

Vanessa de Camargo Rolim, Alequexandre Galvez de Andrade,
Rogério Tadeu da Silva, Nélio Fernando dos Reis e
Fábio Roberto Izepe

METODOLOGIAS ÁGEIS PARA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS:

**Resultados da Implementação do Fluxo de
Caixa**

ISBN: 978-65-86283-01-3

**tricto
ensu
Editora**

Vanessa de Camargo Rolim
Alequexandre Galvez de Andrade
Rogério Tadeu da Silva
Nélio Fernando dos Reis
Fábio Roberto Izepe

**METODOLOGIAS ÁGEIS PARA GESTÃO DE
PEQUENAS EMPRESAS:
Resultados da Implementação do Fluxo de Caixa**

Rio Branco, Acre

Stricto Sensu Editora

CNPJ: 32.249.055/001-26

Prefixo Editorial: 80261

Editora Geral: Profa. Dra. Naila Fernanda Sbsczk Pereira Meneguetti

Editor Científico: Prof. Dr. Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Bibliotecária: Tábata Nunes Tavares Bonin – CRB 11/935

Avaliação: Foi realizado avaliação por pares, por pareceristas *ad hoc*.

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof^a. Dr^a. Ageane Mota da Silva (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Acre)

Prof. Dr. Amilton José Freire de Queiroz (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Edson da Silva (Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri)

Prof^a. Dr^a. Denise Jovê Cesar (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina)

Prof. Dr. Francisco Carlos da Silva (Centro Universitário São Lucas)

Prof. Dr. Humberto Hissashi Takeda (Universidade Federal de Rondônia)

Prof. Dr. Jader de Oliveira (Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho)

Prof. Dr. Leandro José Ramos (Universidade Federal do Acre – UFAC)

Prof. Dr. Luís Eduardo Maggi (Universidade Federal do Acre – UFAC)

Prof. Msc. Marco Aurélio de Jesus (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia)

Prof.a Dra. Mariluce Paes de Souza (Universidade Federal de Rondônia)

Prof. Dr. Paulo Sérgio Bernarde (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Romeu Paulo Martins Silva (Universidade Federal de Goiás)

Prof. Dr. Renato Abreu Lima (Universidade Federal do Amazonas)

Prof. Msc. Renato André Zan (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia)

Prof. Dr. Rodrigo de Jesus Silva (Universidade Federal Rural da Amazônia)

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M593

Metodologias ágeis para gestão de pequenas empresas: resultados da implementação do fluxo de caixa / Vanessa de Camargo Rolim... [et al.] (org.). – Rio Branco : Stricto Sensu, 2020.
54 p. : il.

ISBN: 978-65-86283-01-3

DOI: 10.35170/ss.ed.9786586283013

1. Gestão. 2. Pequenas empresas. 3. Fluxo de caixa. I. Lima, Vanessa de Camargo. II. Andrade, Alequexandre Galvez de. III. Silva, Rogério Tadeu da. IV. Reis, Nélio Fernandes dos. V. Izeppa, Fábio Roberto. VI. Título.

CDD 22. ed. 658.9

Bibliotecária Responsável: Tábata Nunes Tavares Bonin / CRB 11-935

O conteúdo do presente livro e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

É permitido o download deste livro e o compartilhamento do mesmo, desde que sejam atribuídos créditos aos autores e a editora, não sendo permitido a alteração em nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.sseditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O objetivo deste trabalho foi examinar os resultados da implementação do fluxo de caixa em uma pequena empresa. A motivação parte da necessidade de pequenas empresas em conseguir tratar de forma diferenciada e simplificada os processos de apuração dos tributos, pois muitas não possuem informações necessárias para a tomada de decisão o que dificulta sua gestão. A opção pela demonstração do fluxo de caixa (DFC), deve-se a fácil implementação no processo decisório, pois todas as empresas possuem informações de entradas e saídas de recursos.

Este estudo foi realizado em uma empresa de radiologia, utilizou-se o estudo de caso com aplicação de entrevista estruturada, contendo 7 questões, sendo três aplicadas antes da apresentação do fluxo de caixa e quatro aplicadas após a apresentação deste. A entrevista foi respondida pelo gestor da companhia e pelo responsável do departamento financeiro.

Os resultados indicam que o fluxo de caixa melhorou o processo decisório da companhia, embora no início tenha apresentado determinada dificuldade com a sua implementação, o treinamento fez com que fosse possível sua utilização no cotidiano, no tocante aos indicadores de desempenho proposto na literatura, não se confirmou a possibilidade de cálculo, pois dependem de informações que não estão na DFC.

Desejamos à todos uma boa leitura.

Alequexandre Galvez de Andrade

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, a Deus pela oportunidade de ingressar e agora concluir com êxito minha tão almejada graduação em uma instituição pública.

Aos meus pais, guerreiros da vida, agricultores: Odair e Luciana, por sempre incentivar a mim e a minha irmã Gabrieli a desenvolver nossos conhecimentos por meio dos estudos e, por muitas vezes, com sacrifício investir em nossa formação.

A minha irmã Gabrieli, minha companheira, confidente e que sempre me apoiou.

A meu marido Diego que assumiu várias tarefas para que eu conseguisse me dedicar plenamente aos estudos.

E aos meus familiares e amigos que de alguma forma me incentivaram a perdurar na caminhada, pois não foram poucas abdições.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à empresa que me acolheu e acreditou em meu trabalho. Agradeço a todos os professores do Instituto Federal do campus São Roque, meus eternos mestres. Mas, em especial, agradeço ao professor Rogério Souza pelo incentivo desde o cursinho preparatório para vestibular e ao meu orientador Alequexandre Galvez de Andrade pela paciência, confiança e comprometimento nessa empreitada, que mesmo com tantos compromissos profissionais e pessoais sempre foi presente.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	08
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
3. MÉTODO DA PESQUISA.....	23
4. RESULTADOS E DUSCUSSÕES	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
6. REFERÊNCIAS.....	50
AUTORES.....	53

1. INTRODUÇÃO



A adaptabilidade às necessidades internas da empresa e a riqueza de informações que podem ser obtidas para tomada de decisão (ARAÚJO; TEIXEIRA; LICÓRIO, 2015) fazem da demonstração de fluxo de caixa (DFC) uma ferramenta essencial para que o gestor tenha o controle do funcionamento de sua empresa em tempo real (OLIVEIRA, 2018).

Nesse sentido, este estudo aborda a importância da adoção da DFC como um instrumento de controle financeiro gerencial que pode ser usado pelas micro e pequenas empresas (MPE's) para sanar problemas, como a dificuldade financeira (SEBRAE, 2016), entraves no planejamento financeiro, obstáculos que afetem o crescimento (ARAÚJO; TEIXEIRA; LICÓRIO, 2015) e permanência da empresa num mercado cada vez mais competitivo (GOMES; OLIVEIRA; SILVA, 2017). Segundo o Sebrae (2016) a questão tributária é o que mais preocupa micro e pequenos empresários com 31%, seguidos de vendas, demanda, concorrência, com 29%; problemas financeiros, inadimplência, falta de crédito e capital de giro, somam 25%; e gestão, problemas administrativos, contábeis e de sociedade, que totalizam 25%; entre outros. Estes pontos poderiam ser controlados por meio da DFC.

Portanto, o controle financeiro por meio da DFC, oferece suporte para que MPE's consigam desenvolver uma gestão financeira eficiente. Dado que, a gestão financeira eficiente é um fator considerado pelos empreendedores como essencial para o sucesso de seu negócio (OLIVEIRA, 2018; SEBRAE, 2016).

Além de que a DFC gerencial traz inúmeras vantagens em virtude de auxiliar na obtenção de informações de entrada e saída de forma organizada (OLIVEIRA, 2018), para que o gestor possa realizar um planejamento financeiro, tomar decisões, prever liquidez ou insolvência (ARAÚJO; TEIXEIRA; LICÓRIO, 2015).

A DFC também facilita a visualização dos impactos das suas decisões nas finanças, prevendo a necessidade de captação de recursos, aplicação ou investimento e facilitando a identificação de sazonalidades para determinar as melhores políticas de marketing, e assim, fidelizar e captar a demanda (PIVETTA, 2005).

Mesmo diante das vantagens elencadas, não é dada a devida importância ao fluxo de caixa (FC) por empreendedores, que se afastam da prática, pela não obrigatoriedade e custo de manter um profissional em função da elaboração do demonstrativo (ARAÚJO; TEIXEIRA; LICÓRIO, 2015), quando na verdade, o caixa deveria ser a maior preocupação do empreendedor (LONGENECKER et al., 2013). O que reforça a necessidade de adoção da DFC, independente do ramo de atividade, do porte da empresa (PIVETTA, 2005) e da obrigatoriedade (ARAÚJO; TEIXEIRA; LICÓRIO, 2015; MARION, 2009; PIVETTA, 2005), pois as vantagens podem representar a sobrevivência ou não de uma empresa.

Por isso, este estudo recai sobre o entendimento dos impactos positivos que a DFC pode oferecer, tanto para tomada de decisão, quanto para acompanhamento do desempenho da empresa. Com objetivo de identificar as contribuições que a DFC traz para o processo decisório a partir do acompanhamento das informações financeiras.

Este estudo foi realizado em uma empresa de radiologia, denominada RAD1, utilizou-se o estudo de caso com aplicação de entrevista estruturada, contendo 7 questões, sendo três aplicadas antes da apresentação do fluxo de caixa e quatro aplicadas após a apresentação deste. A entrevista foi respondida pelo gestor da companhia e pelo responsável do departamento financeiro. Os resultados indicam que o fluxo de caixa melhorou o processo decisório da companhia, embora no início tenha apresentado determinada dificuldade com a sua implementação, o treinamento fez com que fosse possível sua utilização no cotidiano, no tocante aos indicadores de

desempenho proposto na literatura não se confirmou a possibilidade de cálculo, pois dependem de informações que não estão na DFC.

Um dos maiores problemas de gestão nas MPE's é o desconhecimento de custos, despesas, investimentos, problemas societários e outros (SEBRAE, 216). A identificação, a tempo, destes problemas, com auxílio de uma ferramenta gerencial como a DFC, poderia evitar possíveis dificuldades financeiras e tomar decisões subsidiadas por informações precisas e atuais que as tornem mais assertivas.

Contudo, o problema de pesquisa estabelecido neste trabalho é: “A elaboração de uma DFC gerencial personalizada, auxilia o gestor a acompanhar o desempenho de seu negócio e melhorar seu processo decisório?”, em virtude disso o presente estudo teve como objetivo examinar os resultados obtidos, pelo viés da gestão, com a implementação do fluxo de caixa em uma pequena empresa para identificar se o uso das informações dessa ferramenta melhoraria o processo de tomada de decisão. Para isso foram estabelecidos quatro objetivos específicos: 1º Identificar as ferramentas de gestão financeira utilizadas atualmente pela empresa objeto deste estudo; 2º Levantar os dados financeiros e estruturá-los em um modelo de DFC personalizado com plano de contas e padronização dos dados; 3º Comparar as informações financeiras históricas do empreendimento; 4º Apresentar o modelo de DFC ao gestor e ao responsável pelos registros financeiros da empresa para que possam, em sua percepção, elencar as vantagens e desvantagens do modelo sugerido para a tomada de decisão e acompanhamento do desempenho do negócio. A escolha do tema, deve-se a sua relevância para o administrador financeiro em observar, diagnosticar, resolver problemas e intervir com soluções que aperfeiçoem processos, produtos e pessoas na organização. A gestão financeira eficiente, deve-se a utilização de técnicas que culminem na obtenção de informações para que o gestor possa tomar decisões assertivas e acompanhar o desempenho da

empresa de modo que se previna insolvências, crises financeiras e possibilitem horizontes para formulação de estratégias que convirjam para o resultado positivo.

Outro aspecto importante é que as MPE's nem sempre dispõe dos Demonstrativos Financeiros, como o Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido devido sua complexidade e por não possibilitar a tempestividade instantânea da tomada de decisão.

Entretanto, a DFC adaptada ao cotidiano da empresa tem a função de orientar o gestor a obter informações confiáveis, úteis e instantâneas, aperfeiçoando o processo decisório. Pagar e Receber é algo basal na gestão de qualquer empresa. Por isso, criar modelos capazes de aperfeiçoar este processo utilizando a tecnologia, torna-se algo menos complexo e possível para qualquer empresa, sem demandar muito tempo e altos custos para se obter a informação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A função do administrador financeiro nas MPE's, frequentemente, é desempenhada pelo proprietário, que por excesso de atribuições, muitas vezes, não dá a importância necessária para essa função (MATIAS; LOPES JÚNIOR, 2002). Dentre estas atribuições se destacam a necessidade de controlar o orçamento de capital, estrutura de capital e administração de capital de giro (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2008).

O orçamento de capital, diz respeito aos investimentos realizados pelas organizações para obterem retornos futuros, normalmente estão vinculados a equipamentos, instalações, terrenos e outros. Estes recursos devem ser utilizados para que possam maximizar ao máximo seu valor no futuro (MINARDI; SAITO, 2007).

Estes investimentos e as decisões sobre as fontes de financiamento das atividades empresariais alteram a estrutura de capital no curto e longo prazo.

Conseqüentemente, o capital de giro representado pela diferença entre ativos de curto prazo e passivos de curto prazo, é afetado pelo orçamento de capital, estrutura de capital e pelas atividades operacionais. É um conceito mais amplo que o FC, pois leva em consideração os compromissos assumidos, registrados pelo regime de competência, ao invés do regime de caixa, que culmina na efetividade das operações financeiras expressas pelos recebimentos e pagamentos.

A DFC leva em consideração o regime de caixa, tornando possível identificar as fontes de financiamento de terceiros e própria, os resultados operacionais e as atividades de investimento (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2008), informações estas que, provém das Demonstrações Financeiras (DFs), e podem ser utilizadas tanto para controle como planejamento pelos gestores.

Portanto, é necessário que o empresário compreenda a importância e consiga utilizar as DFs (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2008) para tomar decisões assertivas sobre seu negócio, evitando problemas financeiros (LONGENECKER et al., 2013). Estas decisões referem-se a situação econômica, financeira e patrimonial da empresa (MAGRO; DOMENICO; HEIN, 2014).

Segundo Longenecker et al. (2013) e Ross et al. (2008) são DFs básicas a Demonstração do Resultado do Exercício, Balanço Patrimonial e Demonstrações de Fluxo de Caixa, tendo cada documento uma finalidade específica. Na DFC, os indicadores extraídos por meio do conjunto de informações operacionais, de investimento e financiamento são fundamentais para o controle nas MPE's (PIVETTA, 2005). E, enquanto ferramenta gerencial, a DFC, possibilita ao gestor prever recebimentos e pagamentos, planejar futuras operações financeiras e tomar decisões (ARAÚJO; TEIXEIRA; LICÓRIO, 2015). Tornando possível antecipar problemas de liquidez, endividamento, rentabilidade, lucratividade entre outros. Ao longo do tempo a experiência e conhecimento do gestor sobre o negócio pode ser medida pela previsibilidade entre o FC planejado e realizado (SEBRAE, 2018).

2.1 DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

A Demonstração de Fluxo de Caixa é uma exigência para as sociedades anônimas de capital aberto e facultativa para as empresas de capital fechado com patrimônio líquido inferior a 2 milhões de reais anuais. As empresas se distinguem em capital aberto e fechado em relação a forma como suas ações são negociadas, nas empresas de capital aberto as ações, que são parcelas do capital social, são negociadas em bolsa, já as empresas de capital fechado não negociam suas ações em mercado aberto. A Lei 6.404/76, dispõe das normas para elaboração desta demonstração (BRASIL, 2007).(CPC PME,

2009)No caso das pequenas empresas, o comitê de pronunciamentos contábeis por meio do CPC PME (2009) que possui correlação com as normas internacionais, na seção 7, dispõe sobre o FC como uma demonstração obrigatória para MPE's. Porém esta norma deve ser observada pelos profissionais de contabilidade, não representando sanções para empresas, pois não há lei que a regulamenta. Isto representa uma desvantagem para as MPE's em relação as sociedades anônimas, visto que a não obrigatoriedade distancia as MPE's da adoção das DFs.

Gestores de MPE's, afirmam que embora possuam conhecimento referente as vantagens da DFC para o controle e planejamento financeiro, sua não obrigatoriedade legal e o custo de manter um profissional em função da elaboração desse demonstrativo, torna-o uma ferramenta que dificilmente será adotada por eles. Este olhar excessivo sobre os aspectos legais, causam uma miopia sobre a importância da adoção da DFC para fins gerenciais (ARAÚJO; TEIXEIRA; LICÓRIO, 2015). Esta distância entre o conceito e a prática dos controles financeiros, demonstram que a DFC é pouco adotada pelos gestores (ARAÚJO; TEIXEIRA; LICÓRIO, 2015; MOTERLE; WERNKE; JUNGES, 2019).

Esta visão não é igual para todos os segmentos, o conhecimento dos gestores financeiros em MPE's industriais, é superior aos dos gestores das atividades de comércio e serviços (MOTERLE; WERNKE; JUNGES, 2019). No que diz respeito aos controles internos em companhias de grande, pequeno e médio porte de diversos ramos, foi identificado uma maior maturidade dos gestores em relação a adoção de controles internos, que aumentam a confiabilidade dos processos e informações para a tomada de decisão (PINHEIRO et al., 2018). O que se destaca desta análise, é quais instrumentos são utilizados pelas MPE's para efetuarem o controle interno? A princípio este controle estaria tendendo a questões mais voltadas a comercialização,

produção e prestação de serviço e pouco relacionadas a gestão financeira do negócio.

Quando o gestor, empenha sua preocupação em identificar as origens e aplicações de seus recursos, registrando “*de onde vem o dinheiro*” e “*para onde ele foi*” (LONGENECKER et al., 2013) no FC, obterá a capacidade de analisar informações que representam uma visão resumida da situação financeira da empresa (PIVETTA, 2005).

Logo, a periodicidade com que estas demonstrações são apresentadas e a qualidade das informações, são essenciais para uma ação preditiva, a exemplo no artigo 176 da lei 6.404/76, as demonstrações devem ser apresentadas ao final do exercício social, que se encerra em 31 de dezembro ou respeitando o ciclo operacional da empresa, outro aspecto é quanto à forma, o artigo 188 da referida lei, pontua que a DFC deve minimamente, apresentar as alterações de saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregando-as em três fluxos: operações, financiamentos e investimentos (BRASIL, 2007).

Numa visão mais *stricto sensu*, a DFC deve apresentar as informações históricas de caixa e equivalentes de caixa, em determinado período, classificados em atividades operacionais, de investimento e de financiamento (CPC, 2010). Informações históricas que quando comparadas, permitem aprimorar a qualidade e checar tendências de tal forma que possa aperfeiçoar o planejamento e controle. Por conseguinte, é um método que distribui no tempo, entradas e saídas, geradas pelas atividades da empresa (ARAÚJO; TEIXEIRA; LICÓRIO, 2015; PIVETTA, 2005).

A partir desta análise de entradas e saídas, é possível estudar a concentração de receitas e despesas, sazonalidades, retornos dos investimentos, necessidades de elaborar políticas de crédito, pró-labore, marketing, estrutura de custos, despesas fixas, efeitos da tributação, bem

como facilitar sua comunicação e imagem perante instituições de crédito (PIVETTA, 2005).

2.1.1 Estrutura da DFC

Para a elaboração da DFC, as informações devem ser precisas, quanto a certeza de sua origem geradora, data em que ocorreu, e confiáveis (PIVETTA, 2005). Para que isto ocorra a empresa deverá criar controles e conciliações a fim de testar e confirmar a confiabilidade e fidedignidade destas informações, uma forma quantitativa de controle é verificar se as sobras ou necessidades, medida pela relação entre os recebimentos menos os pagamentos, são iguais aos saldos bancários ajustados, que levam em consideração o *floating* bancário.

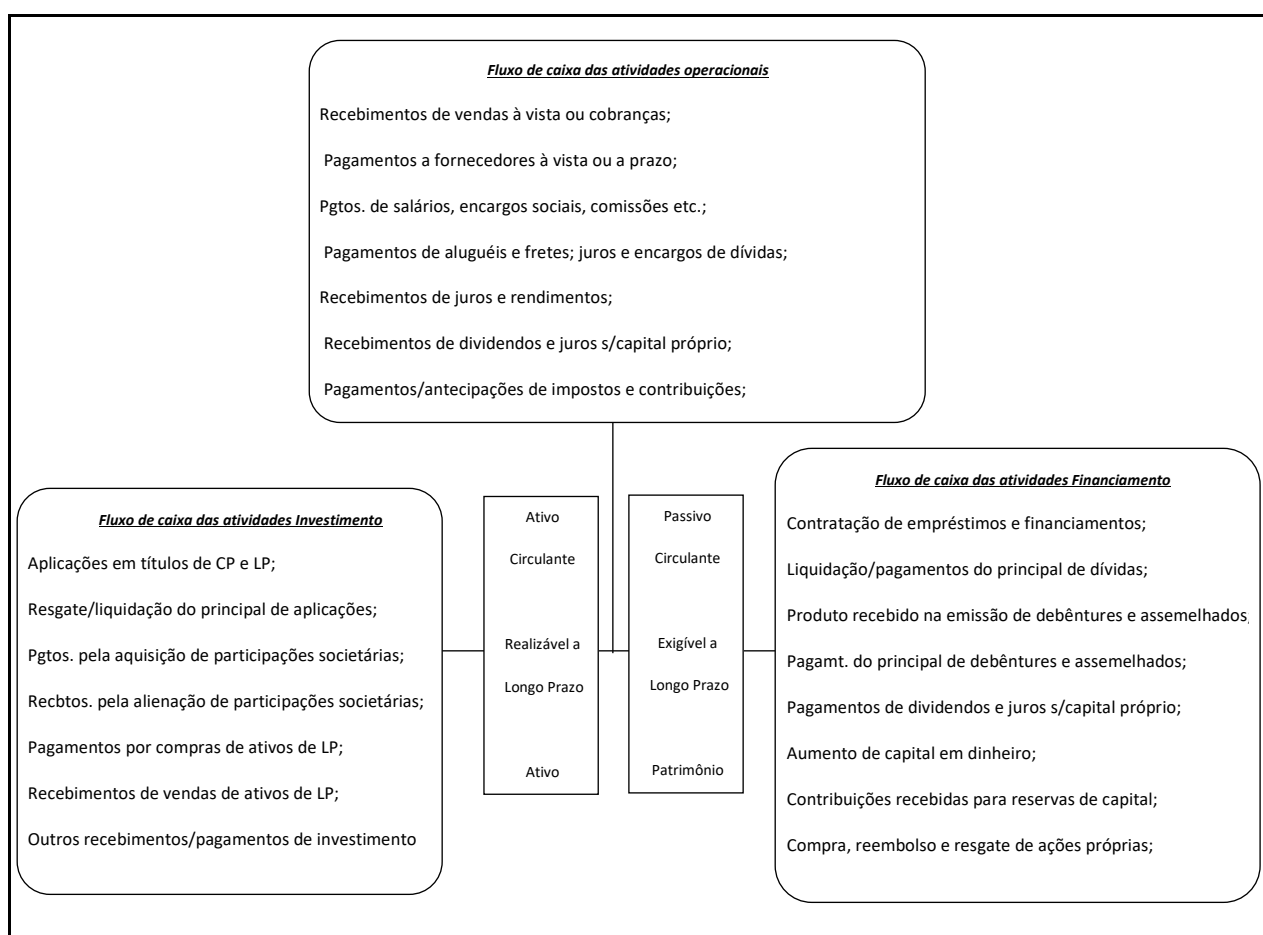
Para a correta classificação das receitas e despesas é necessário criar o plano de contas, que diz respeito ao aspecto qualitativo da demonstração, este compreende ao agrupamento ordenado de todas as contas que deverão ser registradas a fim de padronizar a análise e as demonstrações. É ideal que cada empresa dentro de suas limitações e necessidades elabore seu plano de contas de forma padronizada e codificada para que os registros não sejam prejudicados pela rotatividade de funcionários (MARION, 2009).

A DFC possui três grupos, sendo as atividades operacionais que são as principais fontes geradoras de receita da organização. As atividades de investimento que é o dispêndio de caixa que a empresa realiza com finalidade de gerar lucro e FC futuro. As atividades de financiamento, ou seja, exigências de FC futuros que podem advir de fornecedores de capital (CPC, 2010). Sendo as atividades operacionais de maior relevância por indicar a capacidade de operar no dia a dia e dar continuidade ao negócio (LI et al., 2015).

Para melhor entender os ingressos e desembolsos de cada atividade da empresa a Figura 1, ilustra quais são essas transações.

Quanto a sua estrutura, a DFC pode ser elaborada segundo dois métodos, o método direto e método indireto. No método direto, as principais classes de recebimentos e pagamentos brutos são divulgadas (CPC, 2010), objetivamente trata-se da entrada e saída de dinheiro com informação de sua origem e onde foi aplicado, é o modelo mais fácil de se analisar, ainda mais para leigos (MARION, 2009), é o método que a organização americana *The Financial Accounting Standards Board* (FASB) encorajava a adotar (BRAGA; MARQUES, 2001).

Figura 1. Transações de Fluxo de Caixa por Tipo de Atividades



Fonte: Adaptado de Braga e Marques (2001)

O segundo método, conhecido como método indireto, o qual o lucro líquido ou prejuízo é ajustado pelos efeitos de transações que não envolvem caixa, como exemplo, depreciação ou provisões, com recebimentos e pagamentos em caixa operacionais passados ou futuros, e com os efeitos dos fluxos de caixa das atividades de investimento ou de financiamento (CPC, 2010), é um método mais complexo de ser compreendido pelo usuário da informação, porque parte da Demonstração do Resultado do Exercício ajusta e mostra variações que afetam o caixa, por outro lado proporciona melhores análises (MARION, 2009).

Ainda é possível separar os custos e despesas em variáveis e fixas, os custos e despesas variáveis são os desembolsos proporcionais as receitas, já os fixos independem da receita. Esta separação é importante para ampliar a possibilidade de análise da DFC gerencial, permitindo por exemplo o cálculo do ponto de equilíbrio que apresenta a receita mínima para pagar todo os custos e despesas.

2.1.2 Indicadores Financeiros de DFC

Todo empreendedor que deseja conduzir seu negócio com sucesso, precisa familiarizar-se com as ações realizadas na organização. Nesse sentido, os indicadores financeiros são medidas de desempenho utilizadas com o objetivo de controlar o desenvolvimento econômico da empresa, permitindo comparativos de desempenho entre diferentes períodos (SEBRAE, 2017). Também são essenciais para analisar se uma transação é economicamente viável (LONGENECKER et al., 2013).

Os vários propósitos de se avaliar uma empresa é a busca pelo seu valor intrínseco. Como não há modelos de avaliação perfeitos, espera-se que a avaliação e o modelo existente corroborem com a aproximação do seu real valor (CUNHA; MARTINS; ASSAF NETO, 2014).

A análise de indicadores permite avaliar há relação entre nível de investimento e nível de FC, de modo que o FC influencie positivamente a decisão de investimento em curto prazo e o investimento em ativo fixo eleve o nível de FC apenas em período subsequente, ou seja, não é linear. Portanto, a liquidez do ponto de vista da gestão financeira, é importante para sustentação de investimento a curto prazo (TĂMĂȘILĂ et al., 2018).

Por meio da DFC é possível extrair diversos indicadores financeiros (BRAGA; MARQUES, 2001; MAGRO; DOMENICO; HEIN, 2014). Ao analisar o comportamento de crescimento e estagnação das receitas, é o demonstrativo preferido pelos gestores e analistas (PIVETTA, 2005). Sendo assim, a lucratividade não é um indicador suficiente para demonstrar a continuidade do negócio, sendo mais importante manter o nível de liquidez da empresa (BRAGA; MARQUES, 2001).

Os indicadores da DFC, são classificados em quatro categorias. Quociente de Cobertura de Caixa avalia a liquidez da empresa, espera-se que o Fluxo de Caixa Livre (FCF), que é representado pelo resultado do Fluxo de Caixa Operacional (FCO) menos o investimento, seja usado para cumprir as obrigações financeiras, dívidas e de pagamento de dividendos. A Qualidade do Resultado mede a proporção de receitas de vendas em dinheiro. O Quociente de Dispendio de Capital avalia a capacidade de reposição de ativo imobilizado e aquisições de outras empresas, são dispêndios para expansão o treinamento de capital intelectual, implantação de sistemas, desenvolvimento de produtos, mas nem sempre registrados como ativo. E o Retorno de FC avalia o retorno por ação e sobre o investimento, além de uma medida de distribuição de caixa que fornece orientação sobre geração de caixa futuro (BRAGA; MARQUES, 2001). O Quadro 1, apresenta os indicadores da DFC.

Quadro 1. Principais Indicadores de DFC

Indicador	Fórmula
Quocientes de Cobertura de Caixa	
Cobertura de juros com caixa	FCO antes de juros e impostos / juros
Cobertura de dívidas com caixa	(FCO - Dividendos total) / exigível
Cobertura de dividendos com caixa	FCO / Dividendos totais
Quocientes de Qualidade do Resultado	
Qualidade das vendas	Caixa das Vendas / Vendas
Qualidade do Resultado	FCO / Resultado Operacional e FCO / Ebitda
Quocientes de Dispendios de Capital	
Aquisição de capital	(FCO – Dividendos total) / caixa pago por investimentos de capital
Investimentos / Financiamento	FC líquido para investimentos / FC líquido para financiamento e FC líquido para investimentos / FC líquido de operações e financiamentos
Retornos do Fluxo de Caixa	
FC por ação	Caixa das Vendas / Vendas
Retorno do caixa sobre ativos	FCO antes de juros e impostos / ativo total
Retorno sobre passivo e PL	FCO / (Patrimônio Líquido + Passivo não circulante)
Retorno sobre PL	FCO / Patrimônio Líquido

Fonte: Adaptado de Braga e Marques (2001)

Ainda segundo os autores, este conjunto de indicadores auxiliam no monitoramento da situação financeira, tendências da empresa e seu uso é potencializado quando utilizados como *benchmarking* entre empresas do setor.

Outra Classe de indicadores, pode ser usada para prever com 3 anos de antecedência a dificuldade financeira, sendo dividida em 5 indicadores, conforme o Quadro 2 (FAWZI; KAMALUDDIN; SANUSI, 2015).

O FCF influencia os níveis de investimento e dividendos, quanto maior o FC maiores são os investimentos (YEO, 2018). Para Li et al. (2015), as influências dos investimentos no FCO não podem ser aplicadas indiscriminadamente em todos os países e empresas, por exemplo nas empresas africanas, tanto a depreciação como mudanças em estoque não

aumentam a previsão de FC, contrário ao revelado em estudos dos EUA e Austrália (LI et al., 2015).

Quadro 2. Indicadores preditivos de solvência

Índice	Descrição Fórmula	Índice x Dificuldade Financeira	Situação:
CFFO / TL	(FCO / total do passivo)	Negativa	Quando há maior FCO para cumprir obrigações no Longo Prazo, menor será a probabilidade de dificuldades financeiras.
CFFO / TR	(FCO / receita total)	Positiva	Quando há aumento nas vendas, mas não há conversão em aumento de caixa há possibilidade de dificuldades financeiras.
CFFO + (I / I)	(FCO + juros / juros)	Negativa	Quando há maior FC disponível para pagamento de juros de CP e LP, menor a probabilidade de dificuldades financeiras.
CFFO / LTL	(FCO / passivos de LP)	Positiva	Quando o FCO está negativo, pode-se recorrer a fontes externas para cumprir obrigação de LP. As fontes adicionais devem ser usadas para fins de operação e não operações de LP, se isso ocorrer pode até falir.

Fonte: Fawzi; Kamaluddin; Sanusi (2015)

O FCF influencia os níveis de investimento e dividendos, quanto maior o FC maiores são os investimentos (YEO, 2018). Para Li et al. (2015), as influências dos investimentos no FCO não podem ser aplicadas indiscriminadamente em todos os países e empresas, por exemplo nas empresas africanas, tanto a depreciação como mudanças em estoque não aumentam a previsão de FC, contrário ao revelado em estudos dos EUA e Austrália (LI et al., 2015).

Ainda conforme o autor supracitado, é importante identificar as variáveis úteis e um modelo de previsão coerente, pois não é complexo prever a volatilidade do FC, tão pouco há um modelo uniforme, a ser seguido, no mundo dos negócios. Esta ideia reforça o caráter gerencial da DFC, que depende em

grande parte, quando utilizada pelos gestores, das características de cada negócio (LI et al., 2015).

O FCO também pode ser usado para identificar o *Cash Flow at Risk* (CFaR). CFaR é uma ferramenta de planejamento a longo prazo para avaliação da estrutura de capital em diferentes cenários, prever e interpretar a volatilidade do FC para cumprir as obrigações e em paralelo aplicar o indicador *Value at Risk* (VAR), o qual define a probabilidade de se perder um valor máximo (ORAL; AKKAYA, 2015).

Outro indicador importante é medir o retorno sobre o investimento, para identificar se o investimento superou seu custo de aquisição e manutenção (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2008). Esta medição pode ser feita por meio de correlação, levando em consideração os valores investidos com as receitas geradas.

Embora a discussão entre quais os indicadores são mais recomendados para avaliação do desempenho da empresa, se os indicadores tradicionais ou os indicadores de DFC, pelas características das finalidades das DFs há várias visões entre os autores, sendo: I) complementariedade entre indicadores tradicionais e de DFC (BRAGA; MARQUES, 2001), II) Relação moderada positiva entre os indicadores, e ambos oferecem subsídios similares para a avaliação (MAGRO; DOMENICO; HEIN, 2014) ou III) isoladamente de outras demonstrações (PIVETTA, 2005), ainda assim, é uma ferramenta indispensável para gestão financeira, monitoramento e avaliação da real situação da empresa (ABRAHÃO; CARVALHO; MARQUES, 2015).

3. MÉTODO DA PESQUISA



As MPE's, podem ser definidas a partir da receita bruta de vendas, sendo que até R\$ 360 mil reais são consideradas microempresas e acima de 360 mil reais até R\$ 4,8 milhões são consideradas empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2019).

A empresa em estudo, trata-se de uma empresa de pequeno porte, uma Radiologia Odontológica que terá o nome fictício, neste trabalho, de empresa RAD1.

A radiologia odontológica é uma empresa prestadora de serviços. O serviço é a oferta de um produto, intangível, variável e perceptíveis que exigem maior qualidade (KOTLER; KELLER, 2012). Neste caso, a RAD1, é uma clínica de radiodiagnóstico odontológico integralmente digital, que surgiu em 2014, a partir da insatisfação de um de seus sócios, por não possuir um serviço de radiologia que atendesse sua exigência de qualidade. Aproveitando a transição no mercado, que estava saindo do exame analógico para o exame digital, decidiram por materializar a ideia de inaugurar uma radiologia. O período considerado para este estudo é de 2014 a junho de 2019.

Atualmente, a empresa possui apenas um gestor, mas continua trabalhando para adotar novas tecnologias e, assim, aumentar sua oferta de serviços e participação de mercado para crescer ainda mais. Parte desse crescimento, foi a abertura de uma segunda radiologia. Desde então, o gestor vem tentando melhorar sua gestão.

Para este estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental. A primeira ocorre por meio de estudo de publicações de outros autores complementando o referencial teórico (PRODANOV; FREITAS, 2013), o qual será a base para estabelecer o modelo de DFC. O segundo ocorre por meio da utilização de documentos que ainda não foram trabalhados e analisados por outrem (PRODANOV; FREITAS, 2013) como relatórios empresariais

(GERHARDT; SILVEIRA, 2009) necessários para analisar os dados da empresa.

Do ponto de vista de sua natureza, foi realizada uma pesquisa aplicada porque objetiva a aplicação prática para solução de problemas específicos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), onde a empresa RAD1 necessita de um modelo de FC apropriado para sua gestão. Portanto o método de abordagem será dedutivo, pois sua abordagem racional parte do entendimento geral do tema para o entendimento particular observado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

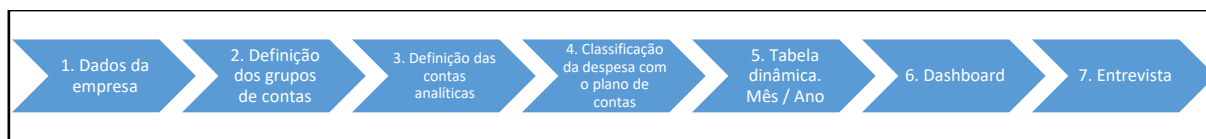
Como método foi adotado o estudo de caso, por exigir baixo controle comportamental, focalizar acontecimentos contemporâneos dentro de seu contexto real e ser significativo (YIN, 2001). As MPE's por serem as principais empresas do Brasil, tornam-se um campo significativo para a pesquisa em gestão. Com base nos objetivos esta pesquisa pode ser classificada como pesquisa do tipo descritiva (SEVERINO, 2007), a qual tem finalidade de descrever as características do fenômeno de determinada situação, que demandaram técnicas de coleta de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

3.1 O DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE DFC

Foi realizado uma análise com à área responsável pelas informações financeiras. Após compreender como era realizado o controle financeiro da empresa RAD1, foi consultado literaturas que pudessem contribuir para a estruturação de um modelo de DFC que atendesse as especificidades da empresa e as expectativas do gestor.

Para conduzir o trabalho realizou-se o planejamento dos processos, conforme Figura 2.

Figura 2. Etapas do processo para elaboração do Fluxo de Caixa



Como ponto inicial, foram verificadas as informações que a empresa controlava (Etapa 1). Concluída a primeira etapa, foram definidas as contas sintéticas e analíticas (etapa 2 e 3). Esta definição foi realizada com o responsável pela área financeira da empresa por meio da observação das atividades do departamento, para identificar quais são as entradas e saídas de recursos, a fim de elaborar um plano de contas personalizado.

Neste caso, como a empresa registrava os dados financeiros por meio do *software Excel*, optou-se por dar sequência na elaboração do modelo de DFC utilizando este *software*.

Portanto, é essencial que haja uma padronização nas entradas dos dados numa Planilha Matriz (Quadro 3), principalmente, para que se facilite a filtragem das informações de acordo com a estrutura da DFC.

Na matriz, priorizou-se os dados de entrada: data, mês o qual se refere ao código para filtragem mensal, conta onde será registrado detalhes da despesa/receita, cód. e plano de contas que deve ser adotado para cada item da conta, dentista é o campo onde será anotado o nome do odontólogo que solicitou o exame e o valor é o preço recebido pela venda do exame ou valor pago por uma despesa.

Quadro 3. Matriz para registro dos dados financeiros

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Data	Mês	Conta	Cód	Plano de Contas	Dentista	Exames	Valor	
16029	27/06/2019	jun-19		1	receita	sem indicação	PAN	78,00	
16030	27/06/2019	jun-19		1	receita	Douglas Duque	PAN	78,00	
16031	27/06/2019	jun-19		1	receita	Eliane Venancio	PAN	78,00	

Para auxiliar no preenchimento padronizado, foram utilizadas ferramentas de preenchimento automático como validação de dados em lista.

O quarto passo foi classificar os dados obtidos dos registros financeiros da empresa conforme o plano de contas estabelecido. Os dados consultados compreendiam todo o período de existência da empresa, de 2014 a junho de 2019. Após classificadas todas as entradas e saídas de recursos, o quinto passo foi montar o esqueleto do modelo de DFC (

Quadro 4), para que posteriormente, em cada aba da planilha, fossem concentrados as entradas e saídas de cada ano, mas com a visualização para comparação mensal dentro do mesmo ano. Dessa forma, para se chegar aos resultados anuais foram realizadas análises mensalmente, a fim de identificar as variações do caixa e possibilitar a discussão do resultado com o gestor ao apresentar o modelo.

E, para haver uma análise comparativa do desempenho ao longo do histórico anual, foi elaborado um *Dashboard* (Etapa 6), que consiste na apresentação dos dados em uma única aba, de forma mais visual e objetiva, com apresentação das informações mais relevantes do negócio, assim o monitoramento das informações pode ser mais ágil como em um painel de controle que reúne diversos dados e indicadores através de gráficos e tabelas.

Por fim, para avaliar tanto a eficácia e eficiência da informação para o processo decisório, foi realizada uma entrevista estruturada (Etapa 7), que segue um roteiro planejado com antecedência.

A opção pela entrevista deve-se pela intimidade e flexibilidade que a mesma proporciona, permitindo uma informação detalhada oralmente entre o pesquisador e o pesquisado (VARGAS JIMÉNEZ, 2012). Foram definidas 7 perguntas, 3 relacionadas aos controles anteriores e 4 após a aplicação do FC, conforme o Quadro 5. A aplicação da entrevista foi gravada e aplicada para o gestor e para o responsável pelo departamento financeiro, o local da entrevista foi a sede da empresa, sendo aplicada no dia 08 de agosto de 2019. O procedimento ocorreu em dois momentos, primeiro antes da aplicação do

modelo de DFC e no segundo momento depois da apresentação e explicação do modelo de DFC.

Quadro 4. Esqueleto do Modelo de DFC

Recebimento	Mês-Ano	Mês-Ano	Mês-Ano	Mês-Ano	Mês-Ano	Mês-Ano	Mês-Ano	Mês-Ano	Mês-Ano	Mês-Ano	Mês-Ano	Mês-Ano	Total do Ano
1 Receita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total das Entradas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagamento													
2.1 Custos Variáveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.1 Películas para exames	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.2 Materiais de Biosegurança	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.3 Energia Elétrica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.4 Materiais para mod de Gesso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.5 Embalagens p/ entrega do exame	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.6 Desp. c/ impressão dos exames	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.7 Laudista	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.8 Protético	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1.9 Outros Gastos Variáveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.2 Logística	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1 Gastos com entrega de exames	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3 Folha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.1 Salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.2 Rescisão	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.3 FGTS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.4 INSS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.5 Férias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.6 1/3 Férias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.7 13 Salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.8 Vale Transporte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.9 Estagiários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.10 Assessoria Contabil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.11 Assessoria Técnica Informática	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.12 Outros gastos com folha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3.13 Processos Trabalhistas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.4 Despesas comerciais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.4.1 Bonificações/descontos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.4.2 Taxas de vendas no cartão	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.4.3 Outros gastos comerciais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5 Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5.1 Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5.2 Taxas Santander	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5.3 Juros por atraso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5.4 Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6 Custo Fixo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.1 Taxa Aluguel Maq de Cartão	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.2 Aluguel Imóvel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.3 Diversos Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.4 EPI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.5 Material de Escritório	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.6 Fundo Fixo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.7 Propaganda e Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.8 Reembolso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.9 Anuidade CRO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.10 Telefonia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.11 Internet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.12 Água e Esgoto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.13 Acionistas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.14 Manutenção Equipamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.15 Manutenção Imóvel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.16 Cursos e Treinamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.17 Material e Manutenção de Limpeza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.18 Responsável Técnico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.6.19 Outros gastos fixos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.7 Impostos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.7.1 ISSQN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.7.2 DAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.7.3 IR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.7.4 IPTU	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.7.5 Licença de Funcionamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.7.6 Vigilância Sanitária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.8 Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.8.1 Investimentos em Equipamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.8.2 Aplicações Santander	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.8.3 Aquisição Societária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.8.4 VGP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total das Saídas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo de Caixa (entradas-Saídas)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Quadro 5. Estrutura da Entrevista

Pergunta	Proposições
Antes da Aplicação do Modelo de DFC	
1. Quais são os controles financeiros que a empresa adota?	
2. Quais informações você utiliza para tomar decisões?	
3. Qual avaliação dos controles atuais para o processo decisório?	
Depois da apresentação do fluxo de caixa	
1. Quais foram as diferenças entre os controles financeiros anteriores e o modelo de fluxo de caixa proposto?	<p>P1: O modelo de fluxo de caixa proposto melhorou o processo decisório.</p> <p>P2: É fácil reproduzir o modelo diariamente?</p>
2. Quais as vantagens e desvantagens percebidas em relação ao fluxo de caixa atual?	
3. Como você avalia as contribuições ou dificuldades do modelo de fluxo de caixa proposto?	
4. Analisando o fluxo caixa, quais pontos você destacaria como relevantes para as decisões da empresa?	

Para proposição P3, foram calculados os indicadores pelos autores, para confirmar se as informações da DFC eram suficientes para o cálculo.

Após as entrevistas, foram realizadas fielmente a transcrição das gravações com o consentimento e aprovação dos participantes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O SETOR DE RADIOLOGIA

Numa visão geral do setor médico-odontológico, setor em que se encontra a empresa objeto deste estudo, percebe-se em nível nacional uma tendência de crescimento satisfatório (ABIMO; SINAEMO, 2018). Atualmente, o Brasil possui 317.440 mil odontólogos (CFO, 2019).

Esses profissionais movimentam uma demanda crescente de atendimentos odontológicos, devido uma população mais consciente quanto as ações de promoção, prevenção e recuperação da saúde bucal (SCARPARO et al., 2015). Para Chaves et al. (2017), isso é um fator responsável pelo crescimento sucessivo da procura por atendimento odontológico no setor privado, que foi de 64,4% em 2003, 69,6% em 2008 e 74,3% em 2013. (CHAVES et al., 2017)

Este crescimento contribuiu para ampliação de serviços auxiliares a odontologia como as radiologias odontológicas. Observa-se, portanto, um movimento de disseminação desse modelo de negócio, inclusive de franquias (SAMMY, 2018).

Sendo assim, uma radiologia além de seu propósito em oferecer benefícios de diagnóstico dento-maxilo-facial, tem caráter empresarial e, como toda organização necessita do emprego de técnicas que visem melhorias e forneçam informações para a tomada de decisões (CAVALCANTI et al., 2011).

4.2 RESULTADO DA ENTREVISTA

Para seguir com a discussão dos resultados foram transcritas as entrevistas, com o gestor e a responsável pelo departamento financeiro.

Entrevista com o gestor da empresa

1. Quais são os controles financeiros que a empresa adota?

O controle financeiro ocorre por meio do registro de entradas e saídas em planilha de Excel. Um modelo seguido desde a fundação da empresa, em 2014. De modo que, ao final de cada dia, a funcionária responsável pelas finanças, gera duas planilhas. Uma planilha com entradas e saídas do dia e a outra planilha com o acumulado de registros.

Os dados lançados não apresentam um padrão de classificação. E o gestor concorda que há dados que poderiam ser registrados na planilha, mas não estão sendo registrados.

O gestor faz leitura diariamente de sua planilha de controle financeiro, mas de forma rápida. Assim, tem um panorama de quantos exames foram realizados e quais, bem como as receitas e despesas diárias. E quando necessita buscar por uma informação mais detalhada, despende de mais tempo, pois sua planilha não possui uma estrutura para interpretação imediata, ele precisa, segundo ele, “garimpar” os dados para obter informações.

2. Quais informações você utiliza para tomar decisões?

Para a tomada de decisão o gestor utiliza dados anteriores e a capacidade de pagamento de despesas, por exemplo: “se eu consigo pagar uma despesa de 10 mil, como ocorreu com a aquisição societária em determinado período, sei que em um próximo período consigo esse caixa para cobrir um outro gasto com mesmo valor”.

Não há uma previsão para tomar decisões, mas isso não o preocupa devido ao fato de não depender de captação de caixa por meio de instituições

financeiras. A cobertura de seu caixa negativo é realizada com excedente de caixa de outra empresa dele.

3. Qual avaliação dos controles atuais para o processo decisório?

Quando questionado sobre como avalia o controle atual para tomar decisões, o entrevistado relata: “o controle atual não é eficiente, porque preciso “garimpar” os dados para obter informações. Como não estou presente diariamente na empresa o controle financeiro não acontece tão organizado e rápido quanto queria que fosse, mas consigo, a meu modo, fazer um controle financeiro médio e tomar decisões com base em registros anteriores”.

Sendo assim, numa escala de 0 a 10 para classificar a eficiência de seu controle financeiro, o entrevistado avaliou com nota 5, com a justificativa de necessitar garimpar dados, haver uma “bagunça financeira” e não acompanhar o desempenho da empresa em números concretos. Relatou também, que gostaria de ter, em sua planilha atual, buscas mais fáceis, relação histórica para comparar desempenho diário, mensal e anual. Dispor da relação de consumo e exames vendidos, de conseguir identificar onde são seus maiores gastos. Isso tornaria o processo de decisão mais ágil.

Entrevista com gestor no momento posterior ao modelo:

1. Quais foram as diferenças entre os controles financeiros anteriores e o modelo de fluxo de caixa proposto?

Há sem dúvida uma grande diferença em relação a estrutura e organização dos dados. A DFC apresentado, quando comparada ao controle financeiro que vem sendo realizada, apresenta uma visão mais ampla do desempenho da empresa.

A organização dos dados no modelo de DFC dispensa a necessidade do “garimpo” das informações, dando uma visão do contexto histórico possibilitando a análise mais clara.

2. Quais as vantagens e desvantagens percebidas em relação ao fluxo de caixa atual?

As vantagens percebidas no modelo de DFC em relação ao fluxo de caixa atual, são: organização e padronização dos dados, classificação por contas que considere importantes, compilação dos dados em um resumo permitindo análise comparativa de determinados períodos, detalhes das informações, planejar e tomar decisões com mais facilidade, conseguir entender os impactos que suas decisões podem causar no futuro, menor tempo para lançar dados porque estão em apenas uma planilha.

Relatou como desvantagem apenas a relação lucro e despesa, pois achava necessário que a depreciação compusesse o DFC, mas foi explicado que é uma oneração que não influencia no Demonstração de Resultado do Exercício. E a ausência de DFC diário, mas este pode ser facilmente adaptado para a fase de implementação.

3. Como você avalia as contribuições ou dificuldades do modelo de fluxo de caixa proposto?

O modelo contribui para ter uma visão geral do desenvolvimento da empresa, e concretizar em métricas a gestão empírica que eu realizo.

A principal dificuldade relatada poderia ser a implementação, no sentido de conseguir, a curto prazo, com que o responsável pela alimentação da planilha compreenda e se adapte as funções do Excel, para haver fidedignidade nas informações.

4. Analisando o fluxo caixa, quais pontos você destacaria como relevantes para as decisões da empresa?

Os pontos relevantes da DFC estão na identificação das entradas e saídas, e conseqüentemente, conseguir identificar quais são os maiores dispêndio financeiros para conseguir intervir com tomadas de decisões que previnam impactos negativos no caixa. Possuir uma base de dados e poder consultá-las antes de decidir fazer um investimento, aplicação, programar pró-labore, folha, decidir estratégia de vendas e principalmente para planejar reserva de fundos para reinvestir, quando sua tecnologia atual for obsoleta.

Entrevista com responsável pelo registro financeiro da empresa no momento anterior ao modelo:

1. Quais são os controles financeiros que a empresa adota?

Uso de planilhas para registrar as entradas e saídas, o controle financeiro primordial ocorre por meio de duas planilhas. Uma de registro diário e outras com todos os registros.

2. Quais informações você utiliza para registros?

Notas fiscais de compra e venda. Também registra gastos não tributáveis.

3. Qual avaliação dos controles atuais?

Poderia ser mais unificada, sem a necessidade de ter várias planilhas diferentes e ser mais detalhada.

Entrevista com responsável pelo registro financeiro da empresa no momento posterior ao modelo:

1. Quais foram as diferenças entre os controles financeiros anteriores e o modelo de fluxo de caixa proposto?

A principal diferença está na organização dos dados e a possibilidade de inserir os dados com uma padronização.

2. Quais as vantagens e desvantagens percebidas em relação ao fluxo de caixa atual?

Unificação dos registros em uma única planilha, registros mais ágeis, confiáveis e, conseqüentemente, menor dispêndio de tempo. A principal dificuldade relatada é a adaptação ao modelo e ao Excel, mas ponderou que esta dificuldade pode ser sanada ao longo do treinamento.

4.3 A EMPRESA E SEU CONTROLE FINANCEIRO ATUAL

Conforme a Etapa 1 de levantamento de dados da empresa, foi observado que a RAD1, realizava os registros de suas informações de entrada e saída de recursos.

Quando indagado sobre como são os controles financeiros em sua empresa, no momento anterior a apresentação do modelo (Etapa 1), os entrevistados mencionaram que o controle financeiro ocorre por meio do registro de entradas e saídas em planilha de Excel. Um modelo seguido desde a fundação da empresa, em 2014. De modo que, ao final de cada dia, o funcionário responsável pelas finanças, gera duas planilhas. Uma planilha com

entradas e saídas do dia e a outra planilha com o acumulado geral dos registros.

Porém, conforme observado no Quadro 6, não havia um plano de contas formalizado e estruturado para classificação das informações financeiras. Dessa forma, os históricos não possibilitavam o agrupamento adequado, em grupos e subgrupos, para que as informações fossem tempestivas e fidedignas, já que não se observa nenhuma conciliação com as posições bancárias e de caixa.

Quadro 6. Controle da Empresa

Data	Conta	Exame	Valor
Xx/xx/xxxx	Conta de Luz		(00,00)
Xx/xx/xxxx	Telefone Fixo		(00,00)
Xx/xx/xxxx	Salário		(00,00)
Xx/xx/xxxx	Gesso		(00,00)
Xx/xx/xxxx	Mão de Obra Serralheiro		(00,00)
Xx/xx/xxxx	Algodão		(00,00)

Fonte: Banco de Dados RAD1

Os dados lançados não apresentam um padrão de classificação. E o gestor concorda que há dados que poderiam ser registrados na planilha, mas não estão sendo.

O gestor faz leitura diariamente de sua planilha de controle financeiro, mas de forma superficial. Assim, consegue identificar quantos exames foram realizados e quais, bem como as receitas e despesas diárias. E quando necessita buscar por uma informação mais detalhada, perde muito tempo, pois sua planilha não possui uma estrutura para interpretação imediata. Segundo ele, é preciso “garimpar” os dados para obter informações.

Ao ser questionado sobre quais informações utiliza para tomar decisões, respondeu prontamente, que utiliza dados anteriores e a capacidade de pagamento de despesas, por exemplo: *“se eu consigo pagar uma despesa de 10 mil, como ocorreu com a aquisição societária em determinado período, sei que em um próximo período consigo esse caixa para cobrir um outro gasto com mesmo valor”*.

Não há uma previsão de valores para tomar decisões, mas isso não o preocupa devido ao fato de não depender de captação de caixa por meio de instituições financeiras. Por outro lado, a cobertura de seu caixa negativo é realizada com excedente de caixa de outra empresa do grupo. Sendo assim, não há o controle de qual caixa cobre o outro, misturando o caixa das empresas. Um fator, que a longo prazo pode trazer complicações.

Visto como são seus controles financeiros e como os utiliza para a tomada de decisão, pedimos que avaliasse seus controles atuais para o processo decisório, então, avaliou seu controle como ineficiente, com a seguinte justificativa: *“porque preciso garimpar os dados para obter informações. Como não estou presente diariamente na empresa, o controle financeiro não acontece tão organizado e rápido quanto gostaria que fosse, mas consigo, a meu modo, fazer um controle financeiro médio e tomar decisões com base em registros anteriores”*.

Sendo assim, numa escala de 0 a 10 para classificar a eficiência de seu controle financeiro, o entrevistado avaliou com nota 5, *“meu controle financeiro é médio”*, com a justificativa de necessitar garimpar dados, haver uma *“bagunça financeira”* e não acompanhar o desempenho da empresa em números concretos. Relatou também, que gostaria de ter, em sua planilha atual, buscas mais fáceis, relação histórica para comparar desempenho diário, mensal e anual. Dispor da relação de consumo e exames vendidos, de conseguir identificar onde foram seus maiores gastos. Isso tornaria o processo de tomada de decisão mais ágil.

4.4 ANÁLISE DA EMPRESA POR MEIO DO MODELO DE DFC

Segundo Padoveze (2010) a elaboração do Plano de Contas é iniciada antes da elaboração da uma DFs, pois partem do entendimento das necessidades dos usuários das informações gerenciais, por isso buscou-se entender os processos da empresa e as expectativas dos usuários, nas etapas 2 e 3, para a estruturação do plano de contas (PADOZE, 2010).

Neste caso, o plano de contas contém 9 contas sintéticas, as quais suas representações estão descritas no Quadro 7. Além das contas sintéticas, foram estabelecidas as contas analíticas, assim sempre que necessário o gestor poderá analisar intrinsicamente a alocação de seus recursos dentro de cada conta sintética.

Quadro 7. Plano de Contas da Empresa

Cód.	Contas Sintéticas	Representação
1.1	Receita	Representam a entrada de recurso (receita) proveniente da prestação de serviço.
2.1	Custos Variáveis p/ Prestação de Serviço	Representa os custos variáveis, todos os gastos proporcionais ao volume de receita.
2.2	Logística	Representam gastos advindos de gastos com entrega de exames.
2.3	Folha	Representam os gastos com a folha de pagamento, dentre eles salários e encargos e assessoria de terceiros.
2.4	Despesas comerciais	Representam as despesas advindas da comercialização do serviço, como as bonificações e as taxas das operações de crédito e débito no cartão.
2.5	Despesas Financeiras	Representa todos os gastos proporcionais as necessidades de obtenção de recursos de terceiros, como instituições bancárias, bem como seus juros.
2.6	Custo Fixo	Representam os gastos que se mantem constantes, independente do volume de receita, para manter a empresa ativa.
2.7	Impostos	Representam os gastos proveniente de tributação das esferas federal, estadual e municipal e taxas de fiscalização como da vigilância sanitária.
2.8	Investimentos	Representam os investimentos realizados em ativos imobilizado e participações societárias.

Com a classificação de todos os registros de entradas e saídas de recursos extraídos dos documentos da empresa, chegou-se ao modelo de DFC gerencial específica para as necessidades da RAD1, conforme o exemplo do

Quadro 4.

Foi apresentado o modelo aos entrevistados, explicando os passos para a elaboração deste modelo. Mas, antes de começar a demonstração foi relatado ao gestor que na validação e análise dos registros financeiros consultados, foi observado que nos anos de 2014 e 2015 havia inconsistência nos registros, que segundo o gestor ocorreu devido a rotatividade de funcionários. Um fato que, segundo Marion (2009), poderá ser mitigado com a padronização da DFC e disseminação do plano de contas.

Iniciado a apresentação do modelo, foi explicado aos entrevistados que a partir da observação das atividades dos departamentos, junto aos colaboradores e gestor, foram identificadas as entradas e saídas de recursos que culminaram na elaboração do plano de contas e do modelo de DFC.

A explicação das contas sintéticas apresentou-se conforme o quadro 7. Já o modelo foi elaborado para concentrar a soma de cada operação que gera entrada e saída de caixa e, na sequência o Total de Saídas que corresponde a soma das operações de saídas de caixa. Por fim, há o Saldo de Caixa que corresponde à diferença entre Total das Entradas e Total das Saídas, representando se o saldo foi negativo ou positivo.

A partir disso, foi esclarecido que os dados registrados na planilha matriz foram organizados por ano. E em cada ano é possível visualizar os acumulados mensais de cada item do plano de contas. Dessa forma, foi estruturado o modelo de DFC do período de 2014 a junho de 2019, possibilitando uma análise comparativa mensal e anual.

Para comparação da série histórica anual foi criado uma aba (Tabela 1), a qual concentrava os acumulados anuais de cada item do plano de contas (sintéticas e analíticas), possibilitando análise vertical, ou seja, observando quanto cada conta correspondia sobre a receita (%S/Rec.) de seu ano correspondente e suas variações. Dessa forma o gestor tem uma visão geral e mais detalhada do desempenho da empresa ao longo de sua existência.

Sendo assim foi sublinhado, que para haver a tempestividade e fidedignidade na análise das informações, bem como assertividade da tomada de decisão do gestor baseada nas informações da DFC, deve haver o comprometimento, principalmente do responsável pelas finanças, para a alimentação dos dados na planilha.

Para Ribeiro e Estender (2016), a centralização dos registros financeiros em um funcionário específico é uma solução concreta. Por isso, foi priorizada a participação do responsável pelo financeiro da RAD1 na construção do modelo de DFC (RIBEIRO; ESTENDER, 2017).

Após o entendimento da importância dos registros das informações na DFC, da estrutura do modelo, da classificação do plano de contas e da visualização da série histórica mensal e anual. Foi apresentado os dados na perspectiva *dashboard* (Quadro 8), assim o monitoramento das informações poderia ser mais ágil, atendendo as suas expectativas de controle financeiro.

Por meio dos dados da DFC, o *Dashboard* foi elaborado para haver a visualização da análise vertical (análise da estrutura das despesas em relação a receita) e análise horizontal (evolução histórica, comparando o ano subsequente com o anterior), o qual foi apresentado ao gestor, que analisou com o autor as variações do FC.

Dessa forma, pode-se perceber o comportamento da receita. No ano de fundação da empresa (2014) a receita foi de R\$152.470 mil, seguida de um crescimento de 33%. Vale grifar que os anos de 2014 e 2015 foram estimados, pois devido a inexperiência administrativa e rotatividade de funcionários não foi seguido um padrão nos registros de FC, sendo necessário realizar estimativas com base no histórico de alguns meses. Seguindo, de 2015 para 2016 houve uma queda na receita de 2%. De 2017 para 2018, foi o ano de melhor desempenho da receita que aumentou em 53%, porém de 2017 para 2018 houve queda de 58%. Sendo assim, a empresa não apresenta uniformidade na captação de receita por meio das vendas de seus serviços.

Tabela 1. DFC em série histórica anual com análise vertical

FLUXO DE CAIXA - Anual

Recebimento	2014	%S/Rec	2015	%S/Rec	2016	%S/Rec	2017	%S/Rec	2018	%S/Rec	2019*	%S/Rec
1 Receita	152.470,50		227.376,00		223.350,00		478.987,00		302.341,00		168.851,00	
Total das Entradas	152.470,50	100%	227.376,00	100%	223.350,00	100%	478.987,00	100%	302.341,00	100%	168.851,00	100%
Pagamento												
2.1 Custos Variáveis	(29.901,53)	-20%	(38.113,08)	-17%	(35.473,96)	-16%	(53.409,01)	-11%	(48.588,24)	-16%	(22.488,96)	-13%
2.1.1 Películas para exames	(3.935,00)	-3%	(4.808,44)	-2%	(2.448,70)	-1%	(7.527,27)	-2%	(6.697,18)	-2%	(1.096,00)	-1%
2.1.2 Materiais de Biosegurança	(205,76)	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.1.3 Energia Elétrica	(2.132,14)	-1%	(3.886,09)	-2%	(6.463,10)	-3%	(5.223,75)	-1%	(5.612,80)	-2%	(2.628,88)	-2%
2.1.4 Materiais para mod de Gesso	(798,57)	-1%	-	0%	-	0%	-	0%	(2.711,33)	-1%	(369,88)	0%
2.1.5 Embalagens p/ entrega do exame	(7.904,84)	-5%	(4.621,00)	-2%	(2.528,52)	-1%	(8.860,52)	-2%	(4.305,51)	-1%	(4.795,07)	-3%
2.1.6 Desp. c/ impressão dos exames	(267,46)	0%	(175,00)	0%	(3.419,15)	-2%	(1.687,85)	0%	(2.862,93)	-1%	(136,55)	0%
2.1.7 Laudista	(4.453,00)	-3%	(12.256,00)	-5%	(10.400,20)	-5%	(12.613,00)	-3%	(14.398,00)	-5%	(7.303,00)	-4%
2.1.8 Protético	(8.242,00)	-5%	(8.968,00)	-4%	(8.156,00)	-4%	(9.675,00)	-2%	(8.474,00)	-3%	(3.826,00)	-2%
2.1.9 Outros Gastos Variáveis	(1.962,76)	-1%	(3.398,55)	-1%	(2.058,29)	-1%	(7.821,62)	-2%	(3.526,49)	-1%	(2.333,58)	-1%
2.2 Logística	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.2.1 Gastos com entrega de exames	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.3 Folha	(49.995,61)	-33%	(59.795,09)	-26%	(61.000,53)	-27%	(83.523,68)	-17%	(63.772,63)	-21%	(29.165,27)	-17%
2.3.1 Salário	(29.040,00)	-19%	(39.081,50)	-17%	(32.086,25)	-14%	(52.256,45)	-11%	(42.000,00)	-14%	(21.000,00)	-12%
2.3.2 Rescisão	(1.100,00)	-1%	-	0%	(1.131,00)	-1%	(1.131,00)	0%	-	0%	-	0%
2.3.3 FGTS	(1.966,79)	-1%	(1.728,00)	-1%	(3.118,99)	-1%	(3.136,16)	-1%	(3.727,39)	-1%	(1.910,59)	-1%
2.3.4 INSS	(9.422,80)	-6%	(11.494,26)	-5%	(12.825,17)	-6%	(14.704,85)	-3%	(5.791,74)	-2%	(2.574,68)	-2%
2.3.5 Férias	-	0%	-	0%	(3.243,77)	-1%	(3.243,77)	-1%	(4.103,30)	-1%	-	0%
2.3.6 1/3 Férias	(647,33)	0%	(917,33)	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.3.7 13 Salário	(2.030,00)	-1%	(2.952,00)	-1%	(3.327,00)	-1%	(3.327,00)	-1%	(3.327,20)	-1%	-	0%
2.3.8 Vale Transporte	-	0%	(50,00)	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.3.9 Estagiários	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.3.10 Assessoria Contabil	(3.135,00)	-2%	(3.150,00)	-1%	(3.780,00)	-2%	(4.156,10)	-1%	(3.770,00)	-1%	(1.980,00)	-1%
2.3.11 Assessoria Técnica Informática	(1.691,00)	-1%	(255,00)	0%	(989,00)	0%	(989,00)	0%	-	0%	-	0%
2.3.12 Outros gastos com folha	(962,69)	-1%	(167,00)	0%	(499,35)	0%	(579,35)	0%	(1.053,00)	0%	(200,00)	0%
2.3.13 Processos Trabalhistas	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	(1.500,00)	-1%
2.4 Despesas comerciais	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.4.1 Bonificações/descontos	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.4.2 Taxas de vendas no cartão	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.4.3 Outros gastos comerciais	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.5 Despesas Financeiras	-	0%	-	0%	(613,66)	0%	(616,16)	0%	(665,00)	0%	(471,25)	0%
2.5.1 Despesas Financeiras	-	0%	-	0%	(613,66)	0%	(616,16)	0%	(665,00)	0%	(471,25)	0%
2.5.2 Taxas Santander	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.5.3 Juros por atraso	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.5.4 Empréstimos	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.6 Custo Fixo	(48.395,73)	-32%	(22.108,06)	-10%	(26.398,40)	-12%	(44.408,14)	-9%	(48.367,53)	-16%	(15.758,20)	-9%
2.6.1 Taxa Aluguel Maq de Cartão	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.6.2 Aluguel Imóvel	(5.600,00)	-4%	(8.400,00)	-4%	(8.400,00)	-4%	(11.523,17)	-2%	(12.459,85)	-4%	(9.000,00)	-5%
2.6.3 Diversos Administrativo	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.6.4 EPI	-	0%	(60,00)	0%	(1.470,88)	-1%	(2.954,07)	-1%	(1.413,80)	0%	(188,10)	0%
2.6.5 Material de Escritório	(273,75)	0%	(24,40)	0%	(504,55)	0%	(551,85)	0%	(73,25)	0%	(88,65)	0%
2.6.6 Fundo Fixo	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.6.7 Propaganda e Marketing	(200,00)	0%	-	0%	(688,55)	0%	(738,55)	0%	(824,55)	0%	(348,75)	0%
2.6.8 Reembolso	-	0%	(65,00)	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.6.9 Anuidade CRO	(436,65)	0%	(436,65)	0%	(436,65)	0%	(436,65)	0%	(436,65)	0%	(436,65)	0%
2.6.10 Telefonia	(2.722,03)	-2%	(3.289,47)	-1%	(2.290,60)	-1%	(2.436,93)	-1%	(2.566,64)	-1%	(1.282,67)	-1%
2.6.11 Internet	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.6.12 Água e Esgoto	(1.111,20)	-1%	(289,60)	0%	(979,66)	0%	(1.503,67)	0%	(1.071,12)	0%	(550,98)	0%
2.6.13 Acionistas	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	(10.318,00)	-3%	-	0%
2.6.14 Manutenção Equipamentos	-	0%	(80,00)	0%	(390,00)	0%	(6.282,80)	-1%	(4.081,80)	-1%	(1.160,00)	-1%
2.6.15 Manutenção Imóvel	(30.600,40)	-20%	(289,48)	0%	(604,40)	0%	(4.983,52)	-1%	(4.311,68)	-1%	(464,78)	0%
2.6.16 Cursos e Treinamentos	(166,00)	0%	(168,00)	0%	-	0%	-	0%	-	0%	(775,00)	0%
2.6.17 Material e Manutenção de Limpeza	(2.108,76)	-1%	(2.472,71)	-1%	(4.182,66)	-2%	(5.564,98)	-1%	(6.871,06)	-2%	(799,82)	0%
2.6.18 Responsável Técnico	(4.000,00)	-3%	(6.000,00)	-3%	(6.000,00)	-3%	(5.500,00)	-1%	-	0%	-	0%
2.6.19 Outros gastos fixos	(1.176,94)	-1%	(532,75)	0%	(450,45)	0%	(1.931,95)	0%	(3.939,13)	-1%	(662,80)	0%
2.7 Impostos	(1.028,42)	-1%	(2.338,29)	-1%	(3.574,17)	-2%	(3.806,38)	-1%	(11.058,54)	-4%	(6.364,53)	-4%
2.7.1 ISSQN	-	0%	-	0%	(160,35)	0%	(319,40)	0%	(297,48)	0%	-	0%
2.7.2 DAS	(417,42)	0%	(615,51)	0%	(613,94)	0%	(1.936,04)	0%	(9.262,28)	-3%	(5.506,28)	-3%
2.7.3 IR	(76,00)	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.7.4 IPTU	-	0%	(806,00)	0%	(887,00)	0%	(887,00)	0%	(982,00)	0%	(858,25)	-1%
2.7.5 Licença de Funcionamento	(535,00)	0%	(473,58)	0%	(140,08)	0%	(220,74)	0%	(73,58)	0%	-	0%
2.7.6 Vigilância Sanitária	-	0%	(443,20)	0%	(1.772,80)	-1%	(443,20)	0%	(443,20)	0%	-	0%
2.8 Investimentos	(6.084,91)	-4%	(105.016,32)	-46%	(31.386,88)	-14%	(9.437,00)	-2%	(115.021,94)	-38%	(98.404,32)	-58%
2.8.1 Investimentos em Equipamentos	(6.084,91)	-4%	(105.016,32)	-46%	(31.386,88)	-14%	(9.437,00)	-2%	(66.457,02)	-22%	(37.504,32)	-22%
2.8.2 Aplicações Santander	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
2.8.3 Aquisição Societária	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	(40.000,00)	-13%	(60.000,00)	-36%
2.8.4 VGP	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	(8.564,92)	-3%	(900,00)	-1%
Total das Saídas	(135.406,20)	-89%	(227.370,84)	-100%	(158.447,60)	-71%	(195.200,37)	-41%	(287.473,88)	-95%	(172.652,53)	-102%
Lucro de Caixa/Prejuízo de Caixa	17.064,30	11%	5,16	0%	64.902,40	29%	283.786,63	59%	14.867,12	5%	(3.801,53)	-2%

*até junho/2019

Quadro 8. DFC em Dashboard.

DASHBOARD	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
1 Receita	152.470,50	227.376,00	223.350,00	478.987,00	302.341,00	168.851,00
AV %S/Rec	100%	100%	100%	100%	100%	100%
AH (Ano a Ano)	0%	33%	-2%	53%	-58%	-79%
2.1 Custo Variável	29.901,53	38.113,08	35.473,96	53.409,01	48.588,24	22.488,96
AV %S/Rec	20%	17%	16%	11%	16%	13%
AH (Ano a Ano)	0%	22%	-7%	34%	-10%	-116%
2.3 Folha	49.995,61	59.795,09	61.000,53	83.523,68	63.772,63	29.165,27
AV %S/Rec	33%	26%	27%	17%	21%	17%
AH (Ano a Ano)	0%	16%	2%	27%	-31%	-119%
2.5 Despesas Financeiras	-	-	613,66	616,16	665,00	471,25
AV %S/Rec	0%	0%	0%	0%	0%	0%
AH (Ano a Ano)	0%	0%	100%	0%	7%	-41%
2.6 Custo Fixo	48.395,73	22.108,06	26.398,40	44.408,14	48.367,53	15.758,20
AV %S/Rec	32%	10%	12%	9%	16%	9%
AH (Ano a Ano)	0%	-119%	16%	41%	8%	-207%
2.7 Impostos	1.028,42	2.338,29	3.574,17	3.806,38	11.058,54	6.364,53
AV %S/Rec	1%	1%	2%	1%	4%	4%
AH (Ano a Ano)	0%	56%	35%	6%	66%	-74%
2.8 Investimentos	6.084,91	105.016,32	31.386,88	9.437,00	115.021,94	98.404,32
AV %S/Rec	4%	46%	14%	2%	38%	58%
AH (Ano a Ano)	0%	94%	-235%	-233%	92%	-17%
Lucro	17.064,30	5,16	64.902,40	283.786,63	14.867,12	(3.801,53)
AV %S/Rec	11%	0%	29%	59%	5%	-2%
AH (Ano a Ano)	0	-330817%	100%	77%	-1809%	491%

*até junho/2019

Em relação ao custo variável e suas contas analíticas, foi ponderado que o FC mostra consistência, pois no ano em que há maior receita, proporcionalmente, há gastos com custos variáveis. Houve uma queda de 7% do custo variável de 2015 para 2016 ocasionada, provavelmente, pela queda nas vendas de exames, enquanto em 2017 esta conta sintética apresentou o maior índice de gastos (ano de maior receita), sendo interessante que das contas analíticas, apenas as despesas com impressões foram menores em 2017, podendo ser reflexo do incentivo de envio de exames por e-mail. Em 2018, os custos foram 10% inferiores aos de 2017, porém vale observar que

no item material para moldagem de gesso voltou a ter registro, pois a empresa decidiu que deixaria de terceirizar esse processo.

Ao longo da existência da empresa os gastos com folha foram crescentes até 2017, pois além da contratação e demissão de funcionários, havia uma política de comissão e gastos consideráveis com assessoria em TI. Em 2017, a empresa chegou a ter 4 funcionárias registradas o que acarretou maior gasto com salários e encargos até que em 2018, com dois funcionários e adoção da contratação de estagiário, contribuiu para uma queda na folha de 31%.

Já as despesas financeiras, que compreendem as despesas com o banco (taxa de administração de conta e de cartão de crédito), permanecendo estáveis. Não foi observado a captação de recursos de instituição bancária, pois como identificado no reconhecimento da empresa, é utilizado, quando necessário, excedentes de caixa de outra empresa do gestor, transação considerada aumento de capital em dinheiro (BRAGA; MARQUES, 2001), porém esse tipo de transação não foram registradas, devendo a empresa controlar melhor essa alocação de caixas para dimensionar o retorno dessa transação, reposição dos caixas e evitar riscos de dificuldades financeiras de ambos os caixas.

Os custos fixos de 2014 para 2015, caíram 119%. Por meio das contas sintéticas, pode-se observar que este comportamento se deu pelo fato de em 2014 haver um gasto de R\$30.600 com manutenção do imóvel, justificado pela reforma realizada para inaugurar a RAD1. A partir de 2015 os custos fixos voltaram a aumentar gradativamente, até que de 2016 para 2017 houve aumento de 41%, reflexo do aumento do gasto com aluguel e manutenções de equipamentos. E de 2017 para 2018 com aumento do aluguel do imóvel e retirada de caixa por um dos gestores houve aumento de 8% dos custos fixos.

Os impostos, por sua vez, passaram por variações consideráveis, mas há consistência quando observado 2017, houve maior receita e no ano

subsequente houve aumento do imposto em 66%. Sendo assim, houve aumento de faturamento em um ano e de alíquota em outro. Está tem sido uma reclamação e preocupação entre as MPE's (SEBRAE, 2016).

É importante observar que em relação aos investimentos, a RAD1 realizou investimentos constantes. Em 2015 investiu na compra do tomógrafo que trouxe retorno financeiro em 2017, dois anos depois. Em 2018, adquiriu uma impressora 3D e houve a aquisição de parte da sociedade que gerará retornos em 2020, devendo a empresa colocar em prática estratégias para recuperar seu caixa. O fator positivo dos investimentos é que foram pagos com o próprio capital de giro, e o fator negativo é não haver registros detalhados de aquisições de equipamento como taxas e juros.

Embora não tenham sido registradas despesas comerciais, sabe-se que a empresa trabalha com recebimentos por meio de cartão, por isso, este é um item o qual a empresa deve se atentar em registrar para observar seu impacto no FC e poder escolher a melhor empresa para trabalhar com recebimento em cartão, melhor forma de parceria com os odontólogos e políticas de recebimentos.

O lucro, que resulta da operação receita menos despesas, foi apresentado numa análise vertical. Mas, vale observar o seu contexto histórico que, de 2014 para 2015 caiu drasticamente, praticamente chegando ao ponto de equilíbrio em 2015 devido ao maior desembolso para realizar um investimento, assim como em 2018. Porém o lucro sobre a receita alcançado em 2014 foi 11%, em 2016 foi 29%, 2017 foi de 59% maior lucro da série histórica e 2018 com as saídas de fluxo de caixa com investimentos, aumento de folha, aquisição societária, aumento de custo fixo e variável, resultou em um lucro de 5% sobre a receita.

Como o FC também compreende o controle das entradas de recursos e buscando atender a expectativa do gestor em obter dados mais organizados e filtrados para agilizar e facilitar sua análise, foi elaborado uma aba para que

o gestor pudesse acompanhar detalhadamente os resultados das vendas, possibilitando identificar qual exame tem maior participação na receita. Como observado na 2, o exame panorâmica (PAN) correspondeu a 41% do total de vendas, seguidos do exame DOC com 11%, DOC 3 com 8% e a Tomografia com 5%. Assim o gestor poderá melhorar a prestação de seu serviço conforme a demanda.

Tabela 2. Detalhamento dos exames com maior participação da receita

Soma de Valor	Rótulos de Coluna						Total Geral	%
Rótulos de Linha	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
PAN	30.447,50	25.005,00	107.733,00	239.217,00	150.345,00	86.417,00	639.164,50	41%
Estimado	86.500,00	174.300,00					260.800,00	17%
DOC	7.358,00	2.489,00	22.176,00	54.759,00	49.808,00	38.199,00	174.789,00	11%
DOC 3	12.050,00	6.766,00	35.200,00	56.832,00	16.911,00		127.759,00	8%
TOMO MAX		3.995,00	13.605,00	30.410,00	20.750,00	9.490,00	78.250,00	5%

Portanto, a DFC mostra-se, não só eficiente para o controle das despesas, mas também para monitorar a forma como as receitas são geradas e, assim, poder planejar estratégias de marketing para fidelização e captação da demanda (PIVETTA, 2005). Sendo assim as proposições P1: O modelo de demonstração de fluxo de caixa melhora o processo decisório? Foi confirmada. E a Preposição P2: É fácil reproduzir o modelo diariamente? Depende do treinamento da confecção e do uso da DFC.

4.5 INDICADORES DE DFC

Em relação aos indicadores de DFC sua importância está nas métricas que um gestor pode obter, para utilizá-las como método comparativo entre períodos e controlar o desenvolvimento econômico da empresa, principalmente no longo prazo.

Nesse sentido, houve a tentativa de aplicar os indicadores de DFC de Braga e Marques (2001) e de Fawzi; Kamaluddin; Sanusi (2015), por meio das informações extraídas dos controles financeiros existentes da empresa RAD1.

Logo, percebeu-se a dificuldade em aplicá-los por não haver as informações previstas. O que reforça a necessidade da DFC, como exige a CPC PME (2009), e confirma a desvantagem para as MPE's em relação as sociedades anônimas, visto que não há lei que a regulamenta e, portanto, não há registros que proporcione o acompanhamento intrínseco da empresa. (CPC PME, 2009)

Os Indicadores de Braga e Marques (2001) como o Quociente de Cobertura de Caixa, avaliam a liquidez da empresa, espera-se que o FCF, representado pelo resultado do Fluxo de Caixa Operacional (FCO) menos o investimento indique a capacidade em pagar juros. Quando o objetivo é medir a capacidade operacional da empresa, o FCO é igual ao Ebitda (Lucro antes das despesas financeiras, imposto, depreciação e amortização).

A Qualidade do Resultado mede a proporção de receitas de vendas em dinheiro. Para caixa das vendas / vendas, imagine uma empresa que fatura 100 mil reais, sendo 60 mil à vista e 40 mil a prazo, então o índice seria $(60/100) * 100\% = 60\%$. No caso da RAD1, o índice é de 80% de recebimento em dinheiro, consequência da política de recebimento, o qual a empresa não vende com mais de 60 dias de prazo.

O Quociente de Dispêndio de Capital avalia a capacidade de reposição de ativo imobilizado e aquisições de outras empresas, mas como relatado nem sempre são registrados como ativo, neste caso o indicado de investimento/financiamento não se aplica.

E o Retorno de Fluxo de Caixa avalia o retorno por ação e sobre o investimento, além de uma medida de distribuição de caixa que fornece orientação sobre geração de caixa futuro, como não há registros consistentes de caixa futuro, a aplicação desse indicador também ficou prejudicada. O que

se pode afirmar é que a empresa está em fase de crescimento e todo o lucro é reinvestido.

Quanto aos indicadores de insolvência de Fawzi; Kamaluddin; Sanusi (2015) seria viável se a empresa registrasse as coberturas de caixa que faz com capital da outra empresa, sem este registro fica inviável considerar que mesmo sem captação de recursos de instituições financeiras ela não venha passar por dificuldades de solvência.

A proposição P3: Os indicadores de desempenho do Fluxo de Caixa são aplicáveis às MPE's? Os indicadores da DFC são parcialmente aplicáveis, sendo que a maioria dos indicadores não podem ser calculados por falta de informação.

4.6 PERSPECTIVAS DOS ENTREVISTADOS APÓS APRESENTAÇÃO DO MODELO DE DFC

Após apresentação, ao gestor e ao responsável pelo financeiro, do modelo e as possibilidades de análises. Chega-se ao segundo momento das entrevistas para identificar as percepções dos entrevistados na comparação do modelo de controle financeiro que existia na empresa e o modelo gerencial apresentado.

Inicialmente foi questionado se os entrevistados perceberam as diferenças entre os controles financeiros anteriores e o modelo de FC proposto. Ambos relataram a percepção das diferenças, entre elas, a estrutura do modelo de DFC sugerido permite melhor organização dos dados, apresenta uma visão mais ampla do desempenho da empresa. O gestor enfatizou que o modelo *“dispensa a necessidade do “garimpo” das informações, dando uma visão do contexto histórico e possibilitando uma análise mais clara”*.

Quanto as vantagens e desvantagens percebidas no modelo de DFC em relação ao FC atual, o gestor elencou como vantagens a classificação por

contas, o *dashboard* e o resumo anual para análise comparativa de determinados períodos, detalhes das informações para planejar e tomar decisões com mais facilidade, conseguir entender os impactos que suas decisões podem causar nas finanças.

Ambos concordaram, com a vantagem da organização e padronização dos dados e integração dos dados em uma única planilha. E como desvantagem, a dificuldade, inicialmente, na adaptação ao modelo e ao *Excel*, ponderando que está dificuldade pode ser mitigada com treinamento.

Indagados quanto como avalia as contribuições ou dificuldades do modelo de FC proposto, o gestor relatou que “*o modelo contribui para visão panorâmica da empresa, no acompanhamento de seu desenvolvimento e concretizar em métricas a gestão empírica que eu realizo*” e como dificuldade relatou a implementação, no sentido de conseguir, a curto prazo, com que o responsável pela alimentação da planilha compreenda e se adapte as funções do *Excel*, para haver fidedignidade nas informações.

Como pontos relevantes para tomada de decisão por meio da DFC, o gestor destacou, a identificação das entradas e saídas, e conseqüentemente, conseguir identificar quais são os maiores dispêndios financeiros para conseguir intervir com tomadas de decisões que previnam impactos negativos no caixa. Possuir uma base de dados e poder consultá-las antes de decidir fazer um investimento, aplicação, programar pró-labore, folha, decidir estratégia de vendas e principalmente para planejar reserva de fundos para reinvestir, pois quando sua tecnologia se tornar obsoleta deverá estar prevenido devido alto custo dos equipamentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância que representa um controle financeiro por meio da DFC para uma empresa, principalmente por MPE's, este estudo examinou os resultados da implementação do fluxo de caixa em uma pequena empresa. O modelo foi ajustado às necessidades da empresa objeto deste estudo.

Dessa forma, defluíram-se as proposições de que P1- O modelo de demonstração de fluxo de caixa melhora o processo decisório? P2 É fácil reproduzir o modelo diariamente? P3- Os indicadores de desempenho do Fluxo de Caixa são aplicáveis às MPE's?

A proposição P1 foi confirmada diante a percepção do gestor, que identificou as vantagens oferecidas pelo controle financeiro unificado, organizado e ágil como a DFC gerencial. A possibilidade de análise comparativa mensal, anual e em *dashboard* que contribuíram para que o gestor tivesse uma visão sistêmica do desempenho de seu negócio, entendesse os impactos de algumas decisões tomada no passado e refletisse sobre uma nova postura para tomar decisões e assim gerenciar melhor seus recursos.

Foi confirmada a proposição P2, visto que ambos entrevistados, além de receptivos ao modelo, elencaram como única dificuldade para reprodução diária do modelo, a adaptação ao uso do *Excel*, pois nesse modelo eram necessários alguns conhecimentos além do que se estava acostumado a utilizar. E concluíram que esta dificuldade poderia ser sanada com treinamento, para que o modelo pudesse ter continuidade.

Já em relação a proposição P3, houve a confirmação parcialmente, pois houve dificuldade em aplicar todos os indicadores de FC previstos na literatura por não haver as informações necessárias.

Diante o estudo realizado na empresa RAD1, enquadrada como MPE's, foi observado que mesmo havendo um controle financeiro simplificado, a

estrutura não estava adequada para o entendimento de todos os usuários. Os dados não apresentavam padronização e classificação por um plano de contas, acarretando perda de tempo e na tomada de decisão empírica, o que aumenta o risco de a empresa vir a ter problemas financeiros, comprometer seu crescimento e, até mesmo, comprometer sua permanência no mercado.

Com o modelo elaborado, atinge-se o objetivo de mostrar que, mesmo uma MPE's, deve-se utilizar uma ferramenta de controle financeiro gerencial como a DFC, pelo seu fácil entendimento, riqueza de dados que pode ser obtido para suportar decisão mais assertivas e, principalmente, pela mudança de comportamento do gestor e responsável financeiro, que ao conhecer o modelo, entenderam a proposta do modelo e sua relevância para planejar, organizar, dirigir e controlar o desempenho do negócio.

O desenvolvimento e implementações de ferramentas gerenciais é de grande valia para a academia, pois o discente tem a oportunidade de conhecer intrinsecamente uma organização, desenvolver sua visão analítica da gestão de negócios e dominar seu conhecimento que, muitas vezes, é discutido apenas teoricamente.

Como proposta para novos estudos, recomenda-se a utilização deste modelo em outras empresas, ampliando a população pesquisada de um determinado setor que permita o melhor entendimento da realidade da amostra, de suas práticas gerenciais.

6. REFERÊNCIAS

ABIMO E SINAEMO. **Relatório Setorial Dez/2018: Análise de 2018 e perspectivas para 2019 - um cenário pós-eleições**. Abimo em Revista, 2018.

ABRAHÃO, S.D.S.; CARVALHO, M.S.; MARQUES, J.A.V.C. Análise do Desempenho Financeiro das Empresas do Setor de Óleo & Gás Por Meio do Comportamento dos Fluxos de Caixa no Período de 2010 a 2013. **Race**, v. 14, n. 3, p. 1063–1090, 2015.

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

BRAGA, R.; MARQUES, J.A.V.C. Avaliação da liquidez das empresas através da análise da demonstração de fluxos de caixa. **Revista Contabilidade & Finanças.**, v.14, n.25, p.06-23, 2001.

BRASIL. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Brasília-DF, 2007.

CAVALCANTI, R.A.P.; et al. Aplicação do método de custeamento baseado em atividade em uma clínica de radiologia odontológica: Um Estudo de Caso. **XVII Congresso Brasileiro de Custos**, p. 1–15, 2011.

CFO. **Quantidade Geral de Profissionais e Entidades Ativas**. Disponível em: <<http://cfo.org.br/website/estatisticas/quantidade-geral-de-entidades-e-profissionais-ativos/>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

CHAVES, S.C.L.; et al. Política de Saúde Bucal no Brasil 2003-2014: cenário, propostas, ações e resultados. **Ciência & Saúde Coletiva.**, v. 22, n. 6, p. 1791–1803, 2017.

CPC. **Pronunciamento Técnico CPC 03 (R2): Demonstração dos Fluxos de Caixa - IAS 7 (IASB - BV2010)** Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=34>>

CPC PME. **Pronunciamento Técnico PME: contabilidade para pequenas e médias empresas**. p. 1–227, 2009.

CUNHA, M. F. DA; MARTINS, E.; ASSAF NETO, A. Avaliação de Empresas no Brasil pelo Fluxo de Caixa Descontado: evidências empíricas sob o ponto de vista dos direcionadores de valor nas ofertas públicas de aquisição de ações. **Revista de Administração.**, v.49, n.2, p.251–266, 2014.

FAWZI, N. S.; KAMALUDDIN, A.; SANUSI, Z. M. Monitoring Distressed Companies through Cash Flow Analysis. **Procedia Economics and Finance.**, v. 28, p.136–144, 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Metodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GOMES, O. J.; OLIVEIRA, U. G. DE; SILVA, P. Z. P. DA. Uma Análise das Informações Contábeis utilizadas pelos Micro e Pequenos Empreendedores do Município de Jacaraú/PB para o Processo de Tomada de Decisões. **Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP.**, v.11, n.2, p.18–32, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: [s.n.].

LI, Y.; et al. Cash flow forecast for South African firms. **Review of Development Finance.**, v. 5, n. 1, p. 24–33, 2015.

LONGENECKER, J.G.; et al. **Administração de Pequenas Empresas.** 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MAGRO, C. B. D.; DOMENICO, D. DI; HEIN, N. Indicadores de liquidez e solvência da Demonstração do Fluxo de Caixa e os tradicionais : uma aplicação da análise de correlação canônica nas empresas listadas na m&FBovespa. **Revista de Economia e Administração.**, v.12, n.1, p.97–114, 2014.

MARION, J.C. **Contabilidade Básica.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS, A.B.; LOPES JÚNIOR, F. **Administração Financeira Nas Empresas de Pequeno Porte.** 1. ed. Barueri: Manole, 2002.

MINARDI, M.A.F.A.; SAITO, R. Orçamento de capital. **Revista de Administração de Empresas.**, v.47, n.3, p.1–5, 2007.

MOTERLE, S.; WERNKE, R.; JUNGES, I. Conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do Sul de Santa Catarina. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia.**, v.18, n.1, p.31-56, 2019.

OLIVEIRA, R.C. Estudo de Caso: FLuxo de Caixa Uma Ferramenta de Gestão Financeira Para a Pequena Empresa. **Revista Humanidades e Inovação.**, v.5, n.11, p.167–180, 2018.

ORAL, C.; AKKAYA, G.C. Cash Flow at Risk: A Tool for Financial Planning. **Procedia Economics and Finance.**, v.23, p.262–266, 2015.

PADOZE, C.L. **Manual de Contabilidade Básica: contabilidade introdutória e intermediária.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PINHEIRO, R.G.; et al. Compliance: controle interno nas pequenas e médias empresas – adoções e restrições como ferramenta de gestão. **Redeca.**, v.5, n.1, p.72–86, 2018.

PIVETTA, G. A Utilização Do Fluxo De Caixa Nas Empresas: Um Modelo Para a Pequena Empresa. **Revista Eletrônica de Contabilidade.**, v.1, n.2, p.1–14, 2005.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: [s.n.].

RIBEIRO, D. B.; ESTENDER, A.C. O Fluxo de Caixa na Organização Borgatto Comércio E Empreendimentos Ltda. **Revista Administração em Diálogo – RAD.**, v.19, n.2, p.42, 2017.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JORDAN, B.D. **Administração Financeira.** 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

SAMMY, E. **Com demanda aquecida, franquias de saúde se tornam boas opções de investimento.** Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/franquias-de-saude/>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

SCARPARO, A.; et al. Impacto da Política Nacional de Saúde Bucal – Programa Brasil Sorridente – sobre a provisão de serviços odontológicos no Estado do Rio de Janeiro. **Cadernos Saúde Coletiva**, v. 23, n. 4, p. 409–415, 2015.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília-DF: Sebrae, 2016.

SEBRAE. **Análise Financeira.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/como-fazer-uma-analise-financeira,d6b1288acc58d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 4 maio. 2019.

SEBRAE. **Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

SEBRAE. **Perfil dos Pequenos Negócios.** Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 19 abr. 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

TĂMĂȘILĂ, M.; et al. Cash Flow and Investment Decision: An Application on the Romanian Agriculture Sector. **Procedia - Social and Behavioral Sciences.**, v.238, p.704–713, 2018.

VARGAS JIMÉNEZ, I. La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. **Calidad en la Educación Superior**, 2012.

YEO, H.-J. Role of free cash flows in making investment and dividend decisions: The case of the shipping industry. **Asian Journal of Shipping and Logistics**, v.34, n.2, p.113–118, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AUTORES

Vanessa de Camargo Rolim



Bacharelado em Administração de Empresas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Possui 10 anos de experiência na área Financeira com foco em pequenas e médias empresas e no segmento cooperativo.

Alequexandre Galvez de Andrade



Doutorando em Administração, Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, possui graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário FECAP (2000) e Licenciatura Plena em Matemática. Tem experiência como Controller e Gerente Financeiro e contador na administração pública, atualmente é professor de Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

Rogério Tadeu da Silva



Doutorado (2016), mestrado (2004) e bacharelado (1998) em Administração pela Universidade de São Paulo. Formado em Processamento de Dados (1992) pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Atualmente, professor da área de Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. No Conselho Regional de Administração de São Paulo, participo do Grupo de Excelência em Gestão Pública (GEGP) e atuo, voluntariamente, como representante institucional desde 2017. Tenho experiência em processos de credenciamento, autorização e reconhecimento de cursos superiores de graduação do INEP - MEC. Tenho experiência docente na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, e na área de Sistemas de Informação, com destaque para Administração de Sistemas de Informação e Banco de Dados.

Nélio Fernando dos Reis



Formado em artilharia (2000) pela Escola de Sargentos das Armas - Exército Brasileiro, bacharelado em administração pela Universidade São Francisco (2002); pós-graduado em finanças (2004) e em marketing (2009) pela Fundação Dom Cabral; mestrado (2007), doutorado (2014) e pós-doutorado (2015) em engenharia de produção pela Universidade Paulista. Experiência profissional: assistente de negócios (CLT) da Rede Russi Supermercados de 1990 a 1995; sargento (concurado) do Exército Brasileiro de 1995 a 2007; gerente (concurado) do Banco do Brasil S.A de 2007 a 2009; diretor (CLT) de controlada educacional do Banco Pátria Investimentos de 2009 a 2015. Desde 2016 é professor (concurado) de administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Área de interesse: emprego, renda e educação financeira.

Fábio Roberto Izepe



Mestre em Engenharia de Produção pela FEB/UNESP, Especialista MBA em Engenharia de Produção pela FEB/UNESP e Tecnólogo em Informática com ênfase em gestão da produção industrial pela FATEC. Auditor Líder da Qualidade (Lead Auditor IRCA), atuou como consultor em Gestão Empresarial, Sistemas de Gestão da Qualidade e Meio Ambiente e como professor em diversas universidades. Atualmente é Professor no IFSP.



DOI: 10.35170/ss.ed.9786586283013