

# **ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR DO RAMO DE EVENTOS COM ATUALIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA<sup>1</sup>**

*CASE STUDY: FINANCIAL PLANNING IN A FAMILY MICROENTERPRISE OF THE EVENT BORDER WITH UPDATE OF CASH FLOW*

Vinicius Niederauer Maboni<sup>2</sup>

Caroline de Oliveira Orth<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este artigo buscou apresentar melhorias para o fluxo de caixa de uma microempresa, tomando como base um modelo sugerido por Zdanowicz (2002). Dessa forma, foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar do ramo de eventos que, para preservar a sua identidade, aqui será apresentada com o nome fictício de Estrutura Show Porto Alegre. O objetivo deste estudo é demonstrar de que forma o fluxo de caixa pode auxiliar no planejamento financeiro da Estrutura Show Porto Alegre, e responder a questão de como o fluxo de caixa pode auxiliar no planejamento financeiro de uma microempresa familiar do ramo de eventos. Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa considerada qualitativa, descritiva e desenvolvida por meio de estudo de caso. A extração dos dados para análise foi mediante análise documental e entrevista aplicada aos gestores. Na análise dos dados constatou-se a importância que o fluxo de caixa tem para um melhor controle financeiro. Através do modelo proposto, a empresa terá um maior controle do fluxo de caixa, podendo visualizar informações fidedignas, permitindo uma tomada de decisão segura e eficaz.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento. Fluxo de Caixa. Gerenciamento Financeiro.

**ABSTRACT:** This paper objects to present improvements to the cash flow of a microenterprise based on a model suggested by Zdanowicz (2002). In this way, a case study was carried out in a family business in the events field that, in order to preserve its identity, will be presented here with the fictitious name of Porto Alegre Show Structure. The purpose of this study is to demonstrate how the cash flow can assist in the financial planning of the Porto Alegre Show Structure, and to answer the question of how cash flow can help in the financial planning of a family microenterprise of the event branch. As for the methodological procedures, this is a qualitative, descriptive and developed research through a case study. The extraction of the data for analysis was through documentary analysis and interview applied to the managers. In the analysis of the data it was verified the importance that the cash flow has for a better financial control. Through the proposed model, the company will have greater.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2017, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

<sup>2</sup> Graduando do curso de Ciências Contábeis da UFRGS (vini\_adoio@hotmail.com).

<sup>3</sup> Orientadora. Caroline de Oliveira Orth (caroline.orth@ufrgs.br).

control of the cash flow, being able to visualize reliable information, allowing a safe and effective decision making.

**KEYWORDS:** Planning. Cash Flow. Financial Management.

## 1. INTRODUÇÃO

O controle financeiro de uma organização é essencial para manter a sua saúde econômica e, quando aliado ao fluxo de caixa, torna-se um instrumento essencial para tomada de decisão. O estudo aborda os benefícios da proposta de um modelo de fluxo de caixa em uma microempresa familiar do ramo de eventos, aqui denominada Estrutura Show Porto Alegre. A motivação para escrever o presente artigo está pautada na dificuldade da empresa em honrar com os seus compromissos por falta de controles adequados. Conforme Kuster e Nogacz (2002, p. 34), “A importância do fluxo de caixa para as micro e pequenas empresas se dá pelo fato de que vem a propiciar melhorias na habilidade gerencial os seus administradores”.

O fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para que as organizações venham a ter um controle e um planejamento financeiro efetivo, adquirindo saúde financeira satisfatória para evitar a mortalidade precoce. Segundo Lana (2000), um dos principais motivos do fracasso das empresas é a falta de qualquer tipo de planejamento financeiro e, principalmente, a não utilização do fluxo de caixa.

Uma empresa que mantém um valor de caixa baixo corre o risco de não arcar com despesas diárias que surgem, abrindo margem para pagamento de multas e juros. Sá (2006, p. 04), “A geração de caixa é mais importante do que a geração de lucro, já que o que quebra uma empresa não é a falta de lucro, e a falta de caixa”.

Assim, o presente estudo objetiva responder à seguinte questão de pesquisa: como o fluxo de caixa pode auxiliar no planejamento financeiro de uma microempresa familiar do ramo de eventos? A fim de responder à questão-problema, o estudo aborda todas as peculiaridades da Estrutura Show Porto Alegre com o propósito de identificar suas principais dificuldades na elaboração do fluxo de caixa, com vistas à reestruturação desse fluxo de caixa, para proporcionar um planejamento financeiro adequado. O objetivo geral da pesquisa é demonstrar de que forma o fluxo de caixa pode auxiliar no planejamento financeiro da Estrutura Show Porto Alegre.

A escolha da Estrutura Show Porto Alegre como empresa de estudo deste trabalho se dá devido à facilidade de acesso aos dados necessários para sua realização, havendo a

possibilidade de contato direto com os sócios. Assim, surge a oportunidade de desenvolver a pesquisa com intuito de apresentar um controle que permita auxiliar a gestão de caixa da empresa.

Após esta introdução, este trabalho traz a sustentação dos assuntos relacionados ao Planejamento Financeiro, Controle Financeiro, Fluxo de Caixa, Microempresa e outros estudos relacionados. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos aplicados; na seção quatro, são demonstrados os dados e resultados obtidos; e, na quinta e última seção, são relatadas as considerações finais acerca do presente estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, é apresentada uma base teórica sobre o tema deste estudo. Essa base servirá como ponto de partida para alcançar os objetivos propostos e para ampliação dos conhecimentos sobre planejamento financeiro, controle financeiro, fluxo de caixa, modelo de fluxo de caixa, modelo de mapas auxiliares de fluxo de caixa e microempresas familiares.

### **2.1. PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

O planejamento financeiro é relevante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois apresenta meios para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos, segundo Braga (1995). Gitman (2002, p. 586) acrescenta afirmando que “O planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele, não se tem certeza quando haverá caixa suficiente para sustentar as suas obrigações, ou dar-lhes crédito quando se necessitar de financiamentos”.

O planejamento financeiro está ligado diretamente às projeções futuras. Ross (2002) afirma que o planejamento financeiro estabelece o caminho pelo qual as metas financeiras devem ser almeçadas, e é uma determinação do que deve ser feito num período futuro. (MAXIMIANO, 2000, p. 175) “O planejamento é considerado uma ferramenta em que as pessoas e organizações a utilizam como um processo decisório com visão para o futuro”. Ross, Westerfield e Jaffe (1995) acrescentam que o planejamento é um mapa que traça as metas para serem alcançadas com o objetivo de estabilidade e de crescimento competitivo. É uma declaração formal do que deverá ser feito no futuro.

Conforme Zdanowicz (2002), a experiência comprova que as dificuldades financeiras enfrentadas pelas micro e pequenas empresas parecem decorrer da ausência do planejamento nas suas atividades operacionais. Assaf Neto e Silva (1997) conceitua o planejamento financeiro como a programação do orçamento, a racionalização dos gastos e o ajuste dos investimentos. É um método racional de administrar as receitas, os investimentos, as despesas, o patrimônio e as dívidas.

Dessa forma, um planejamento financeiro é considerado peça fundamental para uma empresa ao traçar os objetivos futuros a serem alcançados. Para atingir os propósitos do planejamento com sucesso, precisa-se de um acompanhamento, que pode ser chamado de controle financeiro. Essa ferramenta é apresentada no próximo tópico.

## 2.2. CONTROLE FINANCEIRO

Conforme SEBRAE (2016), os controles financeiros são úteis para as decisões empresariais: fazer esse acompanhamento é fundamental para o dia a dia da empresa. Figueiredo e Caggiano (1997) completam afirmando que controle é criar e conferir frequentemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guia de orientação aos outros administradores, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os critérios estabelecidos.

Pode-se dizer que as informações geradas com o controle financeiro representam o primeiro estágio para a gestão do capital de giro. Nas empresas de pequeno porte, quando se consegue administrar o capital de giro de maneira eficiente, resolve-se basicamente a maioria dos problemas de natureza financeira, afirma SEBRAE (2016).

Sobre as informações obtidas com o *feedback* do controle, Braga (1995) informa que planejamento e o controle são inter-relacionados, pois planejar é indispensável para o traçar os objetivos, metas, meios e prazos de realização, enquanto que o controle permite obter um *feedback* (retorno) para se obter informações sobre o andamento desse plano, com a finalidade da execução ou não do planejamento em questão. “O controle é um sistema de *feedback* (retorno), que possibilita aos gestores comparar os desempenhos obtidos com os objetivos planejados, ou seja, o controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo”, completa concordando Figueiredo e Caggiano (1997, p. 46).

Zdanowicz (2004) salienta a importância da utilização do controle diário nas movimentações bancárias para revisão do fluxo de caixa. A partir deste controle diário o administrador financeiro deverá acompanhar o fluxo de caixa, informando seus responsáveis

periodicamente. A revisão do fluxo de caixa compreende no controle diário, da movimentação bancária, controle do boletim de caixa e bancos e no controle diário de ingressos e desembolsos de caixa. Zdanowicz (2002).

Zdanowicz (2002, p 173) afirma: “O controle do fluxo de caixa é tão essencial à empresa como o seu processo de planejamento, pois um depende do outro para que ambos possam ser úteis e práticos.”. A partir dessas afirmações, apresenta-se no próximo tópico o fluxo de caixa.

### 2.3. FLUXO DE CAIXA

Campos Filho (1997) entende o fluxo de caixa como o registro e o controle sobre a movimentação do caixa de qualquer empresa, declarando entradas e saídas de valores financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo. Assim como Cavalcante (2006), o autor confirma a importância desse jogo de entra e sai no fluxo de caixa, considerando que toda ação realizada por uma empresa se resume na entrada ou saída de dinheiro, ajudando a perceber quando vai faltar ou sobrar recurso.

Já na consideração do autor Sá (2008, p. 11), o fluxo de caixa é “o método de captura e registro dos fatos e valores que provocam alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise”. Assaf Neto e Silva (2009) completam explicando que os relatórios do fluxo do caixa são de fácil elaboração e compreensão, ajudando na tomada de decisão.

Assaf Neto e Silva (1997, p. 35) definem que “O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios.”. Silva (1996) também afirma sobre os rumos financeiros dos negócios: ele considera o fluxo de caixa como um dos principais instrumentos de análise ao identificar todo o processo de circulação do dinheiro, permitindo dirigir, controlar e examinar a capacidade de entradas e saídas de dinheiro dentro da empresa.

A respeito dos objetivos do fluxo de caixa, Zdanowicz (1988, p. 38) e Ferreira (2003, p. 13) citam os que consideram prioritários, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 - Objetivos do fluxo de caixa

ZDANOWICZ	FERREIRA
1. Avaliar e controlar, ao longo do tempo, as decisões financeiras importantes que são tomadas na administração da empresa;	1. Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
2. Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com a disponibilidade de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos na mesma época;	2. Programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
3. Facilitar a análise as linhas de crédito a serem obtidos junto as instituições financeiras;	3. Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
4. Programar os ingressos e desembolsos de caixa de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos;	4. Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
5. Certificar que os excessos monetários de caixa estão sendo devidamente aplicados;	5. Proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
6. Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período;	6. Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível.
7. Aplicar os recursos financeiros de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;	7. Financiar as necessidades sazonais e cíclicas da empresa;
8. Projetar um plano efetivo de pagamento de débito, avaliando a capacidade de geração de caixa da empresa: se ela faz dinheiro hoje e demonstra capacidade de fazê-lo no futuro;	8. Providenciar os recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocização industrial e/ou comercial;
9. Analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos da empresa;	9. Fixar o nível de caixa em termos de capital de giro;
10. Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros, proporcionando o intercambio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira, possibilitando uma visão geral da situação financeira e administrativa.	10. Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
	11. Avaliar as alternativas de investimentos;
	12. Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
	13. Estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
	14. Projetar um plano efetivo de pagamento de débitos;
	15. Analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos pela empresa;
	16. Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (1988, p. 38) e Ferreira (2003, p.13).

O fluxo de caixa pode se tornar o problema central para sobrevivência da empresa, sendo essencial para que os gestores possam, além de garantir o progresso, alcançar os

objetivos traçados no crescimento da empresa. O fluxo de caixa da empresa é uma de suas ferramentas fundamentais, por isso os gestores e os investidores em particular estão bem interessados nas informações geradas pelo fluxo de caixa, principalmente no que tange os ativos da empresa. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997, p. 75).

Marion (2004) ressalta que, sem um Fluxo de Caixa e o planejamento financeiro, fica quase impossível ter uma administração sadia. Zdanowicz (2002) também afirma que o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa num determinado período.

Para Frezatti (1997), em algumas organizações, o fluxo de caixa serve como um instrumento básico, porém o seu alcance é maior, podendo ser utilizado de forma estratégica. A abordagem tática refere-se ao uso restrito e de acompanhamento do fluxo de caixa, aparecendo como um cumpridor de determinações mais amplas e complexas, em que a empresa já possui um escopo mais definido em termos estratégicos e quer apenas manter o rumo. A abordagem estratégica é aquela que afeta o nível de negócios da empresa no curto prazo e, principalmente, no longo prazo. Assim, o fluxo de caixa tem efeito sobre questões ligadas às decisões realmente estratégicas da empresa.

Zdanowicz (2007, p. 152 e 153) cita as vantagens e as desvantagens da adoção do fluxo de caixa:

Tabela 2: Vantagens e as desvantagens o fluxo de caixa

VANTAGENS	DESVANTAGENS
1. Criar condições para que os recebimentos e os pagamentos sigam critérios técnico-gerenciais e não fiscais;	1. O custo adicional para se manter um profissional capacitado e com conhecimento das atividades operacionais da empresa, a falta de habilidade do administrador para coordenar a equipe a fim de serem repassadas informações com consistência e confiabilidade.
2. Análise e avaliação real de uma empresa, auxiliando a percepção sobre a movimentação dos recursos em um determinado período;	
3. Planejar pagamentos em datas corretas evitando a inadimplência;	2. A falta de atenção (pois basta um erro e todo o fluxo estará comprometido), falta de apoio da alta direção no planejamento e controle financeiro, distorções de valores projetados.
4. Ter um saldo de caixa para eventuais despesas;	
5. Programar aplicações depois de verificado o tempo de sobra de caixa, equilibrar entradas e saídas;	
6. Analisar empréstimo menos onerosos para eventual necessidade.	
7. Proporcionar a empresa um auto planejamento utilizando-o como base;	
8. Proporcionar a empresa uma visão de curto e médio prazo;	

9. Proporcionar a empresa um planejamento de investimentos;	
10. Proporcionar a empresa capacidade de tomar decisões rápidas.	

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2007, p. 152 e 153).

Sebrae (2011) “O Fluxo de Caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.”. Kuster e Nogacz (2002) dão uma definição pouco diferente, mas com uma maior ênfase na questão do equilíbrio, definindo o fluxo de caixa como um instrumento financeiro que permite ao administrador acompanhar a evolução do equilíbrio ou desequilíbrio entre a entrada e saída de dinheiro durante um período determinado de tempo, permitindo visualizar antecipadamente e tomar atitudes para assegurar a disponibilidade de recursos para o atendimento das necessidades de caixa naquele período.

Para Silva (2005), é essencial, afim de criar um fluxo de caixa projetado, uma análise do fluxo de caixa realizado, pois esse mostra as tendências e serve como base para a projeção futura. O principal objetivo do fluxo de caixa realizado é informar como será o seu fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros de um determinado período. Tofoli (2008) completa afirmando que o fluxo de caixa projetado pode ser de curto ou de longo prazo. Em curto prazo, pode identificar as sobras ou ausência de recursos da empresa para traçar a melhor estratégia para a empresa. Já os fluxos de caixa projetados em longo prazo, além de identificar as sobras ou a falta de recursos, podem também: apurar a capacidade da organização em gerar recursos para se autofinanciar; identificar o capital de giro necessário para o período; mostrar o quanto a empresa depende de capital de terceiro.

Mediante o entendimento do fluxo de caixa, no próximo tópico é descrito um modelo de fluxo de caixa proposto por Zdanowicz (2002) e alguns mapas auxiliares do fluxo de caixa.

### **2.3.1. Modelo de Fluxo de Caixa e Mapas Auxiliares do Fluxo de Caixa**

Zdanowicz (2002) entende que o fluxo de caixa considera os ingressos e desembolsos financeiros projetados pelo administrador financeiro. Na sua elaboração, deverão ser discriminados e especificados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa, com intuito de obter o maior controle possível.

A seguir, na Tabela 3, um modelo de fluxo de caixa em que são relacionadas as projeções (P), o que efetivamente fora realizado (R) e a diferença (D) entre o realizado e o projetado



Tabela 3 – Modelo de fluxo de caixa

PERÍODOS	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
TODOS															
1. INGRESSOS															
Vendas à vista															
Comranças em carteiras															
Cobranças bancárias															
Desconto de duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumento do capital social															
Receitas financeiras															
Outros															
<b>SOMA</b>															
2. DESEMBOLSOS															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas Administrativas															
Despesas com Vendas															
Despesas Tributárias															
Despesas Financeiras															
Outros															
<b>SOMA</b>															
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)															
4. SALDO INICIAL DE CAIXA															
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)															
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO															
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR															
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO															
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS															
10. RESGATE DE APLICAÇÕES															
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO															

Fonte: ZDANOWICZ (2002, p. 145)

As diferenças deverão ser analisadas buscando as causas, os efeitos e as medidas corretivas para seu equacionamento financeiro e, para a utilização do modelo apresentado, é necessário que o administrador financeiro elabore uma série de mapas auxiliares, entende Zdanowicz (2002).

Zdanowicz (2002) explica que os mapas auxiliares são os mais utilizados para auxiliar na elaboração do fluxo de caixa, apoiando para um melhor planejamento. Não existe um

limite de mapas auxiliares a serem utilizados pela empresa, pois depende do porte e do tipo de atividade econômica. Os mapas auxiliares apresentados aqui são os mais utilizados: mapa auxiliar de recebimento das vendas a prazo (Anexo A), mapa auxiliar de recebimento das vendas a prazo com atraso (Anexo B), mapa auxiliar de pagamentos das compras a prazo (Anexo C), planilha de recebimentos (Anexo D), planilha de projeção das compras (Anexo E), planilha de pagamentos (Anexo F), planilha de despesas administrativas (Anexo G).

Eles têm como função básica registrar detalhadamente as informações e transportar para o fluxo de caixa. Com esse detalhamento, os mapas auxiliam na análise do administrador financeiro, conforme Zdanowicz (2002).

No próximo tópico, abordaremos o tipo de empresa que será aplicado o modelo de fluxo de caixa, uma Microempresa Familiar.

#### 2.4. MICROEMPRESA FAMILIAR

Conforme o Sebrae (2016), a microempresa é uma sociedade simples; a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário deverão se enquadrar nos órgãos competentes, que alcance em cada ano, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, a sociedade será considerada como empresa de pequeno porte.

Existe a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que é a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, e o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples) que reduz os valores cobrados no Imposto de Renda, INSS, ICMS, Cofins, Pis e IPI.

Semler (1988) reforça que as empresas familiares são encaradas como frutos de esforço pessoal. Nelas, as responsabilidades sociais não se encontram em posição de importância. Semler (1988) apresenta as principais características das empresas familiares de pequeno e médio porte:

1. Agilidade no processo decisório devido ao baixo teor técnico utilizado;
2. Ideias criativas que atendem às necessidades;
3. Comunicação informal e horizontal;
4. Falta de visão crítica do próprio negócio;
5. Grupo de funcionários tornar-se uma "Unidade";
6. Paternalismo;
7. Falta de profissionalismo;
8. Critérios injustos de cargos, salários e promoções;
9. Ética duvidosa, embasada em preceitos familiares;
10. Ausência de compromisso com o social;

11. Desprezo de técnicas modernas de administração;
12. Comunicação e sistema de informações ineficazes;
13. Custos pagos sem análise, lucros e resultados vistos como um todo.

Lodi (1998, p. 6) conceitua: “empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador.”. Conforme Quadro 1, Lodi (1998) apresenta os pontos fracos da empresa familiar:

Quadro 1: Pontos fracos da empresa familiar

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos de interesse entre família e empresa;</li> <li>• Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família;</li> <li>• Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo;</li> <li>• Resistência à modernização;</li> <li>• Emprego e promoção de parentes.</li> </ul>
---

Fonte: Adaptado de Lodi (1998).

Com o entendimento dos tópicos anteriores, é apresentado a seguir os Estudos Relacionados, onde serão abordadas pesquisas semelhantes a este projeto.

## 2.5. ESTUDOS RELACIONADOS

Gonçalves (2009) pesquisou sobre a percepção e utilização do fluxo de caixa pelas micro e pequenas empresas de Januária-MG com o objetivo de caracterizar a percepção dos micro e pequenos empresários no que concerne a importância que se dá ao Fluxo de Caixa como instrumento de gestão e, também, quanto a sua forma de utilização na gestão financeira de seus empreendimentos. Para tal objetivo, foram escolhidas aleatoriamente 24 empresas dentre as associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) do município para o levantamento das informações. Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário ao responsável financeiro de cada empresa. Nessa oportunidade, 87,5% dos empresários afirmaram ter algum conhecimento sobre Fluxo de Caixa, entretanto 12,5% informaram não possuir conhecimento dessa ferramenta financeira. Desse últimos, 66,7% das unidades empresariais estão no mercado há mais de 09 anos, e os 33,3% restantes representam os empreendimentos com menos de três anos de existência, demonstrando a maturidade dos novos empresários ingressantes no mercado. Concluiu-se que a utilização de ferramentas de

controle e registros financeiros como instrumentos de gestão nos empreendimentos de menor porte é extremamente relevante para o sucesso empresarial, e são grandes diferenciais, imprescindíveis para as micro e pequenas empresas que desejam não apenas manter-se no mercado, mas estar à frente e preparadas para as dificuldades próprias do novo contexto econômico globalizado.

Dettruz (2011) efetuou um estudo de caso na empresa Fábrica de Móveis Joinville (nome fictício), que produz e comercializa móveis planejados com o propósito de desenvolver um modelo de planejamento financeiro de caixa para essa empresa de pequeno porte, visando a contribuir para melhorar o controle e a gestão financeira. Para isso, utilizou técnicas de observação e entrevista, além da análise documental para melhor compreensão do funcionamento da empresa. Após a coleta de dados, foi elaborado um modelo de planejamento financeiro de caixa, compatível com as necessidades específicas da empresa. Concluiu-se que a empresa possui um controle precário de suas finanças, não apresentando relatórios confiáveis, sendo as informações controladas de forma manual pelo próprio administrador, dificultando a avaliação financeira do negócio, além de apresentar sérias dificuldades para honrar com os compromissos assumidos. Para tentar solucionar tais problemas, baseou-se no modelo do fluxo de caixa apresentado por Zdanowicz, desenvolvendo um modelo mais adequado para a empresa, em que são apresentadas todas as informações consideradas estratégicas, seu fluxo de recebimentos e pagamentos, os compromissos bancários e as despesas financeiras existentes. Com essa ferramenta, a empresa pode efetuar o seu planejamento financeiro, evitando surpresas desagradáveis.

Golçalves e Conti (2011) pesquisaram sobre o fluxo de caixa – ferramenta estratégica e base de apoio ao processo decisório nas micro e pequenas empresas – realizando um estudo de caso em uma empresa com mais de quinze anos de atividade no ramo de vendas e prestação de serviços na área automotiva, com o objetivo de demonstrar o quão importante é o controle financeiro nas empresas. Foram apurados os dados sobre os faturamentos mensais dos últimos dez anos, movimentações de entradas e saídas de caixa, projetado os gráficos comparativos e relatórios para análise. Os resultados permitem uma clara interpretação e conclusão do quão complexo é manter uma empresa gerando resultados positivos quando se tem uma variação no faturamento mensal na ordem de mais de 20%. Chega-se à conclusão de que o fluxo de caixa simplifica e clareia a visão que se adquire de forma macro e de forma micro ao mesmo tempo.

Ramos e Alvez (2012) realizaram um estudo de caso na empresa Márcio Bueno de Castro – ME, que é uma empresa de pequeno porte que concerta e fabrica móvel. O objetivo

principal era a implantação do fluxo de caixa na empresa, visto que ela não adotava nenhum procedimento ou instrumento que a possibilitasse ter um planejamento e controle financeiro, o que ocasionava em um dos seus principais problemas financeiros: o descompasso entre as contas a pagar e as contas a receber. Verificou-se que, após a implantação do fluxo de caixa, a empresa passou a organizar-se melhor em relação aos compromissos assumidos, programando-se de forma que, nos vencimentos, ela pudesse ter sempre recursos suficientes para honrá-los. Concluiu-se que a utilização do fluxo de caixa é imprescindível para proporcionar à empresa a capacidade de tomar decisões racionais a respeito da disponibilidade de seus recursos. A empresa passou de uma situação de insolvência para uma situação de solvência, adquirindo saúde financeira, perspectiva de crescimento e capacidade competitiva.

Araújo, Machado e Licório (2015) buscaram demonstrar a importância do fluxo de caixa para obter informações para o planejamento financeiro de curto e longo prazo visando à captação e à aplicação de recursos, bem como à gestão do planejamento do fluxo de caixa para o controle financeiro nas microempresas. Para tanto, foram feitos questionários e entrevistas com gestores das empresas da área de construção civil na cidade de Porto Velho – RO para descobrir o grau de conhecimento e utilização do fluxo de caixa em suas gestões financeiras. Os resultados revelaram que o fluxo de caixa, apesar de sua grande relevância, ainda não é utilizado por todos microempreendedores, mostrando de forma clara as falhas de controle financeiro, que dificultam o planejamento futuro da empresa. Conclui-se que o fluxo de caixa facilita a análise e a elaboração de importantes informações para a tomada de decisão com mais clareza ao fornecer uma administração mais simples.

Montano (2016) realizou um estudo de caso na empresa Master Palco, pesquisando sobre as dificuldades do gerenciamento financeiro das empresas familiares com o objetivo de investigar e analisar os processos de gerenciamento financeiro nessas empresas de pequeno e médio porte, buscando as melhores práticas e métodos para gerenciar as entradas e saídas de receitas desta organização. Para tal propósito, foram coletados os dados da empresa, estruturados em planilhas de Excel e feito a análise dos Demonstrativos de Resultado, dos Balanços Patrimoniais e dos índices econômico-financeiros, desde o ano de 2014 até o primeiro semestre do ano de 2016. Foi identificada a carência de profissionalização dentro dos processos financeiros da Master Palco, o que enfraquece todos os setores da organização e põe em risco sua manutenção a longo prazo no mercado. Conclui-se que os gestores não previram e não estavam preparados para enfrentar a crise financeira do país, tendo uma queda

no rendimento da empresa no ano de 2014 para o primeiro semestre de 2016, e que eles deveriam procurar por um gerenciamento financeiro profissionalizado.

Costa e Alves (2016) buscaram demonstrar, por meio de pesquisa bibliográfica, exploratória e documental, a importância da aplicação do fluxo de caixa como ferramenta gerencial ao demonstrar a realidade financeira da empresa a curto e longo prazo, e o objetivo de incentivar os gestores da empresa a implantarem o fluxo de caixa para auxiliá-los no controle financeiro. Apontou-se alguns aspectos positivos para o planejamento do fluxo de caixa, indicando o método aplicável para a empresa estudada. A implantação do fluxo de caixa foi muito bem aceita pelo gestor e diretor da empresa, por ser de fácil elaboração, entendimento e baixo custo. Concluiu-se que o fluxo de caixa adquiriu rápida notoriedade dentro da empresa por facilitar o controle financeiro e proporcionar a prevenção dos gastos e recebimentos futuros, possibilitando ao gestor fazer um melhor planejamento para suprir os períodos de baixa ou posterga, observando melhoras significativas no capital da empresa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo objetiva demonstrar de que forma o fluxo de caixa pode auxiliar no planejamento financeiro da Estrutura Show Porto Alegre (nome fictício) apresentando um modelo de fluxo de caixa, com intuito de melhorar os controles gerenciais. Para tal objetivo, foi realizado um estudo de caso com base em uma pesquisa descritiva que, para Triviños (1987), é uma pesquisa passível de críticas, pois existe uma descrição definida dos fenômenos e dos fatos.

Quanto à abordagem do problema, classifica-se a pesquisa como qualitativa. Para Minayo (2007), esse tipo de pesquisa lida com o mundo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Apresenta-se, neste estudo, uma descrição da empresa analisada, estudando a suas particularidades e experiências individuais.

No primeiro procedimento, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica com um levantamento dos principais autores relacionados à área financeira para o desenvolvimento e sustentação do conteúdo trabalhado, sendo livros e artigos científicos localizados em bibliotecas os principais meios. Para Cervo e Bervian (1983), a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos.

Utilizaram-se os documentos gerenciais existentes na empresa, obtidos durante as duas visitas à empresa (23/11/2017 e 27/11/2017). Os documentos do escritório de

contabilidade, que é terceirizado, foram entregues via e-mail no dia 26/11/2017. Quanto aos procedimentos, esses documentos serviram para uma análise documental que, para Diehl e Tatim (2006), a pesquisa documental usa materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados conforme o objetivo do trabalho.

No que diz respeito aos procedimentos de coleta de dados, realizou-se um estudo de caso onde, Fonseca e Crisci (2002) explicam que é um estudo de uma entidade bem definida, que visa a conhecer o porquê de uma determinada situação procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Mediante colaboração dos responsáveis pela Estrutura Show Porto Alegre, aconteceram cinco visitas na empresa (21/11/2017, 23/11/2017, 27/11/2017, 29/11/2017 e 04/12/2017). O período de coleta de dados foi de 21/11/2017 à 04/12/2017.

Como instrumento de coleta dos dados, aplicou-se uma entrevista semiestruturada, conforme Apêndice A, com os dois responsáveis pelo gerenciamento do setor financeiro. Mesmo com a elaboração de um roteiro sobre o tema, os entrevistados eram incentivados a falar livremente sobre o assunto. As entrevistas aconteceram dia 04/12/2017 durante o intervalo dos funcionários, com duração de aproximadamente uma hora e vinte minutos.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para um melhor entendimento, este tópico foi dividido em três partes: no primeiro é apresentado o perfil e porte da Estrutura Show Porto Alegre, no segundo, a descrição da situação atual e, por último, a proposta de fluxo de caixa.

##### **4.1. PERFIL E PORTE DA ESTRUTURA SHOW PORTO ALEGRE**

A empresa Estrutura Show Porto Alegre atua há 22 anos no mercado realizando montagem, locação e desmontagem de estruturas metálicas para eventos de pequeno e grande porte. Como exemplos de estruturas, cita-se: camarotes, palcos, passarelas, grades de proteção, arquibancadas, tapumes, dentre outros. A empresa foi fundada por dois irmãos na década de noventa e, com o passar do tempo, houve a inclusão de dois filhos de um desses irmãos.

Em novembro de 2017, a empresa contava com vinte funcionários para a mão de obra, e dois funcionários no setor administrativo para organizar os registros financeiros da empresa, incluir novas contas a pagar, arquivar as contas pagas, divulgar o vencimento das

contas, entre outros. Os dois filhos de um dos irmãos são os responsáveis pelas montagens e desmontagens dos eventos, enquanto um dos sócios organiza a carga e descarga dos materiais nos caminhões, e o outro se responsabiliza pela parte burocrática da empresa.

A respeito da missão, valores e visão, as informações obtidas junto aos sócios administradores foram: “A empresa tem como missão entregar qualidade e segurança, assim como a fidelização dos nossos clientes. Os valores da empresa são segurança, responsabilidade, credibilidade e inovação. A visão é ser uma empresa reconhecida no mercado nacional em estruturas metálicas até 2022”.

#### 4.2. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

A escolha da empresa se deu pelo fato de que o pesquisador deste estudo viu uma oportunidade de aplicar os seus conhecimentos obtidos durante o curso com o objetivo de melhorar o controle da situação financeira da Estrutura Show Porto Alegre.

Um dos empecilhos enfrentados pela Estrutura Show Porto Alegre é a dificuldade em honrar com os seus compromissos assumidos com os seus fornecedores e funcionários. Essa circunstância é uma das principais motivações deste estudo, em que se analisa a empresa a fim de obter resultados benéficos que solucionem esse problema. As tomadas de decisões da empresa são realizadas pelos sócios fundadores da empresa, que são empresários experientes do ramo de eventos, no entanto não dispõem de conhecimentos profissionais da área financeira.

Este estudo apresenta como foco o setor financeiro da empresa. Para iniciar a coleta dos dados, foram utilizadas técnicas de observação, onde se verificou as funções dos funcionários para um entendimento geral do negócio.

O período escolhido para coleta dos dados dos recebimentos foi de janeiro de 2016 a novembro de 2017, pois as informações anteriores estavam distorcidas, tendo em vista que faltavam muitos registros, ou elas não eram categorizados corretamente, dificultando uma análise real da situação. Na tabela 4, são os recebimentos de janeiro de 2016 até novembro de 2017, facilitando a visualização das entradas.

Tabela 4 – Recebimentos de janeiro de 2016 a novembro de 2017

	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Jan	R\$ 167.150,00	R\$ 105.690,00
Fev	R\$ 159.500,00	R\$ 93.347,00



Mar	R\$ 242.930,00	R\$ 110.125,00
Abr	R\$ 138.700,00	R\$ 151.538,00
Mai	R\$ 147.200,00	R\$ 172.133,00
Jun	R\$ 111.310,00	R\$ 120.362,00
Jul	R\$ 74.580,00	R\$ 88.450,00
Ago	R\$ 84.430,00	R\$ 154.550,00
Set	R\$ 202.400,00	R\$ 244.744,00
Out	R\$ 261.665,00	R\$ 139.100,00
Nov	R\$ 267.072,00	R\$ 216.100,00
Dez	R\$ 124.585,00	
TOTAL	R\$ 1.981.522,00	R\$ 1.596.139,00

Fonte: elaborada pelo autor (2017)

Para os recebimentos, é utilizado um sistema de gerenciamento financeiro, o Zero Paper, em que pode ser visto, no Anexo H, uma imagem real de dezembro de 2017. Sempre quando fechado o evento, era registrado no sistema o valor a receber, assim como é dado a baixa quando pago, servindo para controlar os valores a receber. Atualmente, essa é a única forma de prever as entradas de caixa na empresa. Conforme informações coletadas no questionário aplicado aos gestores responsáveis pela parte financeira, o padrão de recebimento da empresa é de 50% na assinatura do contrato e os 50% restantes na data de montagem do evento, facilitando saber a quantia a entrar em curto prazo. Os gestores acreditam que esses valores estão bem próximos do real.

Uma realidade da empresa, que não é apresentada nos dados por serem informações inseguras, é que se gasta praticamente todo valor que entra. Além de todas as contas para pagar, folha de pagamento e materiais para poder trabalhar (as maiores despesas da empresa), a Estrutura Show Porto Alegre conta com dívidas de aproximadamente 900 mil reais, vindas de empréstimos, financiamentos, fiscais e parcelamentos de contas. Como a empresa não apresenta um planejamento financeiro bem estruturado, geralmente as contas são pagas atrasadas, com juros e outras dívidas esquecidas, o que impossibilita que a empresa consiga quitá-las em definitivo.

Sobre as despesas, a empresa começou a registrá-las somente a partir de julho de 2016. As informações de saídas de 2016 estavam desorganizadas e, de acordo com os gestores, não apresentava a realidade daquele momento. Podem-se verificar os valores na Tabela 5.

Tabela 5 – Despesas julho de 2016 a novembro de 2017

	2016	2017
Jan		R\$ 101.493,01
Fev		R\$ 91.884,50
Mar		R\$ 107.633,58
Abr		R\$ 133.432,98
Mai		R\$ 157.432,56
Jun		R\$ 126.512,16
Jul	R\$ 131.790,39	R\$ 130.371,58
Ago	R\$ 149.942,04	R\$ 198.828,39
Set	R\$ 82.802,62	R\$ 183.866,99
Out	R\$ 105.048,82	R\$ 223.352,15
Nov	R\$ 139.442,17	R\$ 201.688,33
Dez	R\$ 156.665,69	
TOTAL	R\$ 765.691,73	R\$ 1.656.496,23

Fonte: elaborada pelo autor (2017)

Os dados da Tabela 5 não são utilizados pelos gestores para tomada de decisão, sendo simplesmente ignorados, pois eles optam por focar nos recebimentos da empresa. Conforme a Tabela 4 e 5 comprova a falta de preocupação da situação financeira da empresa, devido à empresa operar sem controle de registros por aproximadamente 20 anos.

Todos os desembolsos da empresa são categorizados, conforme mostra a Tabela 6. Essa tabela também não é utilizada pelos gestores, por alegarem um fraco controle no registro do fluxo de caixa.

Tabela 6 – Despesas categorizadas de outubro de 2017

TOTAIS DO MÊS OUTUBRO/2017		
Alimentação	R\$	13.355,03
ART	R\$	163,06
Carpete	R\$	770,00
Carregadores	R\$	670,00
Cícero	R\$	900,00
Combustível	R\$	9.842,61
Contas	R\$	50.192,60

<b>TOTAIS DO MÊS OUTUBRO/2017</b>		
Despesas Montagens	R\$	3.763,00
Despesas Veículos	R\$	11.513,00
Escritório	R\$	140,00
Estacionamento	R\$	238,43
Ferragem	R\$	3.670,90
FP	R\$	36.936,00
Frete	R\$	8.554,49
Materiais Eventos	R\$	1.500,00
Oficina	R\$	3.650,00
Outros	R\$	7.780,96
Seguros	R\$	5,53
Tarifa Banco	R\$	366,16
Tarifa Transferências	R\$	448,50
Tinta	R\$	-
TNT	R\$	852,00
Viagem	R\$	1.051,00

Fonte: Estrutura Show Porto Alegre (2017).

O pró-labore de cada sócio está estipulado em 5.500 reais, porém, como a empresa nunca possui esse valor em caixa disponível, eles retiram conforme necessidade ao longo do mês, o que ocasiona no descontrole nas retiradas pela inexistência de controle. Isso causa um desentendimento entre eles, pois uns acabam recebendo mais que outros.

Os gestores não se sentem seguros com as informações do fluxo de caixa, afirmando que faltam muitas informações a serem acrescentadas. Gostariam de fazer investimentos no setor financeiro, porém estão com recursos limitados mediante a situação em que se encontra a empresa.

Cabe destacar que a empresa passa por dificuldades fiscais. Em fevereiro de 2017 ela perdeu o sistema de tributação pelo Simples Nacional, não se enquadrando em nenhum regime de tributação no momento. Estão com processos em andamento, porém, se perderem a causa, terão que pagar todos os impostos retroativos do ano. Essa foi mais uma questão que se originou na falta de controle e planejamento financeiro, impedindo a quitação de suas obrigações fiscais no prazo estipulado.

### 4.3. PROPOSTA DE FLUXO DE CAIXA

O objetivo deste tópico é propor o modelo de fluxo de caixa do Zdanowicz (2002) adaptado à Estrutura Show Porto Alegre, conforme tabela 6. Para essa análise, foram utilizados os dados dos recebimentos e despesas de junho a novembro de 2017. Podemos verificar o modelo proposto na Tabela 7.

Tabela 7 – Modelo fluxo de caixa

PERÍODOS/2017	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	TOTAL
TODOS	R	R	R	R	R	R	R
1. INGRESSOS							
Locação de materiais	R\$ 120.362	R\$ 88.450	R\$ 154.550	R\$ 244.744	R\$ 139.100	R\$ 216.100	R\$ 963.306
Desconto de duplicatas							
Vendas de itens do ativo permanente							
Aluguéis recebidos							
Aumento do capital social							
Receitas financeiras							
Outros							
<b>SOMA</b>	R\$ 120.362	R\$ 88.450	R\$ 154.550	R\$ 244.744	R\$ 139.100	R\$ 216.100	R\$ 963.306
2. DESEMBOLSOS							
Alimentação	R\$ 8.214	R\$ 3.135	R\$ 11.787	R\$ 10.542	R\$ 13.355	R\$ 8.645	R\$ 55.678
ART		R\$ 489	R\$ 897	R\$ 905	R\$ 163	R\$ 571	R\$ 3.025
Carpete	R\$ 5.439	R\$ 2.306	R\$ 16.049	R\$ 8.254	R\$ 770	R\$ 10.987	R\$ 43.805
Carregadores		R\$ 50	R\$ 275	R\$ 940	R\$ 670		R\$ 1.935
Cícero	R\$ 1.000		R\$ 1.600	R\$ 500	R\$ 900	R\$ 1.800	R\$ 5.800
Combustível		R\$ 6.182	R\$ 9.722	R\$ 8.082	R\$ 9.843	R\$ 4.431	R\$ 38.260
Contas	R\$ 31.748	R\$ 25.257	R\$ 25.088	R\$ 48.749	R\$ 50.193	R\$ 26.698	R\$ 207.732
Despesas Montagens	R\$ 700	R\$ 1.245	R\$ 2.420	R\$ 2.636	R\$ 3.763	R\$ 1.330	R\$ 12.094
Despesas Veículos		R\$ 1.137	R\$ 3.037	R\$ 645	R\$ 11.513	R\$ 120	R\$ 16.452
Escritório		R\$ 98	R\$ 240	R\$ 42	R\$ 140		R\$ 520
Estacionamento		R\$ 188	R\$ 83	R\$ 221	R\$ 238	R\$ 118	R\$ 847
Ferragem	R\$ 2.423	R\$ 2.518	R\$ 5.881	R\$ 3.917	R\$ 3.671	R\$ 1.446	R\$ 19.856
FP	R\$ 31.193	R\$ 24.665	R\$ 26.493	R\$ 37.591	R\$ 36.936	R\$ 20.478	R\$ 177.356
Frete	R\$ 600	R\$ 966	R\$ 1.350	R\$ 2.750	R\$ 8.554	R\$ 4.322	R\$ 18.542
Materiais Eventos		R\$ 1.603	R\$ 1.650	R\$ 123	R\$ 1.500	R\$ 24.920	R\$ 29.796
Oficina		R\$ 6.513	R\$ 3.012	R\$ 608	R\$ 3.650		R\$ 13.783
Outros	R\$ 4.245	R\$ 1.075	R\$ 1.598	R\$ 8.458	R\$ 7.780	R\$ 6.819	R\$ 29.975
Pro-Labore	R\$ 25.303	R\$ 23.842	R\$ 26.800	R\$ 24.498	R\$ 28.133		R\$ 128.576
Seguros							R\$ -
Tarifa Banco	R\$ 310	R\$ 403	R\$ 304	R\$ 609	R\$ 366	R\$ 846	R\$ 2.838
Tarifa Transferências	R\$ 378	R\$ 204	R\$ 342	R\$ 395	R\$ 449		R\$ 1.768
Tinta			R\$ 68			R\$ 600	R\$ 668
TNT			R\$ 256	R\$ 165	R\$ 852	R\$ 682	R\$ 1.955

Viagem		R\$ 45	R\$ 2.150	R\$ 2.947	R\$ 1.051	R\$ 675	R\$ 6.868
<b>SOMA</b>	R\$ 111.552	R\$ 101.921	R\$ 141.102	R\$ 163.575	R\$ 184.490	R\$ 115.489	R\$ 818.129
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)	R\$ 8.810	-R\$ 13.471	R\$ 13.448	R\$ 81.169	-R\$ 45.390	R\$ 100.611	R\$ 145.177
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 4.326	R\$ 12.377	R\$ 2.608	R\$ 3.266	R\$ 12.330	R\$ 3.134	R\$ 23.308
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)	R\$ 13.135	-R\$ 1.094	R\$ 16.057	R\$ 84.435	-R\$ 33.059	R\$ 103.745	R\$ 168.486
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR		R\$ 11.094			R\$ 43.059		R\$ 54.153
8. APLIC. NO MERCADO FINANCEIRO	-R\$ 3.135		-R\$ 6.057	-R\$ 74.435		-R\$ 93.745	-R\$ 177.372
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS				-R\$ 11.094		-R\$ 43.059	-R\$ 54.153
10. RESGATE DE APLICAÇÕES		R\$ 3.135		R\$ 6.057	R\$ 74.435		R\$ 83.627
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000	R\$ 10.000

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 7 apresenta um fluxo de caixa realizado, que poderá ser usado como base para um fluxo de caixa projetado de 2018. Dettruz (2011) também realizou um estudo de caso adequando o modelo de fluxo de caixa de Zdanowicz (2002) para solucionar problemas referente à controle e planejamento financeiro. Isto mostra como o modelo proposto pode servir como base para outras empresas, pois uma de suas vantagens é poder se adaptar às necessidades de cada sociedade.

Cabe aos gestores analisarem as mudanças do mercado, custos de materiais, entre outros, para realizar projeções futuras e se preparar para situações adversas referentes a pagamentos, recebimentos e possíveis empréstimos com financeiras.

No item “contas”, refere-se à todas as contas da empresa: Água, luz, telefone, internet, impostos, pagamento de dívidas, financiamentos e demais fornecedores que não se enquadram nos outros itens. Neste ponto deveria ser fragmentado para um controle mais detalhado das contas. Foi analisado também que despesas novas eram simplesmente consideradas como “contas”, não tendo um critério para tal mensuração. Pode ser utilizado uma planilha auxiliar, conforme Anexo G, para iniciar esta fragmentação.

Foi sugerida a inclusão do item “pró-labore”, onde poderá ser feito um acompanhamento de quanto os sócios estão retirando. Deve-se fazer uma planilha auxiliar

deste item, para um maior detalhamento da questão. Conforme a Tabela 7, pode ser visualizado com facilidade que extrapolaram o limite de retirada em todos os meses. Mediante um planejamento financeiro, teria condições de entregar o valor combinado de 5.500 reais por mês, sanando este problema.

É preciso constar que as despesas pessoais dos sócios de alimentação, combustível entre outras contas, são pagas pela empresa. Existe uma forte resistência da parte deles em separar as contas pessoais com as da empresa.

Logo, cabe aos sócios aderirem às melhorias sugeridas neste estudo. Visto que foi atendido o objetivo de demonstrar um modelo de fluxo de caixa que auxilie no planejamento financeiro, levando em consideração a situação de poucos recursos financeiros compreendida na entrevista.

Pode-se dizer que o fluxo de caixa tornou-se uma ferramenta estratégica vital e extremamente relevante para o sucesso empresarial, possibilitando nortear o planejamento financeiro ao auxiliar na projeção de um futuro melhor, fortalecendo a capacidade da administração de cumprir com as suas obrigações diárias e de curto prazo, não acarretando na aplicação de juros e multas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho tem como principal objetivo demonstrar um modelo de fluxo de caixa que auxilie no planejamento financeiro da Estrutura Show Porto Alegre, visando a contribuir para a gestão financeira ao disponibilizar informações precisas e confiáveis. Dessa forma, foi analisado todo o setor financeiro, dando ênfase ao fluxo de caixa e às dificuldades da empresa. Buscou-se entender quais eram os objetivos dos gestores em relação a esse assunto.

A partir da análise da Estrutura Show Porto Alegre e do seu fluxo de caixa, é possível chegar à conclusão de que a apresentação do modelo de fluxo de caixa trará maior controle financeiro para os gestores mediante às sugestões apresentadas.

Este estudo contribui significativamente para a formação de seu autor, bem como para a Estrutura Show Porto Alegre (onde está sendo demonstrado um modelo de fluxo de caixa), na qual será possível gerar informações com maior confiança, contribuindo para as tomadas de decisões dos sócios administradores.

Entende-se que as análises e aplicações efetuadas no decorrer do estudo apresentado contribuem com a literatura. Como sugestões para pesquisas, aponta-se relevante a aplicação de outros modelos de fluxo de caixa, para então compará-los.

Em relação à análise documental, este estudo apresenta limitações, ainda que os gestores tenham disponibilizado acesso a toda documentação financeira necessária. Tanto os arquivos guardados na empresa, como os da contabilidade, estavam desorganizados, dificultando a compreensão das informações. Logo, o pesquisador não obteve precisão desejada, detalhe que enriqueceria o trabalho.

## 6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A.; TEIXEIRA, E. M.; LICÓRIO, C. A Importância da Gestão no Planejamento de Fluxo de Caixa para o Controle Financeiro de Micro e Pequenas Empresas. **Redeca**, v.2, n. 2. Jul- Dez. p. 73-88. 2015.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CAMPOS FILHO, Ademas. **Fluxo de Caixa em Moeda Forte: Análise, decisão e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAVALCANTE, João Carlos. **Guia do Empreendedor**, n. 4 (Fluxo de Caixa e Custos na Pequena). São Paulo: Abril, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 3ª edição. São Paulo: Mcgraw-hill, 1983.

COSTA, P.A.V.; ALVES L.C.F. A Importância Do Fluxo De Caixa Como Ferramenta De Controle Financeiro Em Uma Empresa Familiar: Um Estudo De Caso. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v. 4, n. 2, jan. 2016

DETTRUZ, J. **Fluxo de caixa um instrumento gerencial para pequenas empresas**. 2011. (Trabalho de Conclusão de Curso) Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2011.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FERREIRA, Neide de Souza. **A importância da gestão do fluxo de caixa no processo decisório das empresas.** João Pessoa: Artigo científico, 2003.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 1997.

FONSECA, Tania Mara Galli; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Modos de trabalhar, modos de subjetivar: tempos de reestruturação produtiva: um estudo de caso.** UFRGS Editora, 2002

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário.** São Paulo: Atlas, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GONÇALVES, M. A.; CONTI, I. S. Fluxo de Caixa: Ferramenta Estratégica e Base de Apoio ao Processo Decisório nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, Vol. 15, Nº. 21, 2011.

GONÇALVES, R. N. R. A percepção e utilização do fluxo de caixa pelas micro e pequenas empresas de Januária-MG. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 6, n.2, p. 07-16, jul./dez, 2009.

KUSTER, Edison; NOGACZ, Nilson Danny. Administração financeira. Finanças empresariais. **Gazeta do Povo.** Curitiba - PR: FAE Business School, n. 4, 2002.

LANA, Márcio. **As razões da mortalidade das pequenas empresas.** 2000. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 02 dez. 2017.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1998.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MONTANO, N. **Problemas de Gestão Financeira em Empresas Familiares.** 2016. (Trabalho de Conclusão de Curso) Faculdade de Administração, Centro Universitário Ritter do Reis. 2016.

RAMOS V. G.; ALVES C. C. Fluxo de Caixa: Instrumento indispensável para o planejamento, controle financeiro e sobrevivência das pequenas empresas. O caso Márcio Bueno de Castro – ME. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** 2012.

ROSS, Stephen Alan; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira: corporate finance.** São Paulo: Atlas, 1995.

ROSS, Stephen et al. **Demonstrações Financeiras e Fluxo de Caixa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Fluxo de caixa: a visão da Tesouraria e da Controladoria**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira nas Empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**.

Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Controle Financeiro**. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/controles-financeiros-sao-essenciais-para-a-gestao-do-capital-de-giro,df395415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **Análise e Planejamento Financeiro** – Manual do Participante. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa – Sebrae. Brasília, 2011. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0\\_fluxo-de-caixa.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0_fluxo-de-caixa.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

SEMLER, Ricardo. **Virando a Própria Mesa**. São Paulo: Rocco, 1988.

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

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. DC Luzzatto Editores, 1988.

\_\_\_\_\_. **Fluxo de caixa**. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

\_\_\_\_\_. **Fluxo de caixa**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

\_\_\_\_\_. **Manual de finanças para cooperativas e demais sociedades**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA

Empresa: Estrutura Show Porto Alegre

Entrevistados: Sócios fundadores

Cargo dos Entrevistados: Sócios Administradores

Data da Entrevista: 04/12/2017

1. Conte um breve resumo da empresa. Fundação, momento marcantes, crescimento.
2. Qual a sua trajetória, experiências e formação acadêmica?
3. Como funciona o setor administrativo?
4. Sobre a área financeira, o que é feito de controle e planejamento?
5. Essas atividades lhe dão uma visão segura de como está a empresa?
6. Na sua visão, qual o maior dificuldade da empresa hoje em dia?
7. Como é feito o fluxo de caixa? Ele te passa informações confiáveis?
8. Quem cuida das contas a pagar? Qual a realidade da empresa sobre os seus compromissos assumidos?
9. A empresa possui dívidas? Qual a origem?
10. Qual o seria o primeiro passo que o senhor considera como o mais importante para reverter o cenário atual da empresa?
11. Estaria disposto a investir no setor financeiro para obter melhorias?
12. Qual o prazo de recebimento padrão da empresa?
13. Por se tratar de uma empresa familiar, pode interferir no descontrole dos gastos?

### ANEXO A – MAPA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO

Mês da Venda	MÊS DE RECEBIMENTO												\$ Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Outubro	X										*	*	
Novembro	X	X										*	
Dezembro	X	X	X										
Janeiro		X	X	X									
Fevereiro			X	X	X								
Março				X	X	X							
Abril					X	X	X						
Mai						X	X	X					
Junho							X	X	X				
Julho								X	X	X			
Agosto									X	X	X		
Setembro										X	X	X	
Total													

\* Recebimentos ocorridos no ano anterior

O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa.  
As condições de recebimento das vendas a prazo da empresa, obedecem à seguinte programação financeira, 40% a 30 dias, 30% a 60 dias e 30% a 90 dias, for a o mês.  
Fonte: ZDANOWICZ, (2002, p. 150)

### ANEXO B – MAPA AUXILIAR DE RECEBIMENTO DAS VENDAS A PRAZO COM ATRASO

Mês da Venda	MÊS DE RECEBIMENTO												\$ Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Outubro	X	X	+									*	
Novembro	X	X	X	+									
Dezembro		X	X	X	+								
Janeiro			X	X	X	+							
Fevereiro				X	X	X	+						
Março					X	X	X	+					
Abril						X	X	X	+				
Mai							X	X	X	+			
Junho								X	X	X	+		
Julho									X	X	X	+	
Agosto	≠									X	X	X	
Setembro	≠	*									X	X	
Total													

\* Recebimentos com atraso ocorridos no ano anterior

- a) O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa.  
b) A inadimplência calculada pela empresa é uma defasagem de 30 dias, em função das condições de venda a prazo, e o período máximo é de 120 dias.

Fonte: ZDANOWICZ, (2002, p. 150)

### ANEXO C – MAPA AUXILIAR DE PAGAMENTOS DAS COMPRAS A PRAZO

Mês da Compra	MÊS DO PAGAMENTO												\$ Total
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Outubro	X										*	*	
Novembro	X	X										*	
Dezembro	X	X	X										
Janeiro		X	X	X									
Fevereiro			X	X	X								
Março				X	X	X							
Abril					X	X	X						
Mai						X	X	X					
Junho							X	X	X				
Julho								X	X	X			
Agosto									X	X	X		
Setembro										X	X	X	
Total													

\* Pagamentos efetuados no ano anterior

- a) O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa.  
b) As condições de pagamento das compras a prazo da empresa, obedecem a seguinte política: 50% a 30 dias, 30% a 60 dias e 20% a 90 dias, for a o mês.

Fonte: ZDANOWICZ, (2002, p.151)




Fonte: ZDANOWICZ, (2002, p.154)

## ANEXO G – PLANILHA DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS

		Mês:...../.....
NATUREZA DAS DESPESAS	PROJETADAS PARA O MÊS (\$)	DESPESAS NO MÊS (\$)
Ordenados e férias		
INSS a recolher		
FGTS a recolher		
Serviços prestados por terceiros		
Aluguéis a pagar		
Luz e telefone		
Conservação e limpeza		
Seguros		
Despesas de conservação de veículos		
Combustíveis		
Material de expediente		
Transportes		
Representações		
Correios		
Xerox		
Despesas com cartório		
Total		

Fonte: ZDANOWICZ, (2002, p.155)

## ANEXO H – ZERO PAPER

Adicionar recebimento							OUT 2017	NOV 2017	DEZ 2017	JAN 2018	FEV 2018
DATA	DESCRIÇÃO	RECEBIDO DE:	VALOR	CATEGORIA	PAGO						
<input type="checkbox"/>	20/12 Palco 8x4	Escola Marieta	R\$ 750,00	Master Palco	<input type="checkbox"/>						
<input checked="" type="checkbox"/>	20/12 Palco 8x4	Escola Marieta	R\$ 750,00	Master Palco	<input checked="" type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	11/12 Natal NTX	Casa NTX	R\$ 4.500,00	Master Palco	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	10/12 Feijoada com samba	Feijoada	R\$ 6.500,00	Master Palco	<input type="checkbox"/>						
<input checked="" type="checkbox"/>	10/12 400m² Camarote, 200m tapume, 150 grades	Maori	R\$ 5.000,00	Master Palco	<input checked="" type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	09/12 Palco 5x4 + 10 bretes - João Pessoa	Amigo Paulo Satt	R\$ 700,00	Master Palco	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>	08/12 18 bretes	Maurício Dutra	R\$ 1.400,00	Master Palco	<input type="checkbox"/>						
<input checked="" type="checkbox"/>	07/12 10 bretes	Odilon	R\$ 200,00	Master Palco	<input checked="" type="checkbox"/>						
<input checked="" type="checkbox"/>	07/12 40 Bretes	Shopping Total	pago R\$ 15.350,00 falta R\$ 20.410,00	Master Palco	<input checked="" type="checkbox"/>						
<input checked="" type="checkbox"/>	06/12 Natal NTX	Casa NTX	total R\$ 35.760,00	Master Palco	<input checked="" type="checkbox"/>						