reais gerados pelo fluxo operacional da empresa pesquisada.

Importantes conclusões foram decorrentes do estudo e que poderão contribuir para o equilíbrio da gestão financeira da organização empresarial. Observa-se que a presente análise permite orientar as ações gerenciais e estratégias de tomada de decisões da alocação de recursos, buscando equilíbrios orçamentários, econômicos, financeiros e demais condições voltadas para a maximização de lucros e níveis adequados de competitividades de mercado.

A empresa estudada atua na área de locação de mão de obra temporária, instalação hidráulica e sanitária de gás, limpeza, conservação e higienização, serviços de reformas prediais, já está no mercado há dezesseis anos, com sede localizada no Alto do Rodrigues – RN. Apesar de já ter tido contratos com prefeituras de outros estados, hoje atua apenas no Rio Grande do Norte, com contratos para o estado, algumas prefeituras e alguns órgãos federais, contando com quase dois mil colaboradores. Sua base administrativa, responsável por gerenciar todos os contratos existentes fica localizada em Natal – RN e conta com mais de 20 funcionários.

No atual cenário da empresa, onde ainda não foram definidos alguns pontos importantes para a sobrevivência da empresa, como missão, visão, mas a empresa continua funcionando e obtendo resultados e retorno do investimento, o estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: ***na percepção do gestor financeiro, como um planejamento de fluxo de caixa pode otimizar a administração de fluxo de caixa da empresa?***

Portanto, o trabalho tem como objetivo estudar a percepção do gestor financeiro sobre a importância e o planejamento do fluxo de caixa da empresa. Justifica-se o estudo, considerando que o mesmo poderá auxiliar no levantamento e na demonstração para os colaboradores da empresa da importância que tem que ser dada por todos a esse assunto, afinal como já foi dito anteriormente, o fluxo de caixa é uma ferramenta que envolve diversos setores de uma empresa, onde cada um tem sua parcela de contribuição para alcançar os resultados desejados pela gestão. Ao final da pesquisa, serão dadas algumas sugestões sobre administração de fluxo de caixa, com o intuito de contribuir para o crescimento da empresa estudada.

Tratando-se de estudo acadêmico, o texto apresenta, no Capítulo 2, alguns resumos da literatura bibliográfica e de resenhas teóricas da gestão financeira da empresa e que possibilitaram avaliações consistentes do tema analisado, ressaltando principalmente a administração do fluxo de caixa da empresa.

O capítulo seguinte apresenta modelo e indicadores de reflexão do tema. O capítulo 3 é dedicado à condução metodológica adotada para a elaboração do estudo, com destaque para o tipo de pesquisa, universo, amostra, coleta de dados e respectivos procedimentos tecnicamente adequados para assegurar a consistência metodológica do estudo.

O conteúdo central do estudo está apresentado no capítulo 4, com a descrição da administração de fluxo de caixa na visão do gestor financeiro de uma empresa prestadora de serviço de mão de obra terceirizada. O capítulo mostra que os elementos disponíveis no fluxo de caixa da empresa são devidamente analisados, com base em informações financeiras reais geradas pelo fluxo operacional da empresa e que permitem orientar as ações gerenciais e estratégias

de tomada de decisões da alocação de recursos, buscando equilíbrios orçamentários, econômicos, financeiros e demais condições voltadas para a maximização de lucros e níveis adequados de competitividades de mercado, no ramo de atuação da empresa.

Conclui-se o estudo, no capítulo 5, que a administração do fluxo de caixa poderá auxiliar no planejamento e gestão da empresa, cujas informações permitem orientar as ações gerenciais e estratégias de tomada de decisões da alocação de recursos, buscando equilíbrios orçamentários, econômicos, financeiros e demais condições voltadas para a maximização de lucros e níveis adequados de competitividades de mercado. É importante destacar que, na percepção do gestor financeiro, o planejamento do fluxo de caixa pode referendar o processo de reestruturações de planejamento e estratégias de funcionamento e com vistas ao seu crescimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico enfatiza estudos já realizados por determinados autores que analisam o assunto estudado, expondo suas ideias através de argumentos e conceitos já pesquisados por outros autores ou até mesmo que ainda não foram abordados.

Tratando-se de um estudo analítico sobre a administração de fluxo de caixa na visão do gestor financeiro de uma empresa prestadora de serviço de mão de obra terceirizada, a pesquisa explora aspectos relacionados à percepção do gestor financeiro e procura responder como um planejamento de fluxo de caixa pode otimizar a administração de fluxo de caixa da empresa. Essas respostas exigem a fundamentação teórica constante da literatura específica, cujo referencial básico está apoiado em literatura sobre administração financeira e fluxo de caixa.

2.1 Administração Financeira

Toda e qualquer empresa tem um objetivo em comum, é o que chamamos de lucro. Ninguém mantém uma empresa que não consegue maximizar suas riquezas. Hoji (1999, p. 21) afirma que “o objetivo econômico das empresas é a

maximização de seu valor de mercado a longo prazo". A empresa crescendo, todos que estão contribuindo para isso crescem juntos, os proprietários, sócios, acionistas e por que não citar os funcionários, que tem sua parcela de contribuição para o crescimento da empresa na qual trabalham.

O objetivo da gestão financeira é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido proveniente das atividades operacionais (SEBRAE, 2009). Ou seja, a administração financeira deve maximizar o valor de mercado capital de uma determinada empresa, independente do tipo de negócio, o foco é a maximização de riquezas.

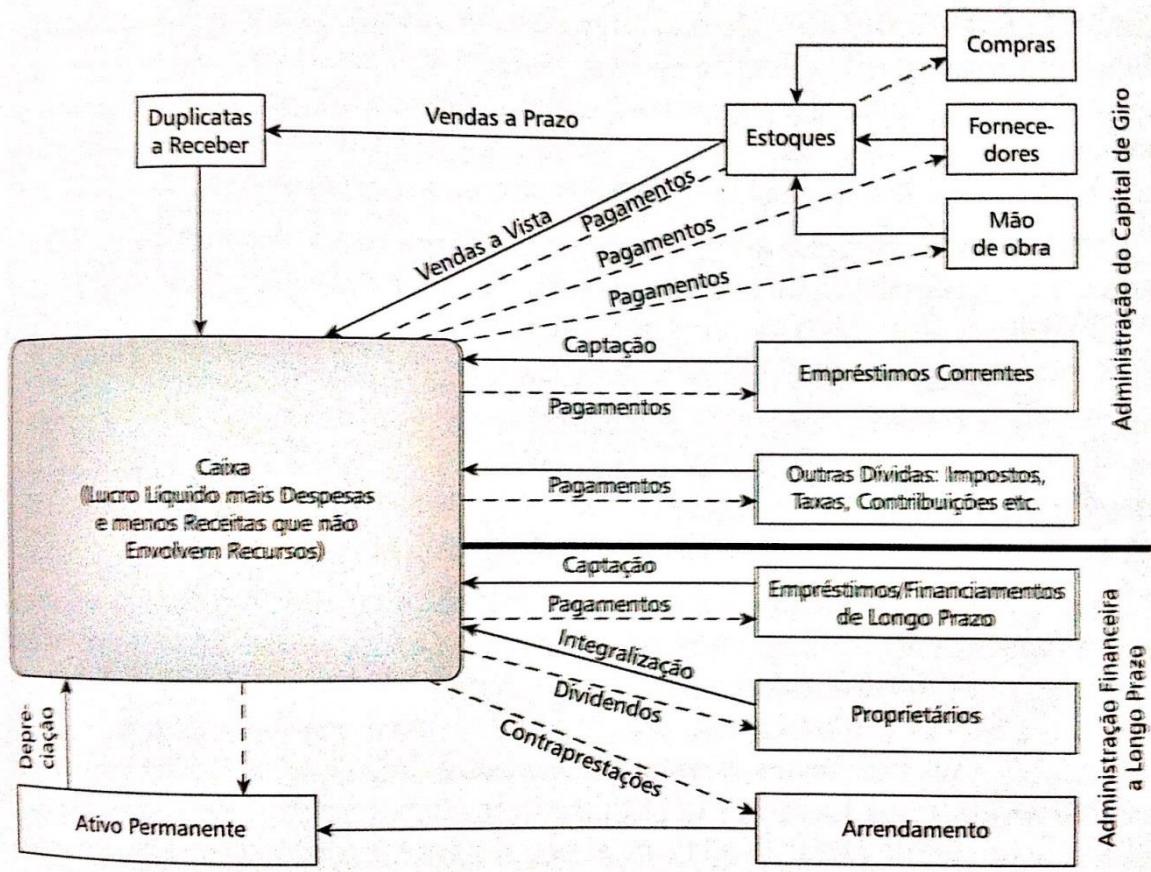
2.2 Fluxo de Caixa

De acordo com Gitman (2004, p. 10) "o administrador financeiro usa o regime de caixa para reconhecer as receitas e despesas somente no que diz respeito às entradas e saídas efetivas". Diferentemente de um contador que divulga dados de acordo com movimentação de vendas e despesas para poder mensurar o desempenho da empresa e para pagamento de impostos, o administrador financeiro dá mais ênfase ao fluxo de caixa, ele está mais preocupado em liquidar suas obrigações financeiras e captar recursos para atingir suas metas e objetivos. Mas ambos, tanto o contador como o administrador financeiro, devem caminhar juntos.

Segundo Hoji (1999), compete ao administrador financeiro, análise e controle financeiro, tomadas de decisões de investimentos e financiamentos. Essas análises a serem feitas pelo administrador financeiro são análises de dados gerados pela contabilidade. Gitman (2004) afirma que enquanto a contabilidade se concentra na coleta e apresentação de dados financeiros, o administrador financeiro avalia as demonstrações geradas pela contabilidade para poder produzir alguns dados adicionais e tomar as decisões de acordo com sua avaliação dos retornos e riscos. Por isso que é importante haver uma boa comunicação entre a contabilidade e o administrador financeiro, pois eles trabalham em conjunto, a informação de um completa a do outro e vice-versa, até que sejam elaboradas as demonstrações financeiras que irão auxiliar na tomada de decisões.

Neto e Silva (2012) mostram um diagrama de fluxo de caixa, ver figura 1.

Figura 1: Diagrama geral de fluxo de caixa.



Fonte: Adaptado de Silva e Neto (2012).

Neto e Silva (2012, p.37) explicam a figura 1:

O fluxo de fundos representado ilustra os movimentos dos fluxos operacionais (compra/venda de ativos, depreciação, recebimentos de vendas, despesas e custos de produção etc.), e financeiros e legais (pagamentos de empréstimos e financiamentos, integralização de capital social, distribuição de dividendos, recolhimentos de tributos etc.) verificados no período. O conhecimento destas transações é fundamental para a determinação e análise das mutações ocorridas tanto nos fluxos de capital circulante líquido como nos de caixa da empresa em determinado intervalo de tempo.

Verifica-se que toda operação financeira, seja de captação de recursos, compra de mercadorias, independente do que seja, envolve o fluxo de caixa, por isso que essa ferramenta tem seu grau de importância dentro de uma empresa, e deve ser muito bem administrada, pois está ligada a diversas atividades empresariais. Para Gitman (2004, p. 40) “as demonstrações de fluxos de caixa resume os movimentos de entrada e saída de caixa durante o período considerado”.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo descreve os procedimentos adotados para a elaboração da pesquisa sobre a administração de fluxo de caixa na visão do gestor financeiro de uma empresa prestadora de serviço de mão de obra terceirizada, considerando a sua importância na tomada de decisões gerenciais, orientando a condução operacional e viabilizando a alocação de recursos com equilíbrio econômico e financeiro da empresa.

Esses elementos metodológicos foram devidamente analisados com base em informações financeiras de uma empresa que atua junto a órgãos públicos do Rio Grande do Norte e que é dedicada à prestação de serviços de mão de obra terceirizada, instalação hidráulica e sanitária de gás, limpeza, conservação e higienização e serviços de reformas prediais.

A metodologia adotada no estudo foi devidamente orientada para averiguar, na prática e com base em informações reais, as condições em que a administração do fluxo de caixa poderá auxiliar no planejamento e gestão da empresa. O modelo de análise e as informações contábeis foram tecnicamente dirigidos para orientar as ações gerenciais e estratégias de tomada de decisões da alocação de recursos, buscando equilíbrios orçamentários, econômicos, financeiros e demais condições voltadas para a maximização de lucros e níveis adequados de competitividades de mercado.

Tratando-se de pesquisa aplicada, exploratória e de estudo de caso, a empresa estudada atua na área de locação de mão de obra temporária, instalação hidráulica e sanitária de gás, limpeza, conservação e higienização, serviços de reformas prediais, já está no mercado há dezesseis anos, com sede localizada no Alto do Rodrigues – RN. Apesar de já ter tido contratos com prefeituras de outros estados, hoje atua apenas no Rio Grande do Norte, com contratos para o estado, algumas prefeituras e alguns órgãos federais, contando com quase dois mil colaboradores. Sua base administrativa, responsável por gerenciar todos os contratos existentes fica localizada em Natal – RN e conta com mais de 20 funcionários.

O contexto atual da empresa está expresso, dependente e convivendo com uma conjuntura de crise e de desequilíbrios de mercados. Considerando o atual cenário de crises macro e microeconômicas, é importante que os gestores da empresa tenham clareza da sua missão e visão, desenvolvendo estratégias de ação voltadas para a maximização do lucro que viabilize novos investimentos. Com vistas à consolidação desse propósito, o presente estudo foi problematizado na seguinte questão de pesquisa: ***“na percepção do gestor financeiro, como um planejamento do fluxo de caixa pode otimizar a administração de fluxo de caixa da empresa?”***

3.1 Tipo de pesquisa

Segundo Gil (1991, p. 19), pesquisa pode ser definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Ela é desenvolvida em várias etapas, passando pela sua formulação até a apresentação dos seus resultados. Podem-se gerar, ainda, novos conhecimentos que podem ser modificados de acordo com a evolução da sociedade.

O trabalho comprehende um estudo de caso de natureza exploratória. Entende-se como estudo de caso, um tipo de instrumento utilizado para compreendermos melhor um determinado problema, fazendo assim com que o pesquisador possa sugerir quais decisões devem ser tomadas pela empresa estudada nesse caso. Já para a pesquisa exploratória, Gil (1999, apud, FABIANE, 2007) afirma que um trabalho dessa classificação é quando envolve levantamento bibliográfico, e possui a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para formulação de abordagens posteriores. É um estudo que proporciona mais conhecimento ao pesquisador, para que este consiga formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por novos estudos.

3.2 Universo e amostra

O universo/área de abrangência de estudo é a empresa, onde a amostra compreende os gestores que atuam nas decisões financeiras da organização.

3.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados será aplicado um roteiro de entrevista semi-estruturado com os gestores.

3.4 Tratamento dos dados

Esse trabalho é classificado como uma pesquisa qualitativa, uma vez que o pesquisador tem contato direto com o ambiente estudado, tratando-os de forma indutiva.

4 A ADMINISTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA NA VISÃO DO GESTOR FINANCEIRO DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO DE MÃO DE OBRA TERCEIRIZADA

A pesquisa confirma e destaca o mais importante objetivo do gestor financeiro: controlar o fluxo de caixa, mediante a adoção e condução de critérios e procedimentos éticos e competentes. Os gestores pesquisados afirmam que, para tanto, é preciso definir previamente o grau de importância e calendário de cada conta a pagar, programando assim seus pagamentos de acordo com suas receitas, evitando um déficit de caixa.

No ramo em que a empresa estudada atua, onde todos os seus clientes são do setor público, os dados coletados indicam a urgente necessidade de controlar o fluxo de caixa, destacando, inclusive, que talvez seja uma das atividades mais importantes do gestor financeiro. Essa conclusão é continuamente observada na empresa estudada, pois a grande maioria dos clientes é constituída de entidades públicas, que dependem de orçamentos e procedimentos burocráticos e cujos pagamentos normalmente ocorrem com bastante atraso.

Outra importante confirmação expressa nos dados pesquisados refere-se aos procedimentos de capitalização para assumir compromissos com entidades públicas. Os gestores afirmam que é preciso se capitalizar, antes de assumir um novo contrato. Essa capitalização indicada pelos gestores está orientada para a necessidade de capital de giro, pois é necessário ter recursos financeiros que assegure à empresa o pagamento de fornecedores, folha de pessoal e, inclusive, do 13º salário dos funcionários.

Os gestores pesquisados enfatizam que essas responsabilidades são do gestor financeiro. No entanto, como a empresa é familiar, onde os seus sócios têm um grande poder na tomada de decisões, nem sempre o que é dito pela equipe gerencial é feito pelos sócios. Os dados da pesquisa indicam que esse fato pode dificultar bastante o trabalho dos gerentes, e acaba refletindo no caixa da empresa, que fica com um déficit. A manutenção do orçamento deficitário pode influenciar a temporal gestão financeira, no curto e médio prazo, e tornar-se cumulativo e expresso no desequilíbrio financeiro em alguns períodos do ano. Então fica claro que administrar bem o fluxo de caixa da empresa estudada, têm sido uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo seu gestor financeiro.

Essa abordagem deve ser destacada, considerando que a pesquisa está focada sobre a administração de fluxo de caixa na visão do gestor financeiro de uma empresa prestadora de serviço de mão de obra terceirizada. As informações coletadas foram dirigidas para identificar a importância do fluxo de caixa na tomada de decisões gerenciais, orientando a condução operacional e viabilizando a alocação de recursos com equilíbrio econômico e financeiro da empresa.

Tratando-se de pesquisa qualitativa, os elementos coletados referem-se a uma empresa que atua junto a órgãos públicos do Rio Grande do Norte e que é dedicada à prestação de serviços de mão de obra terceirizada, instalação hidráulica e sanitária de gás, limpeza, conservação e higienização e serviços de reformas prediais. Os dados procuram orientar as ações gerenciais e estratégias de tomada de decisões da alocação de recursos, buscando equilíbrios orçamentários, econômicos, financeiros e demais condições voltadas para a maximização de lucros e níveis adequados de competitividades de mercado.

Deve-se ressaltar o que consta de textos anteriores, cujo contexto atual de atuação da empresa está relacionado a uma conjuntura de crise e de desequilíbrios de mercados. Para tanto, o estudo partiu do seguinte pressuposto: é importante que os gestores da empresa tenham clareza da sua missão e visão, desenvolvendo estratégias de ação voltadas para a maximização do lucro que viabilize novos investimentos.

A pesquisa confirma que, na visão do gestor financeiro a boa administração do fluxo de caixa é a chave para empresa continuar prosperando por longos anos e ter seus objetivos alcançados, pois dessa forma a empresa conseguirá ter um saldo positivo ao final de cada período, podendo alcançar o tão sonhado sucesso que os seus sócios almejam.

Essa confirmação está compatível com a literatura estudada. Baseado em Neto e Silva (2012, p. 37) “uma adequada administração dos fluxos de caixa pressupõe a obtenção de resultados positivos para empresa, devendo ser focalizada como um segmento lucrativo para seus negócios”. Percebe-se, portanto, que a visão do gestor financeiro tem fundamento. Ora, se uma empresa vem chegando ao término que cada período com bons saldos positivos, já dá a entender que a empresa é sólida, que terá uma menor necessidade de financiamento de seus investimentos em capital de giro, pois tem boa capacidade para gerar recursos de caixa.

Confirma o estudo que, com base nas informações coletadas junto aos gestores, que um caixa bem administrado pode ser muito útil para auxiliar na tomada de decisões da empresa. A literatura estudada é compatível com essa confirmação da pesquisa. De acordo com Neto e Silva (2002, apud CAMPOS, 2006), quando se conhece suas entradas e saídas, torna-se fácil identificar o equilíbrio ou desequilíbrios, com excedentes ou escassez de caixa, e assim adotar as medidas mais adequadas à situação atual.

Um exemplo claro é quando a empresa está estudando as possibilidades de adquirir e consolidar determinado contrato de prestação de serviços. Os gestores devem apresentar para os sócios, com clareza contábil, quanto a empresa terá que desembolsar inicialmente para manter o contrato ativo em um primeiro momento; os

sócios, com base em informações tecnicamente bem apresentadas, devem conhecer bem as entradas e as saídas que estão por vir nas próximas semanas. Essas informações favorecem a tomada de decisão, pois permitem mensurar o impacto que esse contrato causará ao caixa da empresa, em determinado período; permite ainda saber se a empresa terá condições financeiras de manter esse contrato novo, até que comece a receber o pagamento por essa prestação de serviço.

O estudo confirma, portanto, que a administração do fluxo de caixa poderá auxiliar no planejamento e gestão da empresa, cujas informações permitem orientar as ações gerenciais e estratégias de tomada de decisões da alocação de recursos, buscando equilíbrios orçamentários, econômicos, financeiros e demais condições voltadas para a maximização de lucros e níveis adequados de competitividades de mercado.

Deve-se ressaltar que a empresa estudada vem sofrendo com escassez de caixa. Analisando-se o balanço patrimonial de 2014, observa-se que a empresa tem índices de liquidez positivos. A sua liquidez corrente é de 1,38, o que é um número excelente: significa dizer que a empresa tem condições de quitar suas dívidas de curto prazo. Sua liquidez, entretanto, apresenta um índice de 1,01. Mesmo não sendo tão bom como o anterior, mas 1,01 significa que a empresa também tem condições de liquidar suas dívidas de longo prazo.

Observa-se que mesmo com esses índices, o valor que a empresa tem a receber é bastante considerável, e isso é um dos fatores que explica essa escassez de caixa. Mesmo sem uma análise minuciosa dos indicadores financeiros, pode-se aver que a empresa tem a receber um valor que é quase o dobro do seu capital social.

Os dados mostram a necessidade de adoção de medidas gerenciais de recuperação do fluxo de caixa da empresa pesquisada, considerando que para uma receita bruta de pouco mais de quarenta e dois milhões de reais, a empresa tem a receber quase seis milhões. Ou seja, 14% é um número bem relevante para a manutenção do equilíbrio do caixa da empresa. Esses dados mostram a necessidade de uma gestão de recuperação do seu fluxo de caixa.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa conclui que a administração do fluxo de caixa é importante instrumento de gestão econômica e financeira da empresa, constituindo ferramenta técnica de auxílio no equilíbrio orçamentário e financeiro da organização. Sendo indispensável para as ações de formulação de estratégias e de planejamento operacional, as informações produzidas pelos relatórios do fluxo de caixa permitem orientar as ações gerenciais e estratégias de tomada de decisões da alocação de recursos, indicando linhas de equilíbrio orçamentário, econômico, financeiro e demais condições voltadas para a maximização de lucros e para a obtenção de níveis adequados de competitividades de mercado.

Diante de tudo que já foi dito, pode claramente identificar que a empresa estudada vem sofrendo com escassez de caixa. Olhando para o balanço patrimonial de 2014, nota-se que a empresa tem índices de liquidez positivos. Por exemplo, sua liquidez corrente é de 1,38, o que é um número excelente, significa dizer que a empresa tem condições de quitar suas dívidas de curto prazo; sua liquidez geral já traz um número não tão bom como o anterior, de 1,01, significando que a empresa também tem condições de liquidar suas dívidas de longo prazo.

Mas mesmo com esses índices, o valor que a empresa tem a receber é bastante considerável, e isso é um dos fatores que explica essa escassez de caixa. Não precisa fazer uma análise minuciosa para ver que a empresa tem a receber um valor que é quase o dobro do seu capital social. Para uma empresa que teve uma receita bruta de pouco mais de quarenta e dois milhões de reais e ter a receber quase seis milhões, considera-se um número bem relevante para o caixa da empresa.

As análises permitem propor que seja feito um trabalho de cobrança mais incisivo para que não haja um valor tão significativo a receber dos clientes da empresa estudada. Outra sugestão para melhoria dos saldos em caixa está relacionada ao setor de compras, propondo-se que o mesmo esteja vinculado ao setor financeiro, para que possam verificar quais as melhores datas de pagamento e então negociar com os fornecedores as respectivas datas. Também pode ser

sugerido que antes do setor comercial participar de uma licitação, deverá ser feito uma reunião com os sócios da empresa, e com os seus gestores, onde eles poderão opinar sobre o contrato que se pretende ganhar, por exemplo, o gestor de compras irá dizer se a empresa tem fornecedores suficientes para atender a demanda de material solicitada pelo contrato e qual o custo desses materiais, o gestor financeiro irá mostrar a realidade do caixa para saber se há condições de assumir o contrato e comprar todo material que é solicitado, pagar os salários e benefícios dos funcionários desse contrato. Essa reunião servirá para ser definido o futuro da empresa, quais as próximas ações a serem tomadas de acordo com a missão, visão e valores da empresa estudada.

Observa-se, por fim, que o atual momento da empresa é favorável para ao seu crescimento, pois a mesma passa atualmente por um processo de reestruturação de pessoal, de normas e procedimentos, o que permite contribuir para a sua adequação às exigências aos níveis de competitividade do mercado atual. Essa reestruturação deve ser transparente e bem definida para os seus colaboradores, considerando que esses pontos estão sendo elaborados juntamente com uma consultoria que terceiros estão prestando para a empresa, visando o seu desenvolvimento e crescimento.

Essas propostas de mudanças estruturais e de gestão interna foram constatadas, considerando que, apesar do tempo no mercado, a empresa apresenta deficiências e limitações de categorias relacionadas à clareza de sua visão, da sua missão e dos seus valores institucionais, enquanto uma organização de importância para a economia e para a sociedade, gerando emprego, agregando renda, produzindo serviços demandados pelo mercado e contribuindo com o crescimento econômico do Estado.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Daniel Muller: **Fluxo de caixa:** Uma ferramenta para tomada de decisão, planejamento e controle. Disponível em: <<http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/840/2/20292751.pdf>> Acesso em: 13 de fevereiro de 2016.

FABIANE: **Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica:** Alguns conceitos básicos. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316>> Acesso em: 12 de janeiro de 2016.

FERREIRA, Afonso: **Sebrae lista os 6 maiores erros de quem vai à falência; saiba como evita-los.** Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.htm>> Acesso em: 23 de janeiro de 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira, 10ª edição.** São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira:** uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. São Paulo: Atlas, 1999.

NETO, Alexandre Assaf; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro.** São Paulo: Atlas, 2012.

SEBRAE: A importância da administração financeira da empresa. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-importancia-da-administracao-financeira-da-empresa/>> Acesso em: 07 de maio de 2015.

APÊNDICE 1 – Entrevista realizada para levantamento de dados

Esta entrevista tem o objetivo de coletar dados e informações necessárias para a conclusão dos estudos realizados pelo discente Marcelo Medeiros Sampaio, estudante da UNI-RN, para a obtenção do título de MBA em Administração Financeira, turma 20. As informações contidas nesta entrevista serão estritamente utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho científico.

1. Qual a sua maior dificuldade enfrentada no dia a dia?

Controlar as saídas de caixa, pois já temos uma programação do que vai entrar no dia, na verdade nós conseguimos saber quais serão nossas entradas de hoje a dois dias, então quando a receita entra na nossa conta, já sabemos o que temos que pagar, mas na grande maioria das vezes há mudanças de plano, pois sempre aparecem umas “urgências”. Devido a isso, a meses que as saídas são maiores que as entradas.

2. O que a empresa faz nesses casos onde há um valor maior saída referente às entradas de caixa?

Nesses casos pleiteamos empréstimos no banco ou em financeiras.

3. Por que vocês só conseguem ter esse controle das entradas com até dois dias para frente?

Porque nossa empresa só atua no setor público atualmente, então não temos dia certo para recebimento, temos que ficar indo nos órgãos, ligando para saber se o processo do nosso pagamento já está no setor financeiro, ou se já foi para banco. No setor privado é que se conseguem datas fixas para pagamento.

4. Qual o período que a empresa tem mais dificuldades de caixa?

Final de ano é sempre o mais complicado, pois além de 13º para pagar, temos que correr contra o tempo para enviar todos os processos aos órgãos se quisermos receber algo em janeiro, pois ficará nos restos a pagar daquele órgão, caso contrário só teremos recebimentos quando o orçamento do próximo ano abrir.

Então muitas vezes temos que pagar alguns impostos necessários para o envio do processo ao órgão, impostos que em outros meses só são pagos no mês seguinte.

5. Que importância você dá a administração do fluxo de caixa?

Toda, pois somente com uma boa administração de caixa é que poderemos ter crescimento, temos que ter um planejamento de fluxo de caixa e seguir a risca. Todos os setores estão diretamente ligados ao caixa, pois no final tudo acaba virando uma conta a pagar ou a receber. Então temos que trabalhar de modo que sempre tenhamos recursos no caixa, hoje isso não acontece. O setor de compras, por exemplo, é independente, antes de fechar uma nova parceria com um fornecedor, eles não nos perguntam qual o melhor período para pagamento. Antes de o setor comercial participar de uma nova licitação, não há uma reunião para analisarmos se teremos condições de assumir o contrato.

6. Diante das dificuldades apresentadas, vocês já tem algum plano de ação para sanar esses problemas?

Hoje estamos com uma consultoria que está nos ajudando em alguns pontos que falamos anteriormente, no momento estamos experimentando o novo, fazendo coisas que nunca foram feitas antes, se acharmos que não está dando certo, mudamos. Confesso que ainda não posso dizer que já temos um plano de ação estruturado, bem definido, mas já estamos trabalhando nisso.

7. Você pode me mostrar o seu último balanço patrimonial possa mensurar a liquidez e o endividamento da empresa?

Sim, vou lhe mostrar o balanço e DRE de 2014.

ANEXOS

Fonte: Contabilidade da Empresa pesquisada.

BALANÇO PATRIMONIAL DE 2014

BALANÇO PATRIMONIAL DE 2014			
ATIVO	17.337.588,82	PASSIVO	17.337.588,82
ATIVO CIRCULANTE	10.207.576,13	PASSIVO CIRCULANTE	7.378.682,29
CAIXA E EQUIVALENTES	3.114.408,72	FORNECEDORES	640.961,34
NUMERARIOS EM ESPECIE	9.634,31	OBRIGAÇOES TRABALHISTAS E PREVIDENCIARIAS	646.738,07
BANCOS CONTAS MOVIMENTO	22.169,98	OBRIGAÇOES SOCIAIS	2.474.710,06
APLICAÇÕES DE CP	655.923,63	OBRIGAÇÕES TRIBUTARIAS	396.346,50
OUTROS RECURSOS	2.426.680,80	OUTRAS OBRIGAÇÕES	552.129,61
CLIENTES A RECEBER	5.889.009,04	EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS A CP	2.667.796,71
OUTROS CRÉDITOS	1.204.158,37	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	7.520.169,56
ATIVO NÃO CIRCULANTE	7.130.012,69	OBRIGAÇÕES A LP	7.520.169,56
REALIZAVEL A LP	4.912.200,14	OBRIGAÇÕES DE NATUREZA FISCAL	4.746.675,28
IMOBILIZADO	2.217.812,55	OUTRAS OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	2.773.494,28
IMOVÉIS	2.968.087,01	PL	2.438.736,97
MOVEIS E UTENSILIOS	99.488,98	CAPITAL SOCIAL	3.000.000,00
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	67.991,89	LUCROS ACUMULADOS	2.077.927,93
VEICULOS	278.490,00	PREJUIZOS ACUMULADOS	(5.143.746,20)
DEPRECIAÇOES ACUMULADAS	(1.196.245,33)	AJUSTES DE EXERCICIOS ANTERIORES	2.504.555,24

DEMONSTRATIVO DO EXERCÍCIO DO RESULTADO (DER) DE 2014

DRE DE 2014	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	42.509.723,80
(-) DEDUÇÃO DA RECEITA	(5.982.217,15)
(=) RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	36.527.506,65
(-) CUSTO DE SERVIÇO PRESTADO	(30.711.636,42)
(+) CRÉDITO DE PIS E COFINS	341.382,77
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	6.157.253,00
(-) DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(315.536,87)
(-) DESPESAS GERAIS	(2.596.027,10)
(-) DESPESAS TRIBUTÁRIAS	(391.724,75)
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	(874.716,55)
(+) RECEITA FINANCEIRA	197.805,09
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DOS IRPJ E CSLL	2.177.052,82
(-) PROVISÃO DE IRPJ E CSLL	(815.441,08)
(=) RESULTADO LÍQUIDO	1.361.611,74