



## O Fluxo de Caixa como um Instrumento da Administração Financeira: uma Proposta de Modelo

Suzete Antonieta Lizote  
UNIVALI  
*lizote@univali.br*

Klaus Werner Krause  
UNIVALI  
*klaus@univali.br*

### Resumo

O número de micro e pequenas empresas que entram em regime falimentar tem aumentado consideravelmente nos últimos anos. Um dos fatores é que este tipo de organização, na maioria das vezes, não possui ferramentas de controle financeiro. Entendendo que o sucesso de um empreendimento está intimamente ligado ao seu planejamento e gestão financeira, o objetivo principal do estudo foi propor um modelo de fluxo de caixa adequado a realidade da do Hotel Praia do Sol localizado na cidade de Balneário Camboriú estado de Santa Catarina que contribua para a melhora de sua gestão financeira. No referencial teórico abordaram-se os temas sobre gestão financeira e fluxo de caixa. A pesquisa teve caráter exploratório e quanto aos procedimentos técnicos caracterizou-se como um estudo de caso, por tratar-se de um estudo detalhado do objeto de pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de análise de relatórios financeiros e entrevistas com os gestores. Como resultados, foram apontadas diversas deficiências nos controles financeiros da unidade caso e foi proposto um modelo de fluxo de caixa com o objetivo de introduzir melhorias nos controles financeiros da empresa analisada.

**Palavras-Chave:** Administração Financeira, Planejamento Financeiro, Fluxo de Caixa.

### 1 Introdução

O aumento da competitividade gerada pelo mercado faz com que os administradores das micro e pequenas empresas acabem enfrentando dificuldades para gerir seus empreendimentos, principalmente no que tange aos recursos financeiros. Um estudo realizado pelo Sebrae em 2009, aponta que de todas as empresas que foram a falência neste ano, 91,5% eram micro e pequenas.

A economia cada vez mais globalizada e sofrendo rápidas transformações, faz com que as pequenas e microempresas fiquem mais sensíveis aos efeitos do macroambiente. Outro estudo realizado pela Sebrae em 2010, destaca como principal dificuldade na gestão destas empresas, a falta de capital de giro e a inexistência ou o descontrole do fluxo de caixa. Diante de um mercado competitivo, onde os erros na gestão dos negócios procuram ser minimizados, torna-se indispensável avaliar como a elaboração de um fluxo de caixa bem estruturado pode contribuir para a melhora da gestão financeira de uma empresa.

Diante dos fatos apresentados, surge o seguinte questionamento: Que modelo de fluxo de caixa é apropriado à realidade do Hotel Praia do Sol Ltda. contribuindo para a melhora de sua gestão financeira?



Este questionamento motivou uma análise da gestão financeira do Hotel Praia do Sol Ltda., empresa do ramo hoteleiro situada no município de Balneário Camboriú-SC, com o objetivo de propor um modelo de fluxo de caixa adequado a realidade da empresa, que contribua para a melhora de sua gestão financeira. Para atingir este objetivo foi necessária a execução de varias etapas, como fazer revisão bibliográfica sobre a temática em questão, conhecer/investigar a gestão financeira da empresa em seus aspectos relativos a planejamento e controle, analisar o modelo de fluxo de caixa atualmente utilizado e propor um novo modelo.

Este estudo justifica-se pela necessidade de evidenciar a importância do fluxo de caixa como um instrumento da gestão financeira das empresas, uma vez que foram abordados e demonstrados conceitos relativos a esse instrumento de gestão, que possui papel importantíssimo na administração dos recursos financeiros de uma empresa.

Para seu desenvolvimento, o artigo foi estruturado em seis seções. Inicia com esta introdução e, na sequência, traz o marco teórico dos temas considerados na pesquisa, quais sejam: gestão financeira e fluxo de caixa. Na sequência, expõe-se a metodologia utilizada; na seção seguinte, a análise dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais do trabalho e os referenciais teóricos citados no texto.

## 2 Fundamentação teórica

### 2.1 A administração financeira nas empresas

O ato de gerenciar uma empresa exige do administrador, além de horas de trabalho e uma elevada energia emocional, um amplo conhecimento sobre o mercado em que pretende atuar, sobre sua concorrência, sobre a administração de empresas e suas especificidades, tal como as finanças.

Um estudo apresentado pelo Sebrae em 2010, aponta que, de acordo com os empreendedores os principais motivos da mortalidade das empresas são: a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e impostos (7%). De acordo com a mesma pesquisa, outros fatores que contribuem para a mortalidade das pequenas e micro empresas é a falta de planejamento, de técnicas de *marketing*, de avaliação de custos e fluxo de caixa.

Observando os dados apresentados pela pesquisa do Sebrae é possível constatar que a má gestão das finanças tem contribuído consideravelmente para a mortalidade das empresas, visto que a falta de capital, de avaliação de custos e de fluxo de caixa foram fatores citados. Portanto, uma administração financeira bem estruturada pode contribuir consideravelmente para a continuidade de uma empresa, afinal, ela é responsável por gerir os assuntos financeiros relativos a qualquer tipo de organização – financeira e não financeira, privadas e públicas, grandes e pequenas, com ou sem fins lucrativos.

Por meio da figura do administrador financeiro, a administração financeira desempenha as mais diversas funções relativas às finanças da empresa, funções estas que envolvem desde o planejamento, a concessão de crédito, a avaliação de projetos e captação de recursos, conforme afirma Gitman (2004, p. 4) “[...] desempenham as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimentos e captação de fundos para financiar as operações da empresa”.

O sucesso de um empreendimento esta intimamente ligada ao seu planejamento e controle financeiro, conforme afirmam Droms e Procianoy (2002) que para a prosperidade dos



empreendimentos em seu estágio de desenvolvimento, eles “são fortemente dependentes de planejamento e controle financeiros efetivos”. Portanto, uma gestão financeira competente, principalmente no que se refere ao fluxo de caixa, é um dos fatores relevantes para a sobrevivência de qualquer empresa.

## 2.2 A importância do fluxo de caixa na gestão financeira das empresas

A administração financeira tem como um de seus objetivos que a empresa opere com baixos custos e alta rentabilidade. Para que isso ocorra, não é permitido que ocorra qualquer tipo de indecisão sobre o que fazer com os recursos financeiros da empresa, principalmente no que tange ao curto prazo, para que seja garantida a liquidez do negócio. Com a aplicação do fluxo de caixa como um instrumento de auxílio na gestão financeira, é possível prognosticar possíveis períodos em que ocorrerão sobras ou falta de recursos financeiros no caixa, contribuindo assim, para que o administrador financeiro tome as medidas necessárias para prevenir tais fatos. Para Assef Neto (2002, p. 35),

[...] o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em sua caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa da descontinuidade em suas operações.

Na maior parte das empresas, suas dificuldades financeiras tem relação direta com desequilíbrio entre a entrada e saída de recursos financeiros do caixa. Como o fluxo de caixa retrata as origens e saídas de recursos financeiros da empresa, conforme as efetivas datas de recebimentos e pagamentos, possibilita a realização de uma avaliação entre as receitas e despesas. É importante é ressaltar que, para um bom equilíbrio financeiro da empresa o volume das entradas e saídas de caixa necessitam estar equilibradas, de acordo com o que afirma Campos Filho (1999, p. 23) “[...] o ritmo das entradas de caixa provenientes das operações deve estar coerente com os desembolsos por elas provocadas [...]”.

Para que a empresa mantenha um equilíbrio constante de seus recursos financeiros, é necessário que haja um constante monitoramento por parte da administração financeira, mantendo o foco nos fatores que podem gerar falta de recursos na empresa, e conseqüentemente, desequilibrá-la financeiramente. Nesse sentido, o planejamento do fluxo de caixa é um instrumento que pode ser utilizado pelas empresas para sanar tais problemas, porque de acordo com Zdanowicz (2004, p.54): “É o instrumento mais preciso e útil para levantamentos financeiros a curtos e longos prazos”.

Uma empresa que mantém um fluxo de caixa atualizado poderá dimensionar de maneira mais precisa a quantidade de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros, assim como fixar o nível de caixa desejado para o período seguinte. Para que isso aconteça, o planejamento de caixa surge como um importante instrumento, e Zdanowicz (2004, p. 55) indica dois motivos para se planejar o fluxo de caixa:

- Indica com certa antecedência as necessidades de recursos financeiros para os vários compromissos assumidos, com data certa para serem liquidados.



- Permite que se visualizem os períodos em que ocorrerá diminuição dos recursos ingressantes, seja por questões de mercado, seja por questões econômicas regional e/ou nacional, para que a empresa não programe desembolsos vultuosos para esses período.

Devido a sua importância para a administração financeira, o fluxo de caixa pode assumir diferentes vertentes, e justamente por se tratar de uma ferramenta de gestão, pode ser analisada de acordo com diversos tipos de abordagens teóricas, conforme no demonstra Frezzati (2006, p. 25),

Abordagem tática: é aquela que faz referência ao fluxo de caixa como um instrumento de utilidade restrita e acompanhamento.

Abordagem estratégica: é aquela que afeta o nível de negócios da empresa não só a curto prazo, mas também, e principalmente, a longo prazo. Tem efeito sobre questões ligadas às decisões realmente estratégicas da empresa.

Ao compartilhar da ideia de que o fluxo de caixa possui um importante papel na gestão financeira das empresas, Zdanowicz (2004, p. 41) elenca diversos objetivos a serem contemplados pela gestão do caixa, e dentre eles, podemos citar os seguintes: proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e para a realização das transações econômico-financeiras da empresa; empregar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos e estudando antecipadamente a melhor aplicação, o tempo e a segurança de tais recursos; planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades, prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar.

### 2.3 Estrutura e planejamento do fluxo de caixa

Na estruturação do fluxo de caixa, são necessárias inúmeras informações que podem e devem contribuir para torná-lo mais eficaz perante as necessidades da empresa. Essas informações abrangem dados referentes a atividade econômica da empresa, seu porte, as necessidades relativas aos estoques, os tipos de clientes, a origem dos recursos, as prioridades dos fornecedores e os gastos. O tratamento dado a essas informações é relevante para que os demais setores da empresa possam ser devidamente orientados, e assim, possam contribuir para a melhora da gestão financeira.

Portanto, o fluxo de caixa é elaborado de acordo com as informações recebidas dos diversos setores da empresa, sempre respeitando os seus cronogramas de ingressos e desembolsos financeiros, conforme afirma Piveta (2005, p. 7): “Elabora-se o fluxo de caixa a partir de informações recebidas dos diversos departamentos, setores, seções da empresa, de acordo com o cronograma anual ou mensal de ingressos e desembolsos, remetidos ao departamento ou gerência financeira”.

É inegável que as empresas necessitam controlar seus valores a receber e a pagar, diante disso, o fluxo de caixa projetado surge como uma importante ferramenta a ser utilizada, possibilitando a verificação da existência de possíveis excedentes de caixa e a melhora maneira de aplicá-los, como também a possibilidade de prever possíveis ausências de recursos e as possibilidades de financiamentos com o intuito de evitar futuras dificuldades. Para Zdanowicz (2004, p. 22) o planejamento do fluxo de caixa é “um instrumento utilizado para elaborar, de



forma eficaz e eficiente, o planejamento e o controle financeiros das atividades e de capital da empresa, auxiliando na tomada de decisão”.

O planejamento da área financeira da empresa estabelece as metas da empresa, motivando a organização e determinando marcos que servem de referência para a avaliação do desempenho. Neste contexto, o planejamento do caixa surge como uma ferramenta que auxilia na aferição e interpretação das variações apresentadas nos saldos das disponibilidades da empresa, relacionando suas contas a pagar e receber, conforme afirma Sá (1998, p. 3),

[...] o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações dos saldos do disponível da empresa. É o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar, de tal forma que, quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas, tem-se o fluxo de caixa realizado e, quando se comparam as contas a receber com o contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado.

Para uma boa estruturação do fluxo de caixa, são necessários alguns cuidados. Para que seja possível otimizar seu potencial, algumas informações são relevantes. Nesse sentido, Zdanowicz (2004, p. 129-131) cita algumas informações relevantes para a estruturação do fluxo de caixa, tais como: projeção de vendas, estimativas de compras, levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber, periodicidade do fluxo de caixa, orçamento dos demais ingressos e desembolsos de recursos.

### 3 Metodologia

Foi escolhido como objeto de estudo o Hotel Praia do Sol (nome fictício com o intuito de preservar sua identidade), pela complexidade das atividades que envolvem o ramo de hotelaria, justamente pelos hotéis oferecerem a seus clientes uma grande variedade de serviços e produtos.

O Hotel Praia do Sol encontra-se instalado na cidade de Balneário Camboriú-SC a mais de quarenta anos, ficando de frente para o mar, com ampla área de hospedagem, eventos e lazer. O setor de hospedagem é formado por 126 apartamentos, sendo 36 deles de frente para o mar, estando aberto 24 horas por dias, todos os dias do ano. Todos os apartamentos são equipados com ar condicionado, televisão em cores, cama de casal e banheiro individual. Para o lazer dos hóspedes são disponibilizadas três piscinas (sendo uma térmica), academia de ginástica e sala de recreação. Para eventos, o Hotel Praia do Sol, oferece a seus clientes quatro salas de convenções, com a capacidade de alocar de 80 a 400 pessoas, com toda a estrutura física necessária para a realização de um evento. O setor de alimentos e bebidas é terceirizado.

O planejamento comercial e financeiro do hotel é traçado em conjunto pelos setores comercial, administrativo e financeiro, através de seus gerentes, que em conjunto determinam as estratégias a serem adotadas com relação ao *marketing*, a promoções, a captação de recursos, aos prazos de recebimento e pagamento de contas. O quadro funcional é formado por quarenta e cinco funcionários na baixa temporada, chegando a sessenta e dois funcionários na alta temporada, uniformemente distribuídos nos seus diversos departamentos.

A pesquisa, quanto aos seus objetivos, é de caráter exploratório. Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se em um estudo de caso, por ser um estudo detalhado do objeto de pesquisa, permitindo assim um conhecimento amplo do problema, conforme define Gil (1996, p. 58) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado





conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”. Em relação aos instrumentos de coleta, a pesquisa foi realizada mediante a análise de relatórios financeiros e entrevistas com os gestores do hotel estudado, no mês de outubro de 2013.

Após uma análise de como funciona a administração financeira do Hotel Praia do Sol, optou-se em propor um modelo de fluxo de caixa buscando demonstrar como pode contribuir positivamente para a gestão de uma empresa, sem levar em conta seu tamanho e seu ramo de atividade. Desta forma, os resultados encontrados foram demonstrados através de uma descrição completa dos procedimentos operacionais, quais seus acertos e suas falhas, e por fim apresentar soluções de acordo com a literatura estudada.

#### 4 Análises e resultados

Para que fosse possível apresentar um modelo de fluxo de caixa que atenda as necessidades da administração financeira do Hotel Praia do Sol, foi necessário conhecer e investigar três aspectos de sua gestão financeira: como é realizado o seu planejamento financeiro, os controles e o fluxo de caixa utilizado.

Primeiramente, ao observar como a gestão do Hotel Praia do Sol em sua totalidade, foi possível verificar que o corpo administrativo é formado por cinco gerentes, geral, financeiro, comercial, de hospedagem e de reservas. No que tange a administração financeira, ela é de responsabilidade do gerente financeiro em conjunto com o gerente geral, uma vez que o primeiro controla toda a entrada e saída de recursos da empresa, e o segundo autoriza todas as operações relacionadas a tais entradas e saídas.

Com relação ao planejamento financeiro, ele é elaborado em conjunto pelo gerente geral e pelo gerente financeiro, com base nos fluxos de caixa passados no que diz respeito aos pagamentos, e conforme a previsão de faturamento estimada pelo gerente comercial para os recebimentos. O problema apresentado pelo planejamento financeiro realizado no Hotel Praia do Sol está na coleta dos dados para sua realização, uma vez que os gestores misturam dados baseados no regime de caixa (para as despesas) e dados baseados no regime da competência (recebimento). Como solução para tal problema é indicado que a empresa elabore dois tipos planejamentos, sendo um contábil, com base no princípio da competência, que permita avaliar a empresa economicamente, e o outro, orçamento de caixa com base nos fluxos de caixa passados, que permita avaliar a capacidade de pagamento. Em ambos, os gestores devem observar os fatores internos e externos que podem influenciar em sua execução.

Com relação aos controles financeiros, eles são de responsabilidade do gerente financeiro. Ele realiza dois tipos de controles, um referente às contas a pagar e um referente às contas a receber. Com relação ao controle de contas a pagar, além do sistema integrado que fornece informações de todos os setores do hotel para a contabilidade, o setor financeiro ainda utiliza um sistema separado apenas para as contas a pagar, alocando os seus valores em centros de custos determinados pela diretoria do hotel e pela gerência geral. O controle das contas a receber possui diversas formas, no que diz respeito as duplicatas a receber é utilizado a conciliação entre os lançamentos de duplicatas no banco e o sistema integrado no seu módulo financeiro. As contas correntes que alguns clientes possuem junto ao Hotel Praia do Sol são controladas através de planilhas eletrônicas do *excell*, o recebimento das vendas efetuadas por cartões de crédito são controladas através da conciliação entre o extrato da operadora e os lançamentos no sistema do hotel, e por fim, o recebimento das antecipações de diárias recebidas



dos clientes são controladas pelo departamento de reservas mediante a confirmação do setor financeiro do depósito recebido.

Para um gerenciamento mais ágil das contas a pagar e receber, evitando assim essa quantidade de retrabalhos apontadas pela pesquisa, sugere-se a utilização de um único programa que controle tanto as contas a pagar quanto as contas a receber, já alocando-as de acordo com as necessidades de seus usuários, evitando assim os diversos tipos de controles paralelos a contabilidade e ao sistema financeiro utilizado Conforme se apresenta no Quadro 01.

Quadro 01 – Fluxo de caixa Hotel Praia do Sol

HOTEL PRAIA DO SOL LTDA		15/10/2013	
<b>DISPONIBILIDADES DO DIA</b>		<b>SAÍDAS DO DIA</b>	
<b>1- CAIXA</b>		<b>FORNECEDORES</b>	B/C
Dinheiro	8.029,55	IPU 2013	12.600,46 B
Cheques a vista	-	DESP. VIAGENS - CAMPO GRANDE/CUIABÁ/BR	413,90 B
Uso de Crédito	-	DESP. VIAGENS - SÃO PAULO/ABC	384,00 B
Cartões de crédito	69.136,47	DEBORAH KEMMER	1.708,00 B
Cheques pré		GAZIN	266,49 B
Duplicatas a faturar	13.046,85	GAZIN	132,50 B
<b>Sub-total</b>	<b>90212,87</b>	DISTRIBUIDORA SARDAGNA	176,37 B
(-) Uso de crédito		GRÁFICA COSMOS	240,00 B
<b>2. RECEBIMENTOS DO DIA</b>		GOEDERT	183,41 B
ANTECIPAÇÃO RESERVA	1.772,50	DISTRIBUIDORA SARDAGNA	141,80 B
COBRANÇAS MÊS 10/2013	19.376,72	NACIONAL GÁS BUTANO	1.853,45 B
CARTÕES VENC 10/2013	24.136,97	TATIANA CONFECÇÕES	296,40 B
CH PRÉ	-	VIAÇÃO PRAIANA	1.592,50 B
DEPÓSITO CH DEVOLVIDO	-	AQUAVIT	112,81 B
DEPÓSITO DUPLICATAS	-	HIGMASTER	140,80 B
TECIPAÇÃO VISA/REDECARD/AM	-	COPAPEL	147,50 B
DESCONTO DUPLICATAS	-	PAPELARIA COR DE ROSA	88,20 B
JUROS APLICAÇÃO FINACEIRA	1,09	DISTRIBUIDORA SARDAGNA	263,13 B
REEMBOLSO ADTO FUNCIONÁRIO	-	MALA PRONTA VIAGENS E TURISMO	66,00 B
<b>Sub-total</b>	<b>45.287,28</b>	POSTO BARRA NORTE	399,21 B
<b>3. SALDO DE BANCOS</b>		INSS 09/2013	20.005,94 B
Real	43.070,21	ALEX CHAVEIRO 24 HORAS	55,00 B
Bradesco	71.690,20	HOTELAV'S LAVANDERIA LTDA	7.462,67 B
Banco do Brasil	2.791,74	ROSA MASSOTI TURISMO	93,60 B
Bradesco - Centralizadora Cartões	3.292,03	<b>Sub-total</b>	48.824,14
<b>Sub-Total</b>	120.844,18	<b>Sub-total</b>	-
<b>TOTAL</b>	<b>256.344,33</b>	<b>TOTAL</b>	<b>48.824,14</b>
<b>4. DISPONIBILIDADES FUTURAS</b>		<b>LIMITES DE DESCONTOS</b>	
Cheques pré não trocados			-
Cobrança simples diversas	138.670,55		-
Cartões de crédito	233.792,29		-
Contas correntes a receber			-
			-
<b>TOTAL</b>	<b>372.462,84</b>	<b>TOTAL</b>	-
<b>SALDO TOTAL</b>	<b>256.344,33</b>		
(-) CARTÃO DE CRÉDITO	-69.136,47		
(-) DUPLICATAS A FATURAR	-13.046,85		
(-) CH PRE DATADO	-		
(-) VALE COMPRA/VIAGENS	-150,00		
(+) DEVOLUÇÃO VALE COMPRAS	-		
(+) CAIXA	941,70	<b>TOTAL</b>	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>174.952,71</b>	OBS: C quer dizer que o pagamento foi efetuado pelo caixa e B quer dizer que o pagamento foi efetuado por nosso cheque	
<b>PAGAMENTOS DO DIA</b>	<b>48.824,14</b>		
<b>SALDO FINAL</b>	<b>126.128,57</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2013).



Quanto ao fluxo de caixa utilizado pelo Hotel Praia do Sol, demonstrado no Quadro 01, verificou-se que em sua elaboração, não são devidamente separados os valores a receber no futuro com valores efetivamente recebidos. Primeiramente - “Disponibilidades do dia” - são lançados os valores recebidos no caixa do hotel referente ao dia anterior, independentemente de serem efetivados naquele dia (dinheiro e cheques à vista) ou em datas futuros (cheques pré-datados, cartões de crédito e duplicatas). Em seguida - “Recebimentos do dia”, ficam demonstrados os valores efetivamente recebidos pelas contas bancárias do hotel. Ali ficam contemplados os valores recebidos das antecipações de clientes, dos cartões de crédito, das duplicatas a receber, dos descontos de duplicatas, antecipações de cartões de crédito, dentre outros tipos de recebimentos.

Na sequência encontram-se demonstrados os saldos iniciais das contas bancárias, dos recebimentos futuros (cartões de crédito, duplicatas, contas correntes de clientes e cheques pré-datados). A seguir após o saldo total do caixa são diminuídos os recebimentos futuros que somado ao saldo do fundo de caixa e diminuído das despesas pagas irá formar o saldo final do caixa do Hotel Praia do Sol para o dia em questão. As despesas, por sua vez, são lançadas sem qualquer tipo de relação com seus centros de custos, como também não existe qualquer relação do fluxo de caixa utilizado com o orçamento de caixa estabelecido anteriormente pelos gerentes (isto é realizado em outros relatórios).

Para que o Hotel Praia do Sol utilize um modelo de fluxo de caixa que atenda as suas necessidades, e que evite a quantidade de retrabalhos hoje realizados pelo setor financeiro, sugere-se a utilização de um modelo de fluxo de caixa em planilha *excell*. Este, ao ser alimentado de dados retrata a situação diária da empresa, efetua a comparação entre o orçado e o realizado, e por fim apura se o hotel terá um superávit ou um déficit financeiro para o período, sempre respeitando o regime de caixa tanto para os recebimentos quanto para os pagamentos.

Para uma melhor compreensão do sistema de fluxos de caixa propostos, exhibe-se no Quadro 02 um modelo de fluxo de caixa realizado, e infere-se que o mesmo pode contribuir de maneira considerável como um instrumento de melhora da gestão financeira do Hotel Praia do Sol.





Quadro 02 – Modelo de fluxo de caixa proposto

Empresa: HOTEL PRAIA DO SOL LTDA			
Fluxo de Caixa Realizado - Outubro/2013			
		01/10/2013	01/10/2013
1.1	BANCO SANTANDER	38.759,80	33.775,52
1.2	BANCO BRADESCO	28.806,67	44.129,97
1.3	BANCO DO BRASIL	2.390,23	2.390,23
1.4	BANCO BRADESCO - CENTRALIZADORA CARTÕES	0,35	0,43
1.5	SALDO DE CAIXA	908,25	857,55
<b>1. SALDO INICIAL DO PERÍODO</b>		<b>70.865,30</b>	<b>81.153,70</b>
1.1	DUPLICATAS RECEBIDAS	-	87.461,91
1.2	DEPÓSITOS NÃO IDENTIFICADOS	-	-
1.3	DEPÓSITO EM DINHEIRO (CAIXA)	11.907,81	287,28
1.4	DEPÓSITO EM CHEQUE (CAIXA)	-	-
1.5	ANTECIPAÇÃO CARTÕES DE CRÉDITO	-	-
1.6	RECEBIMENTO VISA	10.486,71	2.391,92
1.7	RECEBIMENTO VISA ELECTRON	598,28	191,00
1.8	RECEBIMENTO REDECARD	2.352,17	504,20
1.9	RECEBIMENTO REDESHOP	1.024,92	275,79
1.10	RECEBIMENTO AMEX	491,43	420,64
1.11	DESCONTO DUPLICATAS	-	-
1.12	REAPRESENTAÇÃO DE CHEQUES DEVOLVIDOS	-	-
1.13	DEPÓSITO CHEQUE PRÉ-DATADO	-	-
1.14	REEMBOLSO ADIANTAMENTO FUNCIONÁRIO	-	-
1.15	(+/-) ADIANTAMENTOS	171,00	-100,00
<b>2. TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>27.032,32</b>	<b>91.423,74</b>
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA</b>		<b>9.902,80</b>	-
2.4	COM PESSOAL	2.133,00	-
2.5	REEMBOLSO FUNCIONÁRIOS	132,96	-
2.6	IMPOSTOS	-	-
2.7	TARIFAS PÚBLICAS	-	-
2.8	FORNECEDORES	740,01	36,70
2.9	DIVERSAS	1.581,13	24,80
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>		<b>4.587,10</b>	<b>61,50</b>
<b>REPOSIÇÃO DE BENS EM USO</b>		<b>1.176,52</b>	<b>400,83</b>
<b>DESPESAS EXTRAS</b>		<b>933,14</b>	-
<b>3. TOTAL DESEMBOLSOS DE CAIXA</b>		<b>16.599,56</b>	<b>462,33</b>
<b>4. RESULTADO FINANCEIRO OPERACIONAL (2-3)</b>		<b>10.432,76</b>	<b>90.961,41</b>
<b>5. SALDO OPERACIONAL EM CAIXA (1+4)</b>		<b>81.298,06</b>	<b>172.115,11</b>
<b>6. RECEITAS NÃO OPERACIONAIS</b>		<b>5,64</b>	-
<b>JUROS APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>		<b>5,64</b>	-
<b>7. INVESTIMENTOS</b>		<b>150,00</b>	-
<b>8. TOTAL RECEITAS EXTRA OPERACIONAIS</b>		<b>5,64</b>	-
<b>9. TOTAL DESPESAS EXTRA OPERACIONAIS</b>		<b>150,00</b>	-
<b>10. TOTAL DE DESEMBOLSOS</b>		<b>16.749,56</b>	<b>462,33</b>
<b>11. SUBTOTAL SALDO FINAL CAIXA</b>		<b>81.153,70</b>	<b>172.115,11</b>
<b>12. SALDO FINAL DE CAIXA</b>		<b>81.153,70</b>	<b>172.155,11</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

A primeira mudança sugerida para o fluxo de caixa do Hotel Praia do Sol tem início no tratamento dado ao saldo inicial das contas correntes, que no modelo proposto encontra-se no início do fluxo, seguido pelo registro dos recebimentos diários de caixa e de banco. O tratamento



dado para os desembolsos de caixa é através de centros de custos, diferenciando cada despesa, por exemplo, as Despesas Operacionais são formadas por despesas com pessoal, impostos, tarifas públicas, fornecedores e diversas.

Através da soma do saldo inicial do caixa com total dos recebimentos de caixa, diminuídos pelo total de despesas encontraremos o saldo operacional de caixa, que indicará se a empresa tem ou não recursos financeiros para manter suas operações.

As aplicações financeiras, os empréstimos realizados, a amortização dos empréstimos, os investimentos realizados na estrutura do hotel, os pagamentos dos parcelamentos governamentais devem ser demonstrados após o saldo operacional de caixa, onde serão diminuídos ou somados para a obtenção do saldo final de caixa.

Foi indicado aconselhado ao Hotel Praia do Sol também elaborar um demonstrativo de fluxo de caixa integrado ao realizado, que faça a comparação entre o que foi orçado com o que foi efetivamente realizado conforme evidenciado no Quadro 03.

Quadro 03 – Modelo de fluxo de caixa orçado x realizado

ORÇADO X REALIZADO - OUTUBRO/2013			
	ORÇADO	REALIZADO	DIFERENÇA
RECEBIMENTOS MENSAIS DE CAIXA	550.000,00	380.692,15	-169.307,85
(-) DESPESAS COM PESSOAL	110.000,00	116.436,82	-6.436,82
(-) IMPOSTOS	35.000,00	44.548,51	-9.548,51
(-) TARIFAS PÚBLICAS	28.000,00	13.691,56	14.308,44
(-) FORNECEDORES	25.000,00	19.633,43	5.366,57
(-) DESPESAS DIVERSAS	70.000,00	26.362,95	43.637,05
(-) REPOSIÇÃO DE BENS	5.000,00	3.288,29	1.711,71
(-) EXTRAS	17.000,00	11.134,69	5.865,31
(=) TOTAL DAS DESPESAS OPERACIONAIS	290.000,00	235.096,25	54.903,75
(=) RESULTADO FINANCEIRO OPERACIONAL	260.000,00	145.595,90	-224.211,60
(-) INVESTIMENTO	5.000,00	49.851,98	-44.851,98
(-) PASSIVO	30.200,00	20.163,19	10.036,81
(-) DEVOLUÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	67.446,22	67.446,22	-
(-) AÇÕES	-	-	-
(-) EMPRÉSTIMO RESTAURANTE	700,00	-	700,00
(=) TOTAL DAS DESPESAS EXTRA-OPERACIONAIS	103.346,22	137.461,39	-34.115,17
(=) SALDO FINAL DE CAIXA	156.653,78	8.134,51	-190.096,43

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Observa-se no quadro acima, um modelo que compreende o fluxo de caixa projetado pela gerência do hotel, os totais do fluxo de caixa realizado e a variação entre ambos. Entende-se também que a administração do caixa deve visar o equilíbrio financeiro da empresa, evitando assim a existência de excedentes de caixa, pois esses valores estariam deixando de ser aplicados



de forma produtiva, tanto quanto a insuficiência de caixa, pois ela também estaria gerando junto a fontes de crédito uma visão de risco de insolvência da empresa.

Uma boa administração do caixa esta intimamente ligada ao enfoque do fluxo de caixa, analisando-o de acordo com as circunstâncias. Assim, serão visualizados cenários otimistas e pessimistas, o que permitirá que o administrador financeiro tome decisões com eficácia e eficiência.

## 5 Considerações finais

Quanto ao objetivo do trabalho que foi propor um modelo de fluxo de caixa adequado a realidade da empresa objeto de estudo, que contribua para a melhora de sua gestão financeira, de acordo com a literatura estudada foi possível relacionar os conceitos relativos a planejamento financeiro, gestão financeira e fluxo de caixa, com a situação real enfrentada pelo Hotel Praia do Sol, podendo conhecer e analisar seus acertos e seus erros, para poder sugerir mudanças que atendam as necessidades da empresa.

Para que a gestão financeira da empresa seja melhorada, elaborou-se um modelo de fluxo de caixa estruturado para atender as necessidades do Hotel Praia do Sol, proporcionando aos gestores controlar as entradas e saídas de recursos diariamente, fazer projeções para o futuro, auxiliando assim na tomada de decisões.

Na realização da pesquisa foi possível observar que o Hotel Praia do Sol, apesar de estar a mais de quarenta anos no mercado, ainda precisa rever alguns conceitos referentes a sua gestão financeira, uma vez que foi observado que ao elaborar seu fluxo de caixa seus gestores ainda confundem gestão de caixa como o princípio contábil da competência.

O ponto positivo encontrado para que ocorram mudanças em sua gestão financeira, foi o conhecimento por parte dos gestores em atualizarem os seus conceitos relativos a gestão financeira do hotel, como também a necessidade que empresa tem de possuir relatórios condizentes com a complexidade de suas operações, e que evitem a quantidade de retrabalhos hoje existentes.

Entende-se que se o Hotel Praia do Sol utilizar como um instrumento de auxílio a sua gestão financeira o fluxo de caixa proposto poderá precaver-se de possíveis problemas de liquidez em suas atividades. Por outro lado, além de propiciar ao gestor fazer projeções de entrada e saída de recursos financeiros, possibilitará ainda a análise de linhas de crédito, o intercâmbio entre os departamentos da empresa, estudo de programas de empréstimos e financiamentos mais saudáveis para a empresa, fixa o nível de capital de giro, dentre outras atribuições.

Conclui-se, portanto, que os administradores financeiros necessitam ficarem atentos a todos os fatos que podem influenciar a gestão financeira da empresa, tantos os fatores externos quanto os internos, pois eles têm influência direta na estruturação tanto do planejamento quanto dos controles financeiros.

O estudo não sofreu com problemas de limitação, uma vez que o Hotel Praia do Sol forneceu todos os dados para a análise de sua gestão financeira, e seus gestores mostraram-se interessados em um modelo de fluxo de caixa mais completo, e que atendessem em plenitude suas necessidades. Sugere-se realização de novos trabalhos relacionados a importância do fluxo de caixa na gestão financeira de empresas de médio e grande porte.



## 6 Referências

ASSEF NETO, A. **Administração de capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

CAMPOS FILHO, A. **Demonstrações dos fluxos de caixa**: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

DROMS, W.; PROCIANOY, J. L. **Finanças para executivos não financeiros**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FREZZATI, F. **Gestão do fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. 3. Tiragem – São Paulo: Pioneira, 2000.

PIVETA, G. A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa. **Revista eletrônica de contabilidade**, UFSM, v. 1, 2005. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIn02/a01vIn02.pdf>. Acesso em 23 set. 2013.

SÁ, C. A. de. **Gerenciamento do fluxo de caixa**. Apostila. São Paulo: Top Eventos, 1998.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.