

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

PIERRE MEDEIROS GARIBALDINO

**PROPOSIÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA PARA ACADEMIAS
DE PEQUENO PORTE**

Porto Alegre

2020

PIERRE MEDEIROS GARIBALDINO

**PROPOSIÇÃO DA UTILIZAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA PARA ACADEMIAS
DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Martinewski

Porto Alegre

2020

Dedico este trabalho à minha família e minha namorada, que apesar dos obstáculos sempre me apoiaram e incentivaram na realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe que é minha vida, meu exemplo de ser humano, sempre me incentivando, apoiando e lutando ao meu lado. Nunca me negou a oportunidade de sonhar. Devo não apenas essa, mas todas as vidas que porventura tive ou terei a você.

Aos meus irmãos, Pedro Henrique e Júnior, que são meu orgulho, meu incentivo e que estão sempre ao meu lado.

À minha namorada, Letícia Cássia Medeiros, que esteve ao meu lado nessa caminhada, me apoiando e incentivando em todas as horas.

Ao meu orientador, Prof. André Martinewski, por todo conhecimento e, principalmente, pela paciência.

“Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira, você chega lá.”

Ayrton Senna

RESUMO

A preocupação com a saúde e qualidade de vida, atualmente, fez com que as academias se tornassem um negócio rentável para seus investidores. Entretanto, a falta de ferramentas de gerenciamento financeiro, por vezes, acaba por levar o empreendimento ao prejuízo. O presente estudo teve como objetivo geral implantar um fluxo de caixa na academia objeto do estudo, de modo que seja possível gerenciar os recursos financeiros com mais assertividade, contribuindo para a melhora da saúde financeira e do processo de tomada de decisão. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória e descritiva, a abordagem foi qualitativa e as técnicas de coleta de dados foram o estudo de caso e a observação direta. Foi desenvolvido um fluxo de caixa realizado para o período ago/2019 a jul/2020, assim como um fluxo de caixa projetado para o período de ago/2020 a jul/2021. Como resultado do estudo foi proposta uma ferramenta de fluxo de caixa, assim como apresentadas ações para ajustar as contas da empresa. Como conclusão, ainda que a ferramenta de fluxo de caixa traga a visibilidade dos números, é pertinente uma análise e reflexão do proprietário quanto a continuidade do negócio, haja vista o desequilíbrio entre receitas e despesas e a necessidade constante de aportes financeiros.

Palavras-Chave: Fitness. Gestão. Financeiro. Fluxo de Caixa.

ABSTRACT

The concern with health and quality of life, currently, has made gyms become a profitable business for its investors. However, the lack of financial management tools sometimes ends up taking the enterprise to a loss. The present study had the general objective of implementing a cash flow in the academy object of the study, so that it is possible to manage financial resources more assertively, contributing to the improvement of financial health and the decision-making process. The methodology used was exploratory and descriptive research, the approach was qualitative and the techniques of data collection were the case study and direct observation. A cash flow realized for the period Aug / 2019 to Jul / 2020 was developed, as well as a cash flow projected for the period from Aug / 2020 to Jul / 2021. As a result of the study, a cash flow tool was proposed, as well as actions to adjust the company's accounts were presented. As a conclusion, even though the cash flow tool brings visibility to the numbers, an analysis and reflection by the owner regarding business continuity is pertinent, given the imbalance between revenues and expenses and the constant need for financial contributions.

Keywords: Fitness. Management. Financial. Cash flow.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de fluxo de caixa.....	22
Figura 2 – Planilha de recebimento de vendas a prazo.....	24
Figura 3 – Planilha de pagamentos de compras a prazo.....	24
Figura 4 – Organograma da academia.....	28
Figura 5 – Movimentação diária de caixa.....	29
Figura 6 – Controle de caixa.....	31
Figura 7 – Lançamento das receitas.....	31
Figura 8 – Lançamento dos aportes.....	32
Figura 9 – Lançamento das despesas com pessoal.....	33
Figura 10 – Lançamento de despesas administrativas.....	33
Figura 11 – Lançamento de despesas com manutenção.....	34
Figura 12 – Lançamento de despesas financeiras.....	34
Figura 13 – Situação do Fluxo de Caixa (19-20).....	35
Figura 14 – Proposta de Fluxo de Caixa (20-21).....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACADBrasil - Associação Brasileira de Academias

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos	14
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 A MICROEMPRESA E A PEQUENA EMPRESA	15
2.2 A ADMINISTRAÇÃO E O PAPEL DO ADMINISTRADOR	15
2.3 GESTÃO FINANCEIRA	16
2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	16
2.4.1 Planejamento de curto prazo	17
2.4.2 Planejamento de longo prazo	17
2.5 FLUXO DE CAIXA	18
2.5.1 Tipos de fluxo de caixa	18
2.5.2 Planejamento e elaboração do fluxo de caixa	19
2.5.3 Métodos de elaboração do fluxo de caixa	20
2.5.3.1 <i>Método direto</i>	20
2.5.3.2 <i>Método indireto</i>	21
2.5.4 Análise e controle do fluxo de caixa	21
2.5.5 Modelo de fluxo de caixa	22
2.6 PLANILHAS AUXILIARES	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1 SITUAÇÃO ATUAL	28
4.2 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO	30
4.2.1 Movimentação diária	30
4.2.2 Receitas	31
4.2.3 Despesas	32
4.2.4 Levantamento da situação atual	34
4.2.5 Situação proposta	36
4.3 DISCUSSÃO	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A - PLANILHAS AUXILIARES (2019-2020)	43
APÊNDICE B – PLANILHAS AUXILIARES (2020-2021)	44

1 INTRODUÇÃO

O mercado fitness no Brasil encontra-se em plena expansão. São mais de 32.000 academias, já sendo o segundo maior em número de estabelecimentos, atrás apenas dos Estados Unidos, e o décimo em faturamento com aproximadamente 2.4 bilhões de dólares anuais, segundo dados da ACAD Brasil (2018).

Ainda conforme a ACAD Brasil (2018) esse mercado hoje é dominado por grandes empresas, mas apesar deste domínio há espaço para pequenas academias. Nos Estados Unidos é crescente o mercado de pequenas academias, que já representa 21% do faturamento do setor no mercado norte-americano. No Brasil, esse modelo de academia ganha cada vez mais adeptos. (ACAD BRASIL, 2018).

As pequenas academias no Brasil, na maioria das vezes nascem do empreendedorismo de profissionais de educação física, não possuindo os conhecimentos gerenciais necessários à boa gestão. Por sua vez, essa falta de conhecimento e despreparo na gestão do negócio, não apenas em se tratando de academias, pode levar as pequenas empresas ao fracasso, segundo dados do SEBRAE (2016). Dentre as principais causas de mortalidade de empresas no Brasil estão a falta de planejamento e problemas de gestão, como por exemplo o não acompanhamento rigoroso de despesas e receitas. (SEBRAE, 2016).

Diante disto, ter uma estrutura financeira que dê suporte operacional e de crescimento, faz toda a diferença para as academias que quiserem se manter no mercado. Um planejamento financeiro embasado nas melhores práticas administrativo-financeiras e contábeis, aliado a um fluxo de caixa robusto, dão a visibilidade necessária para a tomada de decisão.

Para Pivetta (2004) diante da competição cada vez mais acirrada, o mínimo que se espera é um controle do fluxo de caixa por parte das empresas, sendo, portanto, esta ferramenta de suma importância para um bom planejamento financeiro.

O fluxo de caixa é uma ferramenta que possibilita ao gestor financeiro planejar, estruturar, administrar, direcionar e monitorar os recursos financeiros de sua empresa para período específico, objetivando a visibilidade dos volumes de entradas e saídas financeiras da empresa. Pode ser construído levando em conta o tempo de sua projeção, podendo ser de curto prazo, a fim de responder às necessidades da empresa, sobretudo de capital de giro, ou de longo prazo, quando o foco for o investimento em elementos do ativo permanente.

Segundo Pivetta (2004) devido à simplicidade de suas estruturas, a utilização do fluxo de caixa em pequenas empresas é fundamental, pois permite visualizar os efeitos das tomadas de decisões em relação às disponibilidades da empresa. As pequenas empresas dispõem de recursos escassos, pelo menos nos primeiros anos, e uma pré-condição de sobrevivência é a disponibilidade de recursos quando realmente forem necessários (PIVETTA, 2004). O autor ainda afirma que “a administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e o sucesso de uma pequena empresa”. (PIVETTA, 2004, p. 4).

Zdanowicz (2012) define o fluxo de caixa como o instrumento que projeta o futuro conjunto de ingressos e desembolsos financeiros da empresa para determinado período. A realidade de uma empresa está repleta de intempéries, logo é fundamental a utilização de um fluxo de caixa bem organizado. Segundo Zdanowicz (2012) a empresa deve elaborar com critérios bem definidos o fluxo de caixa de suas atividades operacionais e de investimentos para um determinado período. O autor cita as seguintes vantagens do fluxo de caixa:

- a) visão integrada e holística que possibilita a visualização do caixa e, por consequência, a sua otimização;
- b) diretores e gerentes obtêm uma visão segura a curto, médio e longo prazo da situação financeira;
- c) elaboração de estratégias de vendas, compras e créditos fixados de acordo com a provável posição financeira da empresa;
- d) avaliação da capacidade de pagamento antes de assumir compromissos;
- e) comparação entre os recebimentos de vendas e os pagamentos das compras para cobrir os gastos previstos no período considerado;
- f) definição do melhor momento para efetuar a reposição dos estoques em função dos prazos de pagamento e da disponibilidade de caixa.

Ter um conjunto de procedimentos e ações administrativas voltadas à análise, ao controle e ao planejamento de todas as atividades financeiras, retrata uma gestão operacional eficiente que acaba por refletir em todas as áreas da empresa. A importância do fluxo de caixa reside no fato de apresentar informações relevantes para o entendimento das partes interessadas nessa demonstração, assim como possibilitar a verificação da capacidade financeira da empresa quanto a geração de caixa e equivalentes de caixa.

Frente ao exposto, o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: como o fluxo de caixa pode contribuir para a gestão financeira da academia Alfa?

1.2 JUSTIFICATIVA

A cada dia mais se vê o surgimento de academias de pequeno porte, focadas em uma modalidade de esporte. Não raras vezes, são pequenos negócios que não dispõem de uma estrutura qualificada para fazer frente às demandas de gestão financeira.

Ter ferramentas e controles que auxiliem a gestão financeira dessas pequenas empresas é fundamental para que elas sustentem seu crescimento em mercados competitivos. O fluxo de caixa, reconhecido como mecanismo de grande utilidade, ainda é desconhecido por muitas dessas empresas, ou mesmo é utilizado de maneira a não dar a visibilidade financeira necessária à tomada de decisão. Ter presente a liquidez da empresa de modo a cumprir com seus compromissos financeiros é de vital importância não apenas para o crescimento da empresa, mas, sobretudo, para a sua sobrevivência, e aí reside a importância de um fluxo de caixa assertivo e confiável.

A empresa objeto de estudo se trata de uma academia de pequeno porte, que se encontra frente a necessidade de se estabilizar financeiramente para, num segundo momento, pensar em possibilidades de crescimento.

Para o acadêmico, este estudo é relevante por poder colocar à disposição da empresa pesquisada toda a sua experiência adquirida ao longo de mais de 7 anos em gestão financeira em uma academia, além de poder construir um mecanismo de controle desde o seu início, e, com isso, elevando a empresa a um outro patamar de controle financeiro.

Para a empresa, o estudo se reveste de grande importância, pois terá ao seu alcance um modelo de fluxo de caixa que além de dar a visibilidade da saúde financeira da empresa, será um importante balizador na tomada de decisão.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é implantar um fluxo de caixa na academia objeto do estudo, de modo que seja possível gerenciar os recursos financeiros com mais assertividade, contribuindo para a melhora da saúde financeira e do processo de tomada de decisão.

1.3.2 Objetivos específicos

No intuito de atender ao objetivo geral deste trabalho, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) coletar e organizar as informações financeiras da unidade de estudo;
- b) analisar essas informações para entender a atual situação da empresa;
- c) estruturar o atual fluxo de caixa da empresa, de posse dessas informações;
- d) desenvolver controles financeiros, através de planilhas;
- e) propor um planejamento de fluxo de caixa para um período de 12 meses;
- f) fornecer melhorias à empresa, através da implantação deste planejamento de fluxo de caixa, melhorando por consequência as tomadas de decisão.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão do assunto, neste capítulo serão apresentados temas que subsidiarão a construção do modelo de fluxo de caixa para a empresa pesquisada.

2.1 A MICROEMPRESA E A PEQUENA EMPRESA

No atual cenário econômico brasileiro é cada vez mais importante a participação das micro e pequenas empresas. Estima-se que 98% dos estabelecimentos privados no Brasil estejam dentro de tais enquadramentos, e que os mesmos sejam responsáveis por 27% do PIB, assim como 51% da remuneração paga aos trabalhadores formais (SEBRAE, 2016).

Segundo o SEBRAE (2016) o porte de uma empresa é definido pelo seu faturamento e pelo número de funcionários: microempresas possuem até 19 colaboradores e empresas de pequeno porte até 99. No que tange ao faturamento, as normas que delimitam o enquadramento das empresas em questão estão presentes na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, sendo definidas como microempresas as que possuem faturamento anual de até R\$360.000,00, e de R\$ 360.000,01 ao limite de R\$ 4.800.000,00, empresa de pequeno porte.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO E O PAPEL DO ADMINISTRADOR

Segundo Silva (2008) o administrador financeiro é o principal responsável pela geração de valor da empresa, sendo que nas empresas de pequeno porte essa função é exercida na maioria das vezes pelo dono. Para Silva (2008) decisões estratégicas, opções de investimentos e as decisões de financiamento, assim como decisões de curto prazo como geração de caixa, são de responsabilidade do administrador financeiro.

Em mercados cada vez mais competitivos, a administração competente torna-se fundamental, tanto para grandes corporações quanto para pequenas empresas. Para Assaf Neto e Silva (2012) uma administração inadequada resulta em graves problemas financeiros levando quase que de maneira inevitável as empresas à situação de insolvência.

Assaf Neto e Silva (2012) salientam que a área financeira trouxe notória evolução à gestão das empresas, quando essas incorporaram ao seu processo decisório noções e aspectos de curto prazo, como, por exemplo, o fluxo de caixa.

2.3 GESTÃO FINANCEIRA

Segundo Gitman (2010) a área de finanças pode ser definida como a arte e ciência de administrar recursos, sendo, portanto, um campo de suma importância para as empresas. Segundo o autor, o campo de finanças é amplo e dinâmico, afetando tanto as empresas quanto as pessoas.

Como consequência da grande importância do campo de finanças para as organizações, é que surge como fundamental o conceito de gestão financeira. De maneira geral, pode-se definir gestão financeira como o conjunto de atribuições e responsabilidades do administrador financeiro, como por exemplo, planejamento, concessão de crédito a clientes, gerenciamento de fluxos de caixa, assim como decisões acerca de investimentos ou captação de recursos. Conforme Gitman (2010) esse profissional tem ganhado cada vez mais importância no ambiente corporativo, devido às instabilidades econômicas e à grande competição presente nos mercados.

Uma gestão financeira eficiente possibilita às empresas uma gestão de recursos mais racional, o que pode-se afirmar ser importante nas grandes empresas, mas principalmente nas pequenas empresas, pois essas dispõem de recursos financeiros extremamente limitados e mais dificuldades de se recuperar em caso de crise, além de grande dificuldade de angariar recursos no mercado financeiro. De acordo com o SEBRAE (2016) as empresas atuam, atualmente, de modo a tentar reduzir ao máximo suas despesas sem perder qualidade. A despesa é um impacto direto na lucratividade de uma organização.

Assaf Neto e Silva (2002) salientam justamente o supracitado: em mercados onde a competição impera, o ganho e o consequente aumento de lucros está na redução de despesas financeiras, por serem estas despesas muito onerosas.

2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para Ross *et al.* (2013) o planejamento financeiro é uma premissa para a mudança e crescimento das empresas. Os autores também afirmam que o planejamento financeiro define os objetivos financeiros a serem alcançados.

Esse conceito de orientações para o crescimento e a clareza acerca dos objetivos a serem alcançados são fundamentais para as empresas diante de um ambiente empresarial cada vez mais competitivo. Segundo Ross *et al.* (2013) a falta de planejamento eficiente é um motivo frequente para problemas e fracassos empresariais.

2.4.1 Planejamento de curto prazo

Segundo Ross *et al.* (2013) planejamento de curto prazo diz respeito, principalmente, à análise das decisões que afetam ativo e passivo circulantes, sendo esses afetados diretamente por entradas e saídas de caixa.

As ações de curto prazo são de extrema relevância na administração das empresas, pois impactam diretamente no caixa. Tomando-se como exemplo uma pequena empresa que não possui sincronia entre prazo de pagamento aos fornecedores e prazo de recebimento de clientes, um pequeno desajuste nestas variáveis já impactará no nível do caixa, que por sua vez, pode obrigar a empresa a buscar recursos no mercado financeiro, pagando altos juros sobre estes recursos.

Gitman (2010) define o planejamento de curto prazo como pertencente ao campo operacional na medida em que suas atividades estão ligadas a atividades operacionais, como produção e vendas. Definições como prazo de recebimento, prazo de pagamento, estoques e tomada de empréstimos de curto prazo são alguns exemplos de decisões de curto prazo.

2.4.2 Planejamento de longo prazo

Para Gitman (2010), o planejamento de longo prazo reside no campo estratégico, na medida em que orienta a proposição de planos e orçamentos de curto prazo. O planejamento de curto prazo é, portanto, consequência das decisões de longo prazo da empresa. O planejamento de longo prazo normalmente é formulado entre dois e dez anos, sendo usualmente revisto a cada cinco anos. Ainda segundo Gitman (2010, p. 106) “os planos financeiros de longo prazo fazem parte de uma estratégia integrada que, juntamente com os planos de produção e de marketing, orientam a empresa em direção as suas metas estratégicas”.

Dessa forma, o planejamento de longo prazo é imprescindível para as empresas, pois define os rumos, o horizonte, em suma onde as empresas pretendem chegar. Com base no planejamento de longo prazo, as empresas definem linhas de produtos, ações de marketing, gastos com pesquisa e desenvolvimento, criação ou encerramento de projetos, aquisições e, no campo específico das finanças, linhas de financiamento e crescimento.

O planejamento de longo prazo, apesar de teórico e estruturado, não se aplica apenas a grandes empresas, mas também às pequenas empresas. Abrir uma filial ou mesmo sair do

aluguel e comprar um imóvel para futuras instalações são decisões de longo prazo e estão frequentemente no cotidiano das pequenas empresas, envolvendo análises do mercado, das metas e da gestão financeira que, entre outros elementos, necessitam de um acompanhamento sistemático do fluxo de caixa.

2.5 FLUXO DE CAIXA

Segundo Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa é o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um determinado tempo, sendo esse fluxo dinâmico e capaz de representar a situação econômica de uma empresa.

Para Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período. Sendo, portanto, uma ferramenta fundamental no processo decisório.

2.5.1 Tipos de fluxo de caixa

Entende-se a entrada e saída de recursos em um determinado período como sendo o fluxo de caixa de uma empresa. Contudo, as empresas na busca constante por desempenho e melhoria nos processos, cada vez mais especificam essas entradas e saídas, baseadas na sua origem.

2.5.1.1 Fluxo operacional

Segundo Ross *et al.* (2013) o fluxo operacional evidencia de uma maneira simples e direta se as atividades comerciais de uma empresa são capazes de cobrir suas saídas diárias de caixa, e por essa capacidade de fornecer a informação clara e objetiva, o autor considera o fluxo operacional de suma importância.

“O fluxo de caixa operacional refere-se ao fluxo de caixa resultante das atividades diárias de produção e vendas. As despesas associadas ao financiamento dos ativos da empresa não estão incluídas porque não são despesas operacionais.” (ROSS *et al.*, 2013, p. 37).

De acordo com Ross *et al.* (2013) deve-se calcular o fluxo operacional subtraindo os custos das receitas, mas não deduzir a depreciação, porque ela não é uma saída de caixa, também

não se deve incluir os juros porque são despesas de financiamento, no entanto incluem-se os impostos, pois são pagos à vista.

2.5.1.2 Fluxo de investimento

“Os fluxos de investimentos representam os fluxos de caixa associados à compra e venda de ativos imobilizados e investimentos em participações societárias. Evidentemente, as transações de compra resultam em saídas de caixa e as de venda, em entradas de caixa.” (GITMAN, 2010, p. 98).

Segundo Assaf Neto e Silva (2012) o fluxo de investimento está relacionado com as movimentações de caixa que irão afetar diretamente o ativo permanente da empresa, sendo ele negativo em atividades de investimentos como aquisição ou ampliação de imobilizado, e positivo quando de uma eventual venda, reduzindo seu imobilizado, o que para o autor pode ser indicativo de fase pré-falimentar.

2.5.1.3 Fluxo de financiamento

“Os fluxos de financiamento provêm de transações financeiras com capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio.” (GITMAN, 2010, p. 99).

Segundo Gitman (2010) dívidas de curto ou longo prazo configuram entradas de caixa, em contrapartida a quitação das mesmas em saídas de caixa. Analogamente, venda de ações são entradas de caixa, por sua vez a recompra de ações ou distribuição de dividendos configuram saídas de caixa.

“O fluxo de caixa das atividades de financiamento é oriundo da escolha da estrutura de capital da empresa.” (ASSAF NETO; SILVA, 2012, p. 53).

2.5.2 Planejamento e elaboração do fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (2004) o planejamento do fluxo de caixa consiste em estruturar informações de maneira útil, prática e econômica, no intuito de dispor de uma ferramenta segura capaz de estimar entradas e saídas de caixa da empresa.

Zdanowicz (2004) afirma que o planejamento do fluxo de caixa fornece ao administrador, de maneira antecipada, as necessidades de recursos para o cumprimento dos

compromissos da empresa. Com isso, o administrador financeiro estará apto a prever possíveis problemas de caixa e, dessa forma, poderá agir de maneira que tais problemas não ocorram.

Para Silva (2008) é importante uma criteriosa análise acerca da qualidade das informações, sendo que todos os departamentos da empresa devem enviar informações fidedignas para uma boa elaboração do fluxo. O autor também expõe a necessidade de que os responsáveis pelos departamentos estejam conscientes da seriedade e importância das informações transmitidas.

“A empresa não deve medir esforços na implantação e implementação desse importante instrumento de gestão financeira, que sem dúvida ajudará a alcançar os objetivos e metas propostos.” (SILVA, 2008, p. 111).

O planejamento do fluxo de caixa é uma atividade fundamental para todas as empresas, não há como imaginar, diante da atual conjuntura competitiva, uma empresa bem sucedida sem que essa ferramenta esteja bem elaborada e alinhavada com as atividades rotineiras da empresa. Por sua vez, a inoperância dessa ferramenta, seja por falhas na sua utilização e elaboração, ou mesmo pela não utilização da mesma, acarretará sérios problemas de caixa o que invariavelmente levará a insucessos ou mesmo falência.

2.5.3 Métodos de elaboração do fluxo de caixa

A correta elaboração do fluxo de caixa passa pela escolha do método a ser utilizado, e essa escolha na maioria das vezes se dará entre o método direto ou indireto. Segundo Zdanowicz (2004) o método direto tem como fundamento a análise da natureza dos recursos, já o método indireto tem como base o lucro líquido do exercício.

2.5.3.1 Método direto

Segundo Silva (2008) o método direto é o método mais utilizado pelas empresas, sendo construído a partir de informações de despesas, investimentos e receitas de caixa projetado. Esse método faz uso de diversas planilhas para compilar ou detalhar as informações passadas pelos diversos setores da empresa.

Padoveze (2005) salienta por sua vez que o método direto resgata exatamente os valores movimentados no controle de caixa, podendo ser elaborado de duas maneiras:

- a) pelo somatório de todos os eventos financeiros ocorridos na movimentação do caixa, dentro de um padrão de classificação dos desembolsos e entradas adotado pela empresa;
- b) pela movimentação das contas do balanço patrimonial e da demonstração de resultados de seus elementos que se inter-relacionam.

2.5.3.2 Método indireto

Segundo Padoveze (2005) o método indireto consiste na demonstração de recursos provenientes das atividades operacionais, tendo como referência o lucro líquido, ajustado pelos itens que afetam o resultado, mas que não modificam o caixa da empresa.

Para Iudicibus (2003) esse método pode ser chamado de reconciliação, por conta da forma, ou seja, do confronto ou mesmo da conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações.

2.5.4 Análise e controle do fluxo de caixa

Segundo Silva (2008) para que o fluxo de caixa atenda às demandas para as quais foi criado é primordial que as pessoas envolvidas façam constantemente análise, interpretação, acompanhamento, avaliação, revisão e controle. “O controle do fluxo de caixa é tão importante quanto o seu planejamento e elaboração, pois são dependentes de maneira que possam ser práticos e utilizados nos processos de tomada de decisão.” (SILVA, 2008, p. 130).

Reforçando a ideia acima, Zdanowicz (2004, p. 173) afirma que “o controle do fluxo de caixa é tão essencial à empresa como seu processo de planejamento, pois um depende do outro para que ambos possam ser úteis”.

Para Zdanowicz (2004) a revisão do fluxo de caixa compreende os seguintes controles: controle diário da movimentação bancária; boletim diário de caixa e bancos; e, controle financeiro diário, em termos de ingressos e desembolsos de caixa.

Apesar do fluxo de caixa estar ligado diretamente a questões internas como entradas e saídas de recursos, uma correta análise passa pelo exame dos dados internos, mas também por uma reflexão sobre fatores externos que podem ter impactado a empresa.

“Deve-se também realizar revisões todas as vezes em que acontecerem eventos internos ou externos que possam refletir significativamente no caixa.” (SILVA, 2008, p.136).

2.5.5 Modelo de fluxo de caixa

Para Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa é o conjunto de entradas e saídas de recursos num espaço de tempo determinado. Essa ferramenta deve ser o mais detalhada possível para que as informações relevantes sejam de fácil acesso, para análise ou mesmo necessárias correções. O modelo proposto por Zdanowicz (2004), Figura 1, apresenta ingressos e desembolsos de caixa. É apresentado em três colunas: valores planejados, valores realizados e defasagens, que podem ser negativas ou positivas. O modelo proposto é muito detalhado e por esse motivo necessita de algumas planilhas auxiliares, por exemplo: vendas a prazo, despesas administrativas, compras a prazo, etc.

Figura 1- Modelo de fluxo de caixa

ATIVIDADES	PERÍODOS											
	JAN			FEV			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. ENTRADAS												
Vendas a vista												
Cobrança em carteira												
Cobranças em bancos												
Descontos em duplicatas												
Aluguéis												
Aumento de capital social												
Vendas de ativo permanente												
Receitas financeiras												
Dividendos de coligadas e controladas												
Outros tipos de receitas												
Total de entradas												
2. SAÍDAS												
Fornecedores												
Salários												
Luz												
Telefone												
Compras a vista												
Manutenção												
Despesas administrativas												
Despesas com vendas												
Despesas financeiras												
Impostos												
Compras de ativo permanente												
Outros tipos de despesas												
Total de saídas												
3. ENTRADAS - SAÍDAS (1 - 2)												
4. SALDO INICIAL DE CAIXA												
5. DISPONIBILIDADE (3 + 4)												
6. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR												
7. APLICAÇÕES FINANCEIRAS												
8. AMOSTRIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS												
9. SALDO FINAL												

*P = Projetado; R = Realizado; D = Defasagem

Fonte: Zdanowicz (2004).

Zdanowicz (2004) assim descreve os itens do fluxo de caixa:

- a) Ingressos: todas as entradas de caixa e bancos no período;
- b) Desembolsos: todas as saídas de operações financeiras geradas pela produção, comercialização e distribuição;
- c) Diferença do período: diferença entre ingressos e desembolsos;
- d) Saldo inicial de caixa: saldo de caixa final do período anterior;
- e) Disponibilidade acumulada: diferença entre o período apurado, acrescentado o saldo de caixa do início;
- f) Nível desejado de caixa: determinação do capital de giro mínimo para o período seguinte;
- g) Empréstimos a captar: valores que serão buscados para suprir necessidades de caixa;
- h) Aplicações no mercado financeiro: quando houver recursos excedentes, serão aplicados na melhor forma possível no mercado financeiro;
- i) Amortizações: pagamentos do principal emprestado;
- j) Resgate das aplicações: resgates das aplicações no mercado financeiro para o uso da empresa;
- k) Saldo final do caixa: valor do saldo de caixa do próximo período desejado.

2.6 PLANILHAS AUXILIARES

O objetivo das planilhas auxiliares é a organização das informações em grupos; essas informações compiladas nas planilhas auxiliares irão compor a planilha do fluxo de caixa.

Segundo Zdanowicz (2004) não há uma regra que determine o número de planilhas auxiliares a serem utilizadas, isso dependerá do porte e da necessidade da organização. Para Zdanowicz (2004) as mais utilizadas são: recebimentos de vendas a prazo (Figura 2), recebimentos de vendas a prazo em atraso (Figura 3) e pagamentos de compras a prazo.

Figura 2 – Planilha de recebimento de vendas a prazo

Mês da Venda	Mês do Recebimento												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Σ
Jan	X												
fev	X	X											
Mar	X	X	X										
Abr		X	X	X									
Mai			X	X	X								
Jun				X	X	X							
Jul					X	X	X						
Ago						X	X	X					
Set							X	X	X				
Out								X	X	X			
Nov									X	X	X		
Dez										X	X	X	
Σ													

Fonte: adaptado de Zdanowicz (2004).

A planilha de recebimentos a prazo com atraso é praticamente igual a descrita acima, e surge justamente quando há atrasos nos recebimentos.

Figura 3 – Planilha de pagamentos de compras a prazo

Mês da Compra	Mês do Pagamento												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Σ
Jan	X												
fev	X	X											
Mar	X	X	X										
Abr		X	X	X									
Mai			X	X	X								
Jun				X	X	X							
Jul					X	X	X						
Ago						X	X	X					
Set							X	X	X				
Out								X	X	X			
Nov									X	X	X		
Dez										X	X	X	
Σ													

Fonte: adaptado de Zdanowicz (2004).

Na planilha de pagamentos de compras a prazo, semelhante à planilha de vendas a prazo, é possível ver o deslocamento dos pagamentos, possibilitando a inclusão de saídas de caixa no período correspondente ao fluxo de caixa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se trata de um estudo de caso. A empresa escolhida foi a ALFA (nome fictício), academia Personal Trainer localizada no município de Alvorada, RS, no mercado desde o ano de 2010. A unidade da pesquisa foi a área financeira. Optou-se pela escolha desta área por ser relevante para a empresa, entretanto, o conhecimento e familiarização entre o pesquisador e o segmento de negócio foram fundamentais para realizar a aplicação do estudo de caso.

Utilizou-se a pesquisa exploratória e descritiva, para atender aos objetivos propostos. Se configura como pesquisa qualitativa pois, segundo Roesch (2005, p. 155) “é apropriada para a avaliação formativa quando se trata de melhorar programas, planos, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”.

A estratégia de pesquisa que se utilizou foi a pesquisa-ação. Roesch (2005, p. 156) destaca que “o pesquisador que está envolvido com uma situação por algum tempo tem mais oportunidade de desenvolver algum nível de confiança com os demais participantes”.

Para a coleta de dados foram utilizados os seguintes meios: experiência e familiaridade do pesquisador com o assunto, análise de planilhas e controles internos da empresa e revisão bibliográfica sobre Administração Financeira.

Os dados primários consistiram em documentos e relatórios financeiros da empresa, relativos aos anos de 2019 e 2020. Os dados secundários, foram compostos por observação do pesquisador, contato com o proprietário e a recepcionista.

Como o pesquisador tinha livre trânsito na academia, foi possível acessar a área financeira e observar a rotina de trabalho da área. Isso foi feito por duas vezes na semana, ao longo das primeiras quatro semanas da pesquisa. Nessas visitas, o pesquisador reunia-se com o gestor da empresa e acompanhava as rotinas da recepcionista que executava tarefas da área financeira. Os dados iam sendo coletados nessas oportunidades.

No segundo mês de pesquisa as visitas passaram a ocorrer uma vez por semana, oportunidade em que era feito o acompanhamento do uso das ferramentas criadas (planilhas auxiliares).

As visitas foram importantes para o real entendimento da situação financeira da empresa, assim como conhecimento do seu funcionamento e dinâmica de trabalho, a fim de oportunizar a proposição de melhorias.

A última etapa consistiu na análise dos dados e documentos da empresa, visando construir um panorama complexo da gestão financeira da empresa, com foco nos aspectos de melhor gestão das receitas e despesas.

A partir dessa análise, foi elaborado um modelo de fluxo de caixa que contemplou a melhor visualização dos itens, o acompanhamento das flutuações de despesas e receitas no ano, melhorando, por consequência, a tomada de decisão e oportunizando aumento nos lucros da empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise da situação da empresa, a forma como é gerida, seguida da proposta de introdução de um método técnico de controle e gestão, fundamental para o planejamento financeiro, e, ao final, faz-se uma breve discussão acerca do que foi observado pelo pesquisador.

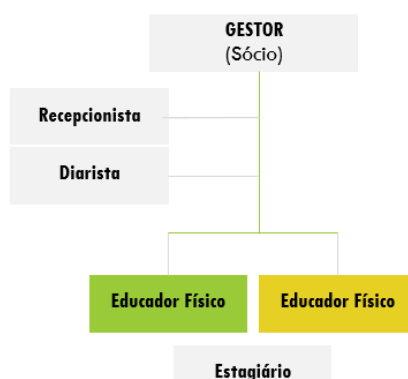
Para isso, foram coletados e analisados os dados do período de ago/2019 a jul/2020, de modo a ter-se a real noção da situação da empresa. Posteriormente, com base nos métodos e técnicas introduzidos, será apresentado o fluxo de caixa projetado para o período de ago/2020 a jul/2021.

4.1 SITUAÇÃO ATUAL

A academia Alfa, fundada em 2010, é uma microempresa de prestação de serviços na área da saúde e qualidade de vida, especializada em musculação. Está localizada em Alvorada/RS, possuindo em sua carteira em média 150 alunos, sendo sua receita proveniente exclusivamente das mensalidades desses alunos.

O quadro profissional conta com 6 integrantes, conforme demonstrado na Figura 4, sendo: Gestor (proprietário) – responsável pela gestão financeira, administrativa, comercial e técnica da empresa; 2 Educadores Físicos – responsáveis pelo atendimento aos alunos, elaboração de treinos e acompanhamento dos mesmos; 1 Estagiário – responsável pelo atendimento e acompanhamento dos alunos; 1 Recepcionista – responsável pelo atendimento ao público e clientes, atendimento telefônico, realização de matrículas e controle da entrada e saída de pessoas na academia; e, por fim, 1 Diarista – responsável pela limpeza da academia.

Figura 4 – Organograma da academia



Atualmente, não há uma gestão financeira propriamente dita, na medida em que não há uma organização das informações, impossibilitando qualquer análise e controle. Há apenas um controle diário de entradas e saídas.

A movimentação diária de caixa é feita pela recepcionista e pelo gestor da empresa. Esse controle é feito através de planilha em Excel onde são inseridos dados como: data, descrição, entradas e saídas, conforme demonstrado na Figura 5. As entradas referem-se as matrículas e mensalidades dos alunos da academia. As saídas referem-se a todas as despesas da empresa, desde limpeza até despesas com pessoal.

Figura 5 – Movimentação diária de caixa

Data	Descrição	Entradas (R\$)	Saídas (R\$)
05/12/2019	Matrícula João	70,00	
05/12/2019	Salário prof. André		-1000,00
06/12/2019	Pagamento energia elétrica		-250,00

Essa planilha, apesar do preenchimento diário de todas as entradas e saídas da empresa, não constitui um instrumento de controle e planejamento, pois as informações são inseridas na planilha obedecendo apenas uma ordem cronológica, não havendo nenhuma organização posterior da mesma, como por exemplo uma segregação por mês. Da forma como a planilha é utilizada, a mesma constitui-se num instrumento apenas de registro, não sendo possível uma análise da real situação da empresa, impossibilitando qualquer tipo de planejamento financeiro.

Essa planilha, atualmente, é o único instrumento de controle do proprietário, o qual não dispõe de nenhuma planilha auxiliar para apoiá-lo na gestão do negócio.

A principal forma de receita da academia se dá através de matrículas e mensalidades, sendo recebidas diariamente. A matrícula, que é o ato de contratação dos serviços, é feita para que o aluno possa iniciar as atividades físicas e usufruir da estrutura física disponível; a partir de então o aluno, mensalmente, faz o pagamento de um valor na forma de renovação da contratação dos serviços. No entanto, essa renovação nem sempre se dá de maneira ordenada, ou seja, um mês após a matrícula, pois a natureza do negócio exige a cobrança quando o aluno

vai até a academia, de maneira que se o aluno após o mês contratado demorar dias para retornar, esse recebimento se deslocará os mesmos dias, gerando possivelmente um problema de caixa. A outra forma de ingresso de recurso financeiro se dá através de fontes de financiamento, na maioria das vezes oriunda de aportes feitos pelo proprietário. Entretanto, algumas vezes o mesmo se vale de empréstimos bancários para saldar dívidas, elencadas pelo gestor como urgentes (despesas com pessoal e aluguel).

As despesas da academia concentram-se, basicamente, em despesas com pessoal e despesas administrativas. Por conta da natureza do negócio (prestação de serviços ligados a saúde), e das medidas regulatórias dos órgãos responsáveis (CREF e Vigilância Sanitária), a maior parte das despesas fica por conta da contratação de profissionais de educação física devidamente registrados no órgão da categoria; a outra parte dos gastos com pessoal fica com recepção e limpeza.

As despesas administrativas são aquelas que mantêm o funcionamento da estrutura física da academia como aluguel, energia elétrica, água, telefone e internet. Despesas com manutenção dos equipamentos e material de escritório não são contabilizadas pelo proprietário.

Após analisar a situação da empresa e amparado pelo referencial teórico torna-se fundamental a utilização da ferramenta de planejamento e controle financeiro como parte importante do planejamento financeiro da empresa.

4.2 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

Dada a situação da empresa e as limitações de tempo e recursos, é proposta uma ferramenta para acompanhamento do caixa da empresa. Futuramente, se a empresa se expandir, sugere-se a adoção de ferramentas mais complexas.

A execução do modelo proposto será feita pelo gestor da academia, não sendo dividida essa tarefa com a recepcionista. Será atribuição do gestor, uma vez ao dia, transferir os dados cadastrais para as planilhas auxiliares alocando-os de maneira criteriosa e correta. Essas planilhas serão fundamentais para a concepção da planilha do fluxo de caixa propriamente dito.

4.2.1 Movimentação diária

A academia, como toda empresa, tem entradas (receitas) e saídas (desembolsos) diariamente. Com base nisso, propõe-se uma planilha auxiliar de movimentações diárias,

apresentada na Figura 6:

Figura 6 - Controle de caixa

Data	Código	Descrição	Entrada (R\$)	Saída (R\$)
01/12/2019	1	Mensalidade João Vitor	70,00	
01/12/2019	1	Matrícula Manuela	70,00	
02/12/2019	4	Manutenção cabo		50,00
02/12/2019	2	Despesa com pessoal		1.000,00
04/12/2019	3	Despesa administrativa		150,00

Essa planilha será um importante instrumento na concepção das demais planilhas auxiliares, já que nela estarão registradas todas as ações financeiras da empresa. Esses dados serão realocados, com base na sua natureza, nas demais planilhas auxiliares.

4.2.2 Receitas

As receitas são oriundas das matrículas e mensalidades, sendo recebidas diariamente a depender da data de contratação dos serviços pelos clientes. Propõe-se, portanto, uma planilha para lançamento das receitas, conforme demonstrado na Figura 7:

Figura 7 – Lançamento das receitas

Receita	Mês	
	Projetado (R\$)	Realizado (R\$)
Matrículas		
Mensalidades		
Total		

Nessa planilha serão alocados todos os valores de receita, retirados da planilha de movimentações diárias. Os dados serão discriminados em matrículas e mensalidades e contabilizados por mês de referência. As colunas que se referem ao mês serão nomeadas como realizado, valor que de fato foi recebido, e projetado, valor estipulado pelo gestor baseado no histórico, bem como na expectativa futura.

Por vezes, devido a imprevistos financeiros, ocorre a necessidade de o proprietário realizar aportes ou mesmo empréstimos bancários, não sendo contabilizados em nenhum instrumento de controle. Sugere-se a planilha apresentada na Figura 8 para contabilizar possíveis atividades dessa ordem, já que para a construção do fluxo de caixa da empresa é necessário que todas as informações financeiras sejam registradas e organizadas.

Figura 8 – Lançamento dos aportes

Aporte	Mês	
	Projetado (R\$)	Realizado (R\$)
Sócio		
Empréstimos		
Total		

4.2.3 Despesas

Para a construção da planilha de fluxo de caixa todas as despesas da academia deverão ser registradas e organizadas, tendo por base a sua origem. Importante salientar que devido a especificidade da empresa, ou seja, pouca complexidade estrutural, é que essas informações serão organizadas.

Com base nisso as planilhas serão organizadas em: despesas com pessoal, despesas administrativas, despesas com manutenção e despesas financeiras.

Na planilha de despesas com pessoal, apresentada na Figura 9, serão alocados todos os custos da atividade laboral da empresa.

Figura 9 – Lançamento das despesas com pessoal

Despesas com Pessoal	Mês	
	Projetado (R\$)	Realizado (R\$)
Pró-labore Gestor		
Salários		
Vale Transporte		
Rescisão Contratual		
Total		

Na planilha apresentada na Figura 10 - despesas administrativas - serão alocadas todas as informações referentes aos gastos que mantêm a estrutura física do negócio.

Figura 10 – Lançamento de despesas administrativas

Despesas Administrativas	Mês	
	Projetado (R\$)	Realizado (R\$)
Aluguel		
Energia Elétrica		
Água		
Telefone/Internet		
Limpeza		
Total		

As despesas de manutenção, antes não contabilizadas, serão organizadas numa planilha, conforme Figura 11, onde serão alocados os gastos com mão-de-obra e peças.

Figura 11 – Lançamento de despesas com manutenção

Despesas com Manutenção	Mês	
	Projetado (R\$)	Realizado (R\$)
Mão de obra		
Peças		
Total		

Será criada uma planilha de despesas financeiras, apresentada na Figura 12, onde serão registrados os valores oriundos de juros bancários, pagos mediante a necessidade da obtenção de empréstimos e outras taxas bancárias, como taxa de cesta de serviços.

Figura 12 – Lançamento de despesas financeiras

Despesas Financeiras	Mês	
	Projetado (R\$)	Realizado (R\$)
Juros		
Cesta de Serviços		
Total		

Finalizando a análise e apresentação dos resultados, será apresentada a situação do fluxo de caixa realizado, bem como, a proposta de um modelo de planejamento e controle financeiro – fluxo de caixa.

4.2.4 Levantamento da situação atual

Utilizando as planilhas auxiliares propostas e alocando os dados disponíveis da empresa, apresenta-se na Figura 13 a situação do Fluxo de Caixa Realizado, período de ago/2019 a jul/2020.

Figura 13 – Fluxo de Caixa Realizado (2019-2020)

Conta	2019					2020						
	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul
Receita	10.500,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	9.800,00	7.000,00	6.500,00	6.500,00	6.000,00	8.400,00	8.400,00	9.100,00
Desp. Pessoal	-7.590,00	-7.590,00	-7.590,00	-9.540,00	-9.540,00	-6.590,00	-6.590,00	-6.590,00	-6.590,00	-7.590,00	-7.590,00	-7.590,00
Desp. Adm.	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00
Desp. Manut.	-100,00	0,00	-220,00	-220,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-420,00	0,00	0,00	0,00
R – D	-309,00	1.891,00	1.671,00	-279,00	-2.859,00	-2.709,00	-3.209,00	-3.209,00	-4.129,00	-2.309,00	-2.309,00	-1.609,00
Saldo inicial	2.000,00	1.691,00	3.582,00	5.253,00	4.974,00	2.115,00	-594,00	-3.803,00	-7.012,00	-11.141,00	-13.450,00	-15.759,00
Disponib.	1.691,00	3.582,00	5.253,00	4.974,00	2.115,00	-594,00	-3.803,00	-7.012,00	-11.141,00	-13.450,00	-15.759,00	-17.368,00
Saldo Final	1.691,00	3.582,00	5.253,00	4.974,00	2.115,00	-594,00	-3.803,00	-7.012,00	-11.141,00	-13.450,00	-15.759,00	-17.368,00

Após alocados todos os valores nas planilhas auxiliares (Apêndice A) conforme sua origem e elaboração do fluxo de caixa da academia, tem-se um cenário de prejuízo ao longo de todo o período. Esse prejuízo, apesar de vivenciado pelo proprietário ao longo dos anos, nunca havia sido quantificado. A organização dos dados financeiros da empresa, através das planilhas auxiliares, assim como a demonstração da situação real da empresa, serão de suma importância, na medida em que embasarão a proposição de ações que melhorem o atual cenário.

Cabe salientar a queda havida no faturamento nos meses de março e abril de 2020, em razão das medidas de isolamento propostas pelos órgãos governamentais, motivadas pela pandemia do novo coronavírus instalada no país.

4.2.5 Situação proposta

Para chegar-se nesse fluxo de caixa, foram tomadas algumas ações, as quais são detalhadas a seguir:

- a) o gestor fazia retiradas de R\$ 1.000,00 ao longo de 8 meses do ano; essas retiradas foram canceladas, já que o gestor possui uma outra fonte de renda, a qual considera principal;
- b) o quadro de funcionários era composto por 2 professores formados em Educação Física; após análise financeira da empresa, viu-se que a mesma não dispunha de condições financeiras de arcar com este custo. Baseado nessa reflexão, no entanto, visando não prejudicar o funcionamento da rotina da empresa, o gestor (professor de Educação Física) ficará no turno inverso do outro professor;
- c) o gestor, até por conta das novas atribuições de gestão financeira propostas nesse trabalho, será auxiliado nas rotinas junto aos alunos da academia, por um novo estagiário;
- d) na situação anterior, tinha-se 3 professores presentes na academia, 2 deles junto aos alunos e o outro subutilizado, no tocante à sua formação técnica, e um estagiário. No cenário atual tem-se 2 professores e 2 estagiários, não conferindo nenhum prejuízo aos alunos;

e) no intuito de sanar o cenário de prejuízo da empresa, o proprietário vendeu um veículo próprio no valor de R\$ 20.000,00. Esse foi um momento em que a academia precisava do aporte financeiro, o que exigiu também do proprietário a suspensão da retirada do pró-labore. Entretanto, essa situação é temporária, até que tanto o momento econômico quanto a retomada dos alunos da academia se normalize, trazendo de volta a estabilidade do negócio.

Após a análise dos dados da situação atual da empresa, da análise da rotina de funcionamento da empresa e de conversa com gestor/proprietário, tem-se uma proposição de Fluxo de Caixa, demonstrada na Figura 14:

Figura 14 – Proposta de Fluxo de Caixa (2020-2021)

Conta	2020					2021						
	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul
Receita	10.500,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	9.800,00	7.000,00	6.500,00	10.500,00	10.500,00	8.400,00	8.400,00	9.100,00
Desp. Pessoal	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-8.040,00	-8.040,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00
Desp. Adm.	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00
Desp. Manut.	-100,00	0,00	-220,00	-220,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-420,00	0,00	0,00	0,00
R – D	1.191,00	3.391,00	3.171,00	1.221,00	-1.359,00	-2.209,00	-2.709,00	1.291,00	871,00	-809,00	-809,00	-109,00
Saldo inicial	2.632,00	3.823,00	7.214,00	10.385,00	11.606,00	10.247,00	8.038,00	5.329,00	6.620,00	7.491,00	6.682,00	5.873,00
Disponib.	3.823,00	7.214,00	10.385,00	11.606,00	10.247,00	8.038,00	5.329,00	6.620,00	7.491,00	6.682,00	5.873,00	5.764,00
Saldo Final	3.823,00	7.214,00	10.385,00	11.606,00	10.247,00	8.038,00	5.329,00	6.620,00	7.491,00	6.682,00	5.873,00	5.764,00

4.3 DISCUSSÃO

Administrar corretamente o caixa de uma empresa significa ter a visibilidade das possibilidades de sua manutenção e crescimento. Neste sentido, Pivetta (2004, p. 4) afirma que “a administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e o sucesso de uma pequena empresa”.

O que se pode perceber em relação a empresa Alfa é que, embora com a implantação de um modelo de planejamento e controle financeiro – fluxo de caixa – talvez a empresa não consiga se manter em operação.

Fatos que vão além de uma falta de visibilidade dos números estão afetando severamente a empresa, ao ponto de o proprietário deixar de receber pró-labore e, mais ainda, desfazer-se de patrimônio pessoal com o fim de aportar recursos à academia e, com isso, sanar e ajustar as pendências financeiras da empresa. É muito provável que a academia continue numa situação de insolvência se não encontrar meios de incrementar suas receitas, haja vista que o ganho é ínfimo, ao ponto de não justificar a continuidade do negócio.

De outro modo, como o proprietário tem outro rendimento, não é coerente manter um negócio que, passados dez anos de sua fundação, não consegue ter uma estabilidade financeira e nem sequer um lucro que recupere todo o investimento realizado. Em tais circunstâncias, o mais racional seria encerrar as atividades, a fim de evitar que o proprietário tenha que, novamente, se endividar e/ou entrar em dificuldades financeiras para manter um negócio que está mais do que provado que não se sustenta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado fitness está em plena expansão no país, sendo um negócio que tende a trazer a sustentabilidade e rentabilidade para o seu proprietário. Neste sentido, estar amparado em um fluxo de caixa que dê a visibilidade dos números da empresa, é garantia de sucesso na tomada de decisão, sendo importante ferramenta para o crescimento da empresa.

O presente estudo teve como objetivo geral implantar um fluxo de caixa na academia objeto do estudo, de modo que seja possível gerenciar os recursos financeiros com mais assertividade, contribuindo para a melhora da saúde financeira e do processo de tomada de decisão. Para levar à cabo tal objetivo, os seguintes objetivos específicos deram a estrutura necessária: coletar e organizar as informações financeiras da unidade de estudo; analisar essas informações para entender a atual situação da empresa; estruturar o atual fluxo de caixa da empresa, de posse dessas informações; desenvolver controles financeiros, através de planilhas; propor um planejamento de fluxo de caixa para um período de 12 meses; e, por fim, fornecer melhorias à empresa, através da implantação deste planejamento de fluxo de caixa, melhorando por consequência as tomadas de decisão.

Os objetivos foram plenamente alcançados, na medida em que foi possível não apenas fazer uma análise robusta do fluxo de caixa realizado na empresa como, também, elaborar um fluxo de caixa projetado, dando ampla visibilidade do rumo que a empresa deve seguir no sentido de sanear eventuais prejuízos e de estabilizar-se financeiramente, no sentido de tornar-se sustentável do ponto de vista do negócio.

Entretanto, para além da visibilidade dos números, a empresa objeto do estudo não apresenta um equilíbrio entre receitas e despesas, ao ponto de o proprietário deixar de receber pró-labore e, mais ainda, desfazer-se de patrimônio pessoal com o fim de aportar recursos à academia e, com isso, sanar e ajustar as pendências financeiras. É muito provável que a academia continue numa situação de insolvência se não encontrar meios de incrementar suas receitas, haja vista que o ganho é ínfimo. Do modo como está, o mais racional seria o encerramento das atividades, evitando assim que o proprietário tenha que, novamente, aportar recursos que possam vir a, inclusive, aumentar o seu endividamento.

O estudo foi muito importante para o pesquisador no sentido de explorar e colocar em prática todos os aprendizados ao longo do curso e, para a empresa que terá à sua disposição uma ferramenta e uma sistemática de registro e monitoramento financeiro que fará com que

consiga garantir a saúde financeira da empresa, através do acompanhamento do seu fluxo de caixa. Também será um material importante para reflexão do proprietário, quanto a continuidade do negócio.

Como sugestão de trabalhos futuros, seria pertinente estudar outras empresas do mesmo porte e segmento que, certamente devem enfrentar o mesmo tipo de dificuldade, ou seja, não ter uma ferramenta de fluxo de caixa robusta e assertiva para a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

ACAD BRASIL. **Mercado mundial em números**. Ano 20. 3. ed. Agosto 2018. nº 82. Disponível em: <https://www.acadbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/03/edicao-82.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2020.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração do capital de giro**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

IUDICIBUS, S.de; MARTINS, E.; GELBCKE, E.R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável também as demais sociedades. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, C.L. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PIVETTA, G. A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Curso de Ciências Contábeis UFSM. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6229>. Acesso em: 12 maio 2018.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JORDAN, B.D.; LAMB, R. **Fundamentos de administração financeira**. 9 ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. SEBRAE. Disponível em: <http://dataSEBRAE.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>. Acesso em: 12 maio 2018.

SILVA, E.L.da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SILVA, E.C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas** – guia de sobrevivência empresarial. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZDANOWICZ, J.E. **Fluxo de caixa**. São Paulo: Sagra Luzzatto, 2004.

_____. **Finanças aplicadas para empresas de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2012.

APÊNDICE A - PLANILHAS AUXILIARES (2019-2020)

RECEITAS E DESPESAS

Conta	2019					2020						
	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul
Receita	10.500,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	9.800,00	7.000,00	6.500,00	6.500,00	6.000,00	8.400,00	8.400,00	9.100,00
Desp. Pessoal	-7.590,00	-7.590,00	-7.590,00	-9.540,00	-9.540,00	-6.590,00	-6.590,00	-6.590,00	-6.590,00	-7.590,00	-7.590,00	-7.590,00
Desp. Adm.	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00
Desp. Manut.	-100,00	0,00	-220,00	-220,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-420,00	0,00	0,00	0,00
Total	-309,00	1.891,00	1.671,00	-279,00	-2.859,00	-2.709,00	-3.209,00	-3.209,00	-4.129,00	-2.309,00	-2.309,00	-1.609,00

DESPESAS COM PESSOAL

Despesa	2019					2020						
	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul
Pró-Labore Proprietário	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
Salário Professores	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-4.500,00	-4.500,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
Saláeio Estagiário	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
Salário Recepcionista	-900,00	-900,00	-900,00	-1.350,00	-1.350,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00
Salário Diarista	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00
Vale transporte	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00
Total	-7.590,00	-7.590,00	-7.590,00	-9.540,00	-9.540,00	-6.590,00	-6.590,00	-6.590,00	-6.590,00	-7.590,00	-7.590,00	-7.590,00

DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Despesa	2019					2020						
	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul
Aluguel	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00
Luz	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00
Agua	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00
Telefone Internet	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00
Limpeza	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00
Total	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00

DESPESAS COM MANUTENÇÃO

Despesa	2019					2020						
	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul
M.O	-70,00		-70,00	-70,00					-70,00			
Peças	-30,00		-150,00	-150,00					-350,00			
Total	-100,00	0,00	-220,00	-220,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-420,00	0,00	0,00	0,00

APÊNDICE B – PLANILHAS AUXILIARES (2020-2021)

RECEITAS E DESPESAS

Conta	2020					2021						
	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul
Receita	10.500,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	9.800,00	7.000,00	6.500,00	10.500,00	10.500,00	8.400,00	8.400,00	9.100,00
Desp. Pessoal	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-8.040,00	-8.040,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00
Desp. Adm.	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00
Desp. Manut.	-100,00	0,00	-220,00	-220,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-420,00	0,00	0,00	0,00
Total	1.191,00	3.391,00	3.171,00	1.221,00	-1.359,00	-2.209,00	-2.709,00	1.291,00	871,00	-809,00	-809,00	-109,00

DESPESAS COM PESSOAL

Despesa	2020					2021						
	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul
Pró-Labore Proprietário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Salário Professores	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-3.000,00	-3.000,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00
Salário Estagiário	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00
Salário Recepcionista	-900,00	-900,00	-900,00	-1.350,00	-1.350,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00	-900,00
Salário Diarista	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00	-700,00
Vale transporte	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00	-990,00
Total	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-8.040,00	-8.040,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00	-6.090,00

DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Despesa	2020					2021						
	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul
Aluguel	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00
Luz	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	-250,00
Água	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00	-140,00
Telefone Internet	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00	-129,00
Limpeza	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00
Total	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00	-3.119,00

DESPESAS COM MANUTENÇÃO

Despesa	2020					2021						
	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul
M.O	-70,00		-70,00	-70,00					-70,00			
Peças	-30,00		-150,00	-150,00					-350,00			
Total	-100,00	0,00	-220,00	-220,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-420,00	0,00	0,00	0,00