



Administração Organizacional e Financeira Sob a Ótica de um Estúdio Funcional: Entraves e Perspectivas

Marcos Vinicius Dalagostini Bidarte, Silvia Amélia Mendonça Flores, Camila dos Santos
Pinto, Claudia Maria Dias Guerra Disconzi, Michele Bielinski

RESUMO

De forma a buscar apoio nas decisões gerenciais e a profissionalização da Administração no setor financeiro de uma empresa, os gestores devem estar cientes da importância que os instrumentos financeiros possuem, dentre os quais se pode citar o fluxo de caixa. O objetivo geral da presente pesquisa foi verificar a estrutura financeira da empresa Mais Saúde e propor a elaboração de um fluxo de caixa a partir de seus registros financeiros. A presente pesquisa possui natureza empírica, de abordagem qualitativa e quantitativa. Quanto a sua caracterização, trata-se de uma pesquisa descritiva e de um estudo de caso. A técnica de coleta de dados consistiu na análise de documentos para elaboração do fluxo de caixa, entrevistas não-estruturadas para informações adicionais e observação participante para compreender a estrutura organizacional da empresa. Constatou-se que a empresa possuía apenas um instrumento financeiro inadequado, sendo então proposta a elaboração do fluxo de caixa. O fluxo de caixa teve uma real importância para a administração financeira da organização, pois permitiu um maior controle mensal das entradas e saídas de caixa.

Palavras-Chave: Fluxo de caixa; Administração financeira; Estúdio funcional.

1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente de mercado mostra-se como um dos grandes entraves para os gestores, visto que estes devem administrar as organizações de acordo com as diversas transformações do cenário, como também as deliberações da concorrência. Cada vez mais as empresas buscam por novas ferramentas gerenciais visando obter vitórias sobre seus concorrentes. Neste sentido, os gestores devem estar cientes da importância que os instrumentos financeiros possuem frente à tomada de decisões gerenciais e qual a representatividade do setor financeiro para a organização (SILVA, 2013). Contudo, a organização como um todo deve ser gerenciada de forma holística, visando sempre almejar os seus objetivos (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2008).

Muitas empresas não possuem um órgão em específico que possua o compromisso de gerenciar suas operações financeiras, ficando a responsabilidade da gestão, neste caso, entre o proprietário e a contabilidade. A isto estão relacionadas diversas razões que podem levar empresas ao fracasso, dentre as quais se podem destacar a falta de crédito/capital, a concorrência e os problemas particulares dos proprietários da mesma. Há de se atentar também ao não monitoramento das finanças da organização, ou seja, o proprietário não acompanha de forma regular e contínua os resultados do faturamento e nem as despesas mensais. Ocorre ainda que grande parte dos donos destas empresas não estabelecem um pró-labore que seja condizente com a capacidade da empresa e com as funções exercidas pelo proprietário; o pró-labore deve ser estabelecido em observância à remuneração de um profissional que desempenhe atividades semelhantes no mercado. Além disso, é comum a não separação das receitas e despesas da pessoa física da jurídica pelos empreendedores (SEBRAE-RS, 2007; SILVA, 2012; OLIVEIRA, 2005).

Nesse contexto, faz-se necessário que haja a profissionalização da Administração no setor financeiro da empresa (GITMAN, 2010; SILVA, 2012). A profissionalização pode



iniciar-se por meio da implementação e aplicação de um registro dos recebimentos e pagamentos da empresa, isto é, um fluxo de caixa. O fluxo de caixa consiste em um instrumento inicial da administração financeira que brinda os gestores com resoluções frente às dificuldades financeiras da mesma (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010; MATARAZZO, 2010; SILVA, 2012). Assim, o fluxo de caixa representa um importante instrumento para a análise do capital de giro, bem como propicia suporte às empresas quando estas tomarem decisões. Este ainda apontará possíveis problemas de insolvência e/ou iliquidez, ou seja, o fluxo de caixa aplica-se, em linhas gerais, visando verificar a saúde financeira da organização (MATARAZZO, 2010; ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2008; SEBRAE, 2011; SILVA, 2013).

Frente a isso, este trabalho procura analisar como se estrutura a administração financeira da empresa Mais Saúde (nome fictício), que atua no mercado de Pilates e *Personal Trainer* em Santana do Livramento, RS, desde o ano de 2010. Busca-se ainda, a proposição de melhorias com relação à gestão financeira desta empresa, como a elaboração de um fluxo de caixa a partir de seus registros financeiros. Nesse sentido, o presente trabalho está dividido em cinco seções. Após a introdução apresenta-se o referencial teórico, tangenciando conceitos relativos à administração financeira e ao fluxo de caixa. A seção subsequente contempla os procedimentos metodológicos, seguidos da apresentação e análise dos resultados e, finalmente, a última seção, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira tem por objetivo “[...] maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários. Esse objetivo deve estar em sintonia com o desejo mais cobiçado pelo acionista, ou seja, a remuneração de seu capital, sob a forma de distribuição de dividendos e/ou lucros” (SILVA, 2013, p. 6). Esse objetivo pode ser aplicado nas mais variadas empresas, podendo-se citar, por exemplo, as empresas estatais e privadas, as indústrias e o comércio. Uma organização somente maximiza a sua riqueza quando investe em projetos e adquire ativos que possuem baixos riscos e que originam retornos com altos lucros (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010; MATARAZZO, 2010; SILVA, 2013).

Assim, administrar as finanças de uma organização consiste, basicamente, em planejar a sua futura direção e crescimento, devendo-se considerar os possíveis impactos causados na sociedade em que ela se encontra, como também em outras empresas (GITMAN, 2010b; GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010; MATARAZZO, 2010). Dessa forma, o administrador financeiro possui o objetivo de orientar todas as decisões referentes aos investimentos e financiamentos que serão realizadas pelo diretor da organização e ainda ser “o responsável pela saúde econômica e financeira da organização” (SILVA, 2013, p. 15), atuando de forma ativa na elaboração e execução de estratégias empresariais voltadas para desenvolvimento da organização, bem como progredir no aspecto competitivo (GITMAN, 2010b).

Ross, Westerfiel e Jaffe (2008, p. 21) elencam três questões importantes para as quais o administrador financeiro deve encontrar respostas na gestão de uma organização, são elas: i) Que investimentos a longo prazo deve a empresa fazer?; ii) Como podem ser levantados os recursos para os investimentos escolhidos?; e iii) Como deve a empresa gerir suas atividades monetárias e financeiras no dia a dia?. Em resposta as questões citadas têm-se, respectivamente: decisões de investimentos, decisões de financiamentos e decisões de financiamento a curto prazo com preocupação com o capital de giro líquido da organização.

Entre as três respostas apresentadas pelos autores supracitados, nota-se a importância da análise do capital de giro, pois esta irá identificar os níveis de caixa, estoques, fornecedores, entre outros, que agregam valor a empresa. Assim, em relação ao capital de giro, Gitman



(2010b) o define como sendo ativo circulante e a parte do(s) investimento(s) que circula durante a gestão normal dos negócios. O referido autor ainda destaca que o capital de giro líquido é a diferença entre ativo circulante e o passivo circulante da organização, de forma que quando o ativo circulante ultrapassar o passivo circulante, a empresa estará com um capital de giro líquido positivo; quando o seu passivo circulante for maior que o ativo circulante, a empresa apresentará um capital de giro líquido negativo.

Neste cenário, o fluxo de caixa representa um instrumento muito utilizado visando à resolução de dificuldades de ordem financeira. Entretanto, este se configura como sendo apenas um instrumento de ponto de partida da administração financeira, porém muito importante para a análise do capital de giro (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010; MATARAZZO, 2010).

2.2 FLUXO DE CAIXA

Matarazzo (2010) define o fluxo de caixa como “movimento de caixa”, consistindo em uma ferramenta imprescindível em qualquer atividade empresarial. O fluxo de caixa é considerado uma importante ferramenta da gestão financeira que possui o objetivo de planejar, controlar e analisar despesas, receitas e/ou investimentos, levando em consideração determinado período de tempo fixado. Essa ferramenta concede às organizações apoio em seus processos decisórios, de forma que almejem resultados estabelecidos e/ou tomem melhores decisões (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2008; SEBRAE, 2011; SILVA, 2013).

O fluxo de caixa indicará o saldo de caixa que a empresa dispõe após a projeção para períodos futuros, sendo o saldo formado por todas as entradas e saídas de recursos financeiros. Ressalta-se que a estrutura do fluxo de caixa é bastante flexível e a inserção de informações das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa são de acordo com as suas próprias necessidades (SEBRAE, 2011). A elaboração do fluxo de caixa não possui características complexas para organizações que já dispõem de controles financeiros organizados e consolidados. Deve-se ressaltar que o fluxo de caixa, para as empresas que não possuem controles financeiros, apresentará em sua fase de implementação projeções super ou subestimadas, assim como poderá surgir pequenos custos ou despesas não previstas (MATARAZZO, 2010; OLIVEIRA, 2005).

Dessa forma, a empresa deve atentar para a importância e a confiabilidade que um sistema de projeção de fluxo de caixa possui, visto que este constitui uma importante informação gerencial. A partir das demonstrações do fluxo de caixa, a organização pode, sem sombra de dúvidas, analisar alternativas de investimentos, bem como identificar e elencar os motivos que culminaram em mudanças na sua situação financeira, ainda consegue analisar as diversas maneiras de realizar a aplicação do lucro concebido pelas suas operações e inquirir sobre as ocasionais atenuações no capital de giro (SILVA, 2013).

Silva (2013) elenca alguns fatores internos e externos que afetam o fluxo de caixa e que acarretam em disparidades nítidas entre o que foi previsto e o realizado pelas empresas. A título de exemplo, pode-se citar como fatores internos: i) compras que não estão em linha com as projeções de vendas; ii) política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais; iii) distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa; e iv) custos financeiros altos originários do nível de endividamento. E como alguns fatores externos: i) elevação do nível de preços e taxas de juros; ii) diminuição das vendas em decorrência de retração de mercado; e iii) novos concorrentes.

Destaca-se que os fatores internos e externos acabam por comprometer a eficácia e a liquidez do fluxo de caixa. Como forma de tentar evitar que isto ocorra, Silva (2013) ressalta que os setores da empresa devem estar em consonância, de forma que todas as (novas) decisões sejam executadas somente após serem minuciosamente analisadas e debatidas. Em suma, o



intuito é verificar e deter o conhecimento dos impactos acometidos no caixa, de forma que os interesses da organização estejam a salvo.

Oliveira (2005, p. 56-68) elenca cinco informações necessárias para que o fluxo de caixa seja elaborado para um período fixado, apresentadas a seguir:

- a) Previsão de vendas e os respectivos prazos de recebimentos;
- b) Previsão de compras e os respectivos prazos de pagamento aos fornecedores;
- c) Levantamento dos valores a receber dos clientes, das vendas já realizadas;
- d) Levantamento dos compromissos a pagar aos fornecedores e pagamento de despesas operacionais mensais e;
- e) Levantamento das disponibilidades financeiras existentes.

O autor ainda destaca que é somente após a organização das projeções do fluxo de caixa que os dados tornar-se-ão confiáveis, pois cada informação será organizada em planilhas diferentes para que, somente, depois os seus valores sejam transportados para a planilha final do fluxo de caixa, sendo que o resultado do total do levantamento das disponibilidades financeiras da empresa constituirá o saldo inicial de caixa da mesma. Assim sendo, há empresas que possuem uma simples ou ainda uma boa gestão de caixa, porém espera-se que todas as organizações atinjam o desejado equilíbrio entre as entradas e saídas de recursos financeiros de caixa (OLIVEIRA, 2005; MATARAZZO, 2010; ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2008; SEBRAE, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui natureza empírica, de abordagem qualitativa, mensurando os dados coletados pelos pesquisadores. Quanto a sua caracterização, trata-se de uma pesquisa descritiva, à medida que se buscou realizar a descrição das características e atividades financeiras da empresa, e de um estudo de caso, por ter como objeto de análise a empresa Mais Saúde (YIN, 2010; GIL, 2010; LIMA, 2008).

A coleta de dados deu-se através da observação pessoal, visto que havia a necessidade de conhecer a rotina diária da empresa em questão, por meio de entrevistas não-estruturadas direcionadas à proprietária da empresa e também através de documentos gerenciais, como notas fiscais, registros de pagamentos de clientes e de contas a pagar, faturas de cartão de crédito, fichas cadastrais de clientes, anotações diversas, etc. A coleta de dados iniciou em outubro e terminou em dezembro de 2014 (duração aproximada de 3 meses). Os dados coletados foram analisados por meio da análise e estatística descritiva (MARCONI, LAKATOS, 2009).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro passo rumo à criação do fluxo de caixa foi conhecer as reais entradas (receitas) e saídas (despesas) da organização. A empresa Mais Saúde não possuía nenhum sistema informatizado de caixa, tampouco planilhas eletrônicas ou manuscritas, o que dificultou o acesso dos pesquisadores às informações necessárias para a formulação final do fluxo de caixa. Assim sendo, foram analisados todos os tipos de despesas comprovadas encontradas arquivadas na empresa, como faturas de cartões de créditos, boletos bancários, água, luz, condomínio, aluguel, folha de pagamentos, Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF), Conselho Regional de Educação Física (CREF). Destaca-se que tais contas se encontravam totalmente desorganizadas e muitas ainda sequer abertas, ou seja, como a proprietária realiza todo e qualquer tipo de pagamento via débito em sua conta corrente, acaba não visualizando se os valores realmente pagos conferem com os valores tarifados.

Todas as contas foram analisadas e classificadas com o intuito de que a empresa conhecesse suas reais despesas mensais e que pudesse realizar alguma redução de seus



respectivos valores, isto é, conhecendo os valores pagos à cada conta, a empresa poderá traçar ações que atuem minimizando aquelas que julgue excessivas. Caso atinja este objetivo, a empresa irá dispor de uma maior receita que pode ser revertida para a própria organização. Com relação às receitas, estas eram controladas e anotadas em uma agenda sempre quando um cliente pagava a mensalidade. Isso ajudava a empresa a diminuir a margem de erro no momento do acompanhamento (somatório de receitas) do desempenho mensal.

Após a análise, conhecimento e classificação de todas as contas da empresa (receitas e despesas), iniciou-se a elaboração da Demonstração de Entradas e Saídas de Caixa (DESC), uma vez que anteriormente não havia qualquer tipo de controle financeiro. Após o conhecimento das entradas e saídas de caixa, foi possível analisar amplamente a administração financeira da empresa, bem como realizar previsões dos resultados dos períodos seguintes, caracterizando a Demonstração do Fluxo de Caixa Líquido (DFCL). A elaboração do fluxo de caixa deu-se por períodos curtos, isto é, mensalmente, com base nos registros financeiros apresentados pela empresa.

Por fim, destaca-se que a cada novo registro financeiro, o fluxo de caixa era atualizado, de forma que todos os ajustes pertinentes fossem executados para que se chegasse o mais próximo possível do resultado financeiro efetivo. Ressalta-se que estes dados configuram-se como confiáveis, visto que o acesso a eles foi livre e consentido pela proprietária. Considerando o supracitado, a Figura 1 apresenta o fluxo de caixa e mostra, em ordem cronológica, todas as reais entradas e saídas da empresa Mais Saúde desde janeiro até dezembro de 2014, onde as nomenclaturas utilizadas foram adaptadas conforme as necessidades da empresa. Este último destaca também o saldo final que a empresa deveria possuir no final do exercício do ano de 2014.

Figura 1 – Fluxo de caixa da empresa Mais Saúde

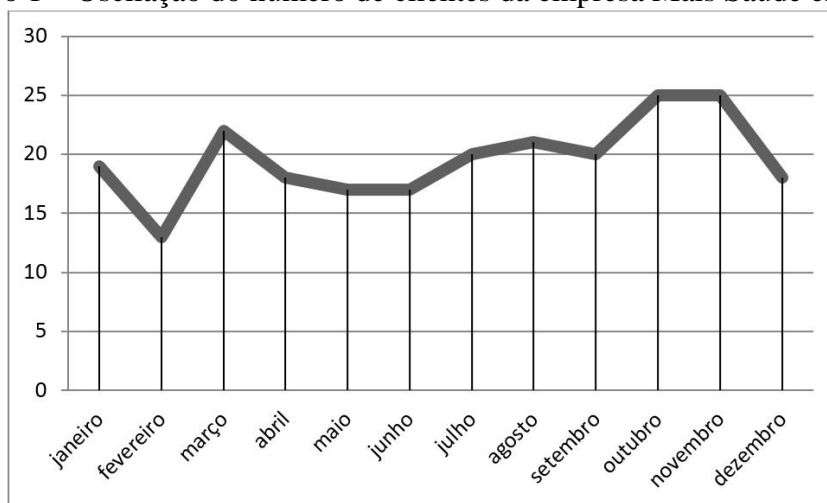
	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO	REALIZADO
Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ENTRADAS												
Contas a receber-serviços realizadas	5.115	3.275	3.332	3.855	3.075	3.205	4.910	4.770	4.955	5.516	5.227	3.427
TOTAL DAS ENTRADAS	5.115	3.275	3.332	3.855	3.075	3.205	4.910	4.770	4.955	5.516	5.227	3.427
SAIDAS												
Folha de Pagamento	1.130	680	950	1.100	1.050	1.432	1.280	1.720	1.200	2.090	2.108	2.406
Aluguel	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560
Água	26	10	20	20	20	20	20	30	30	10	20	0
Energia Elétrica	60,78	66,11	48	56	56	56	58	54,13	65	50,93	81,59	99,47
Manutenção Estúdio	0	0	136	0	578	600	0	30	0	999	962	135
Contabilidade	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Condomínio	74	87	84	86	86	79	86	87	87	0	165	86
Cursos	0	0	338	451	338	338	718	1.538	838	0	0	0
Physical	308,33	308,54	308,34	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DARF	0	15,21	19,93	18,76	34,22	29,05	33,75	0	143	0	0	0
CREF	238	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Guia Cidade	144	144	144	144	144	144	144	0	0	0	0	0
Outros pagamentos	375	617	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0
TOTAL DAS SAIDAS	3.156,11	2.727,86	2.577,34	2.675,76	3.106,22	3.498,05	3.139,75	4.259,13	3.213	3.949,93	4.136,59	3.526,47
1 (ENTRADAS - SAIDAS)	1.958,89	547,14	754,66	1.179,24	-31,22	-293,05	1.770,25	510,87	1.742	1.566,07	1.090,41	-99,47
2 SALDO ANTERIOR	0	1.958,89	2.506,03	3.260,69	4.439,93	4.408,71	4.115,66	5.885,91	6.396,78	8.138,78	9.704,85	10.795,26
3 SALDO ACUMULADO (1+2)	1.958,89	2.506,03	3.260,69	4.439,93	4.408,71	4.115,66	5.885,91	6.396,78	8.138,78	9.704,85	10.795,26	10.695,79
4 SALDO FINAL	1.958,89	2.506,03	3.260,69	4.439,93	4.408,71	4.115,66	5.885,91	6.396,78	8.138,78	9.704,85	10.795,26	10.695,79

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Dada a consistência das informações presentes no fluxo de caixa, algumas análises dos resultados são apresentadas como forma de melhorá-los. Percebe-se, através da Figura 1, que as receitas não são uniformes durante o ano, refletindo a sazonalidade de clientes da empresa. O Gráfico 1 ilustra o número médio de clientes mensais e os períodos críticos em que o número de clientes é demasiadamente baixo.



Gráfico 1 – Oscilação do número de clientes da empresa Mais Saúde em 2014



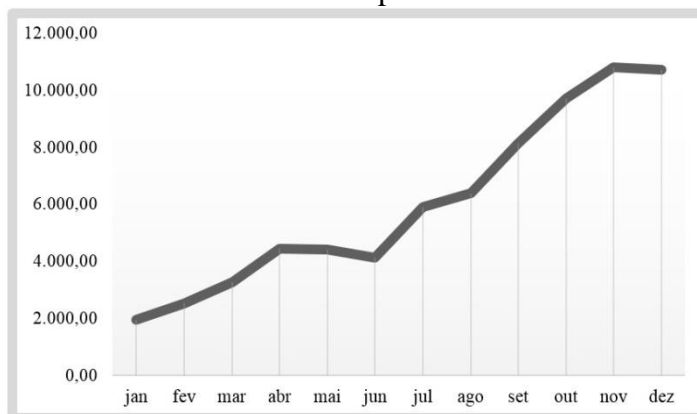
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Conforme o Gráfico 1, percebe-se que a empresa Mais Saúde apresenta uma média anual de 20 clientes. O maior número mensal de clientes foi verificado nos meses de outubro e novembro (25), enquanto que o menor número mensal de clientes foi verificado no mês de fevereiro (13).

A principal oscilação de despesa que a empresa deve atentar é a folha de pagamento de seus funcionários, considerando que cada funcionário recebe R\$ 20,00 por hora trabalhada, sendo que a hora cobrada de seus clientes é de R\$ 30,00. Observa-se que há uma receita (entrada) de caixa para a empresa na ordem de R\$ 10,00, ou apenas 33,33% da hora. Porém, caso a hora trabalhada seja executada pela proprietária, a empresa obterá uma receita de R\$ 30,00, ou seja, 300% da hora.

Outro aspecto importante é a disponibilidade financeira imediata, que revela o fluxo real de caixa da empresa, e pode-se verificar, com base na Figura 1, a quantia em dinheiro que a empresa Mais Saúde possuiria em caixa (R\$ 10.695,79) levando em consideração o total de todas as receitas (R\$ 50.662) e despesas (R\$ 39.966,21) incorridas no exercício de 2014. O Gráfico 2 ilustra o acúmulo de caixa, ou saldo final, da empresa Mais Saúde no exercício de 2014.

Gráfico 2 – Saldo Final da empresa Mais Saúde em 2014



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

A empresa obteria resultados positivos através do fluxo de caixa com a asseguaração de um nível intermediário de reservas, seja para a aquisição de novo(s) equipamento(s), seja para



a realização de manutenção. Em suma, a interpretação simplista do fluxo de caixa aplicada à empresa é que este demonstrou todas as suas receitas e despesas mensais e ainda apontou excedentes de recursos financeiros, os quais formaram o saldo final de caixa da organização, como visto no Gráfico 2.

Observa-se que somente nos meses de maio, junho e dezembro a empresa obteve prejuízo. Isto deve-se às altas despesas incorridas no período, em especial para a folha de pagamentos de funcionários e para a manutenção do estúdio, como ainda pode ser observado com quedas acentuadas no Gráfico 2. Deve-se ressaltar que a empresa não possuía caixa no referido mês, visto que o dinheiro era totalmente retirado e utilizado para o pagamento das contas pessoais da proprietária, de maneira que a única forma de quitar as despesas da pessoa jurídica e manter o estúdio em funcionamento foi a utilização de capital da pessoa física.

A não separação das receitas e despesas da pessoa física da jurídica pelos empreendedores é comum em pequenas empresas, de acordo com Silva (2012) e Oliveira (2005), devido as empresas não se valerem de nenhum controle financeiro, o que acarreta em menores subsídios para solucionar e minimizar as situações difíceis enfrentadas por elas. Assim, percebe-se nitidamente que a empresa peca em sua administração financeira e que a implantação de um instrumento simples e flexível como o fluxo de caixa lhe é benéfica, corroborando com o que foi exposto pelo Sebrae (2011).

Pelo exposto, ressalta-se que a importância da retirada do pró-labore está justamente em estabelecê-lo dentre as possibilidades de pagamento da empresa, isto é, a retirada do pró-labore pela proprietária da empresa Mais Saúde tem que ser equivalente à remuneração de um profissional que desempenha as mesmas atividades no mercado de trabalho, para que isto não se configure como uma razão para o fracasso da empresa, como foi visto de acordo com o Sebrae-RS (2007). Como dito anteriormente, a diferença entre as entradas e as saídas de caixa eram destinadas ao pagamento das contas pessoais da proprietária.

Informações de saídas de caixa como o Documento de Arrecadação de Receitas Federais, a *Physical*, cursos e o CREF são importantes de serem destacadas. A primeira saída, DARF, é relativa ao pagamento de impostos no âmbito federal. Já em relação às contas alcunhadas *Physical*, estas são referentes a vendas de roupas de ginásticas efetuadas pela proprietária nas instalações da Mais Saúde. Acerca dos cursos, a proprietária destacou que estes são considerados “*atualizações*” para uma melhor prestação dos serviços de Pilates e *Personal Trainer*, com o intuito de serem implementados na empresa logo após os seus termos. Por fim, o CREF, considerado pela proprietária como um valor altamente oneroso, é pago em uma única parcela – em janeiro – e desfruta de um desconto de 50%, sendo este valor injetado na empresa para o pagamento de futuras despesas.

As comparações entre os meses devem ser realizadas visando conhecer se o fluxo de caixa obteve melhora ou não. Gitman (2010b) realiza contribuições dizendo que o fluxo de caixa possui informações históricas e que estas devem ser empregadas como indicadores de valor, de grau de segurança e de época dos futuros fluxos de caixa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou verificar a estrutura financeira da empresa Mais Saúde e propor a elaboração de um fluxo de caixa a partir de seus registros financeiros. A empresa não possuía, desde a sua fundação, praticamente nenhum tipo de registro financeiro. Foi somente a partir de 2014 que esta começou anotar em uma agenda os pagamentos das mensalidades pelos clientes. Este registro financeiro simples diminuía a margem de erro na hora do acompanhamento do desempenho mensal da empresa, isto é, durante o somatório de receitas.

A elaboração do fluxo de caixa deu-se através da análise e classificação de todos os registros financeiros da empresa, os quais foram classificados de acordo com as necessidades



da Mais Saúde. Destaca-se que o fluxo de caixa teve uma real importância para a administração financeira da organização, pois permitiu um maior controle mensal das entradas e saídas de caixa, o que antes não ocorria. O atual fluxo de caixa ainda permitiu à proprietária a realização de previsões futuras para os anos subsequentes, bem como propiciou uma maior organização financeira (entradas e saídas), sendo estes últimos os responsáveis por manter a competitividade da empresa Mais Saúde em períodos considerados críticos.

O fluxo de caixa, por mais simples que seja, é um importante instrumento gerencial que dá suporte para que a empresa atinja seus objetivos. Sugere-se que a proprietária continue utilizando o fluxo de caixa que foi elaborado e implantado pelos pesquisadores durante o período da pesquisa como forma de verificar e compreender a saúde financeira da empresa, bem como deter conhecimentos sobre excedentes e/ou escassez de caixa, analisar alternativas de investimentos e, principalmente, controlar a fonte dos recursos financeiros, separando-os em recursos pessoais e profissionais.

REFERÊNCIAS

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L. J. **O futuro dos negócios**. [Tradução Roberto Galman; revisão técnica Sérgio Lex]. São Paulo: Cengage Learning, 2010a.

_____. **Princípios de administração financeira**. [Tradução Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Jean Jacques Salim]. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010b.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. [Tradução Célio Knipel Moreira; revisão técnica João Carlos Douat; colaboração especial Arthur Ridolfo]. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2. ed. rev. e atualiz. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. C. **Manual Como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

RECEITA FEDERAL. **DARF – Documento de Arrecadação de Receitas Federais**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislação/LegisAssunto/Darf.htm>>. Acesso em: 29 de dez. de 2014.



ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. [Tradução Antonio Zoratto Sanvicente]. 2. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE. **Análise e Planejamento Financeiro**: Manual do Participante. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa – Sebrae. Brasília, 2011.

SEBRAE-RS. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul**. Guia Aposte na sua empresa. Porto Alegre: Editora Globo, 2007.

SILVA, E. C. da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas** – guia de sobrevivência empresarial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, J. P. da. **Análise financeira das empresas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. [Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damascena]. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.