



**XVII CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL
14 a 16 de agosto de 2019 – Bento Gonçalves-RS**

ÁREA TEMÁTICA 9 – CONTABILIDADE GERENCIAL

**A UTILIZAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA COMO PROPOSTA DE
CONTROLE INTERNO PARA UMA EMPRESA EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

**Jaqueline Carla Guse – CRCRS nº 80.252
Daniela Brondani Rosa
Lucas Almeida dos Santos
Rômulo Ramos Cassol**

Daniela Brondani Rosa, graduada em Ciências Contábeis e Especialista em Auditoria e Controladoria - UFN

Lucas Almeida dos Santos, graduado em Ciências Contábeis e Administração de Empresas - Doutorando em Administração - Professor do nível Técnico, Graduação e Pós-Graduação - UFN

Jaqueline Carla Guse, graduada em Ciências Contábeis e Mestre em Contabilidade - Professora da Graduação e Pós-Graduação - UFN

Rômulo Ramos Cassol, graduando em Ciências Contábeis - UFN

A UTILIZAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA COMO PROPOSTA DE CONTROLE INTERNO PARA UMA EMPRESA EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Resumo: Para uma gestão financeira eficiente é necessário a implantação de controles gerenciais, que forneçam informações, possibilitando a efetivação do planejamento de suas atividades e controle dos resultados. Assim, o presente estudo que tem como objetivo analisar a possível utilização do demonstrativo dos fluxos de caixa como base para os controles internos financeiros no processo de recuperação judicial de uma empresa do ramo da construção civil apresenta-se como um estudo de caso de natureza qualitativa, descritiva e explicativa, tendo os dados coletados por meio de uma entrevista não estruturada e técnica documental, sendo analisada por meio da análise interpretativa dos dados. Dentre os principais resultados tem-se a proposta do modelo Fluxos de caixa para melhor atendimento das necessidades e expectativas da empresa em análise, tornando-se uma ferramenta útil, eficaz e eficiente tanto para controle interno, como forma de demonstrativo para que a gestão possa analisar e definir estratégias com o intuito de cumprir o Plano de Recuperação Judicial. Assim, conclui-se que o fluxo de caixa proposto, de acordo com o observado na organização e com o que apontam os especialistas da área, apresenta-se como um instrumento que permite organizar, planejar, dirigir e controlar os recursos financeiros, demonstrando a real situação financeira a curto e longo prazo. Assim a contabilidade estará recebendo dados seguros sobre as movimentações, fazendo com que os relatórios finais sejam verdadeiros e confiáveis, representando melhor a situação da empresa.

Palavras-chave: Fluxo de caixa, controles internos financeiros, Recuperação Judicial.

Área: Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

Diante de inúmeros acontecimentos, alguns fatos recentes no mundo dos negócios sinalizam que, o conhecimento em contabilidade é indispensável para criar, analisar e usar as demonstrações financeiras para a boa gestão das organizações. Para tanto, os potenciais usuários da contabilidade devem entender como funciona esse sistema de informações, suas particularidades e especificidades.

No entanto, um dos aspectos importantes dentro das organizações tem sido a necessidade empresarial de organizar suas finanças, uma vez que, é por meio do departamento financeiro que uma empresa tomará suas principais decisões, tanto de compras, como de investimentos ou aplicações. Faz-se então, indispensável o acompanhamento da aplicabilidade dos instrumentos de controle gerenciais financeiros utilizados na organização.

Nesta perspectiva, percebe-se a utilização de controles internos pelas empresas, uma vez que estes representam o conjunto de procedimentos ou métodos com objetivo de proteção dos ativos, elaboração de dados contábeis confiáveis e auxílio à administração na gestão ordenada dos negócios empresariais (ALVES, 2015).

Para tanto, é preciso gerenciar com competência todos os recursos financeiros disponíveis na empresa, e o fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável à boa gestão das organizações, sendo este, um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa. Proporciona aos gestores uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, evidenciando tanto o passado como o presente, o que permite com a devida antecedência, tomar as medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou excesso de recursos (SILVA, 2006).

Para o presente artigo, o tema abordado ainda pontua acerca da relevância dos controles internos mediante o processo de recuperação judicial de uma empresa de médio porte do ramo da construção civil, diante das diversas mudanças no cenário econômico mundial, no qual os índices de empresas que encerram suas atividades antes de três anos do início de suas atividades é relativamente alto. Em consonância com o exposto, a Lei 11.101/2005 que rege a recuperação judicial, a recuperação extrajudicial e a falência da sociedade empresária, estabelece os tipos de sociedades, suas obrigações e os diversos procedimentos a serem cumpridos no processo de recuperação judicial, auxiliando as empresas que estejam passando por momentos de crise financeira.

Assim, este estudo será desenvolvido numa empresa do ramo da construção civil de capital fechado, com filiais, localizadas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, com características de administração familiar, apresentando nos últimos 30 anos um grande crescimento e expansão de seus negócios. No atual momento, a empresa em análise, devido a uma falta de gestão no que tange os controles internos, começou a apresentar dificuldades com o fluxo de caixa, pois muitas unidades para ganhar mercado não consideravam o custo da mercadoria vendida - CMV e trabalhavam no negativo. Com o passar do tempo a situação ficou mais delicada e o plano de Recuperação Judicial mostrou-se a alternativa mais viável de manter a empresa ativa.

Dessa forma, diante do exposto, a presente pesquisa que tem como temática o demonstrativo de fluxos de caixa como forma de controle interno mediante o processo de Recuperação Judicial foi desenvolvido numa empresa de médio porte com filiais no Rio Grande do Sul e Santa Catarina no ramo da construção civil apresenta como problemática responder o seguinte questionamento: é possível a utilização do demonstrativo dos fluxos de caixa como base para os controles internos financeiros das empresas em recuperação judicial?

Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contará com o objetivo geral de: *analisar a possível utilização do demonstrativo dos fluxos de caixa como base para os controles internos financeiros no processo de recuperação judicial de uma empresa do ramo da construção civil*. Com objetivos específicos, têm-se os seguintes: *contextualizar a empresa em análise no que tange o antes e depois do processo de recuperação judicial; averiguar as variáveis necessárias quanto a utilização do demonstrativo dos fluxos de caixa como controle interno para empresa em análise; verificar a estrutura mínima do demonstrativo dos fluxos de caixa necessário para o controle interno da empresa estudada; adaptar, se possível um modelo de demonstrativo dos fluxos de caixa que auxilie no controle e gestão financeira da empresa em análise*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para uma gestão financeira eficiente é necessário a implantação de controles gerenciais, que forneçam informações, possibilitando a efetivação do planejamento de suas atividades e controle dos resultados. Segundo Lemes Junior (2010), diante de tanta volatilidade e incertezas, a administração financeira para ser bem realizada, exige da organização e dos profissionais responsáveis um aprimoramento contínuo e uma ciência dos fatos econômicos que podem modificar os cenários acarretando muitas vezes um aumento de custos com diminuição de receitas, ou então, aumento das receitas e despesas ocorrendo desequilíbrio prejudicando a saúde financeira da empresa.

2.1 Controles Internos Financeiros

O controle interno garante a manutenção de rotinas e métodos de trabalho, que disponibilizam informações relevantes sobre a situação patrimonial e financeira da empresa, proporcionando fidelidade ao que foi planejado com relação ao que está sendo executado,

podendo ser encontrado em todos os níveis da empresa. Sua adequada aplicação sobre cada uma dessas áreas é relevante para que se atinjam os resultados mais favoráveis evitando desperdícios, bem como prevenindo a empresa de fraudes e erros (MATTOS, 2010). Nesse sentido, Crepaldi (2004) salienta que “é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”.

No que tange os princípios fundamentais de controle interno, Attie (2011) elucida os seguintes: Princípio da Responsabilidade, Segregação de Funções, Dos aspectos de segurança e salvaguarda de ativos, Sistemática de confronto dos ativos com os registros, Rotinas Internas de Controle, Princípio da amarração do sistema de controle interno. Estes não são os mesmos para todas as empresas, uma vez que cada organização deverá estabelecê-los dentro de sua estrutura e realidade. Segundo Filho (2005) é responsabilidade da administração, o estabelecimento e a manutenção do sistema de controle interno adequado às atividades desenvolvidas pela empresa.

Nesta perspectiva, Almeida (2003) aponta que o controle interno pode ser definido como métodos, políticas e procedimentos adotados dentro de uma organização para assegurar a salvaguarda dos ativos, a exatidão e confiabilidade da informação gerencial e dos registros financeiros, a promoção da eficiência administrativa e a aderência às políticas da organização. Assim, os objetivos dos controles contábeis são proteger os ativos e produzir dados contábeis confiáveis, enquanto que os objetivos dos controles administrativos consistem em ajudar a administração na condução ordenada dos negócios.

Pela abordagem de Almeida (2012), o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. A percepção da autora, leva ao entendimento de que o controle interno seria um processo de natureza estruturada de geração de informações para que a gestão do empreendimento alcance seus objetivos. Logo, é possível interpretar uma visão mais ligada ao contexto de formalização do controle interno, sendo esse, muitas vezes associado à rotinas internas.

2.2 Fluxos de caixa

O objeto principal da contabilidade é de fornecer demonstrações e análises de natureza econômica, financeiras aos seus usuários, com relação à entidade objeto da contabilização. O Balanço retrata de forma estática, a situação de uma entidade em um determinado período. A Demonstração de Resultado de Exercício é mais dinâmica, porém não oferece informações relativas apenas às receitas e despesas incorridas.

Para Assaf Neto(1997) decisões financeiras de empresas inseridas em economias de desenvolvimento, requer maior reflexão, exigindo maior adaptação à realidade dos negócios. (extraído da dissertação Elizabeth). Sabe-se que Demonstrações contábeis por si só não apresentam informações suficientes para a eficiente e complexa gestão empresarial, sendo necessário à utilização de demonstrativos simplificados e de maior compreensão, sendo o Fluxo de Caixa um desses.

O demonstrativo dos fluxos de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, integrando o caixa central, as contas correntes em bancos, contas de aplicações, receitas, despesas e as previsões (CHOI *et al.*, 1999).

Contudo, Zdanowicz (2004), elucida que uma empresa que deixa de analisar os processos que envolvam as entradas e saídas de seu dinheiro, muitas vezes depara-se com a ilusão de alta lucratividade e, quando realiza a análise de caixa, encontra situações conflitantes e erros. Considerado importante para a gestão financeira, o fluxo de caixa é um

instrumento que informa toda a movimentação de capital, (entradas e saídas) de um determinado período de tempo, fornecendo informações importantes para a tomada de decisão. Nesse sentido, o fluxo de caixa é um instrumento utilizado para fomentar a gestão empresarial, eficientemente.

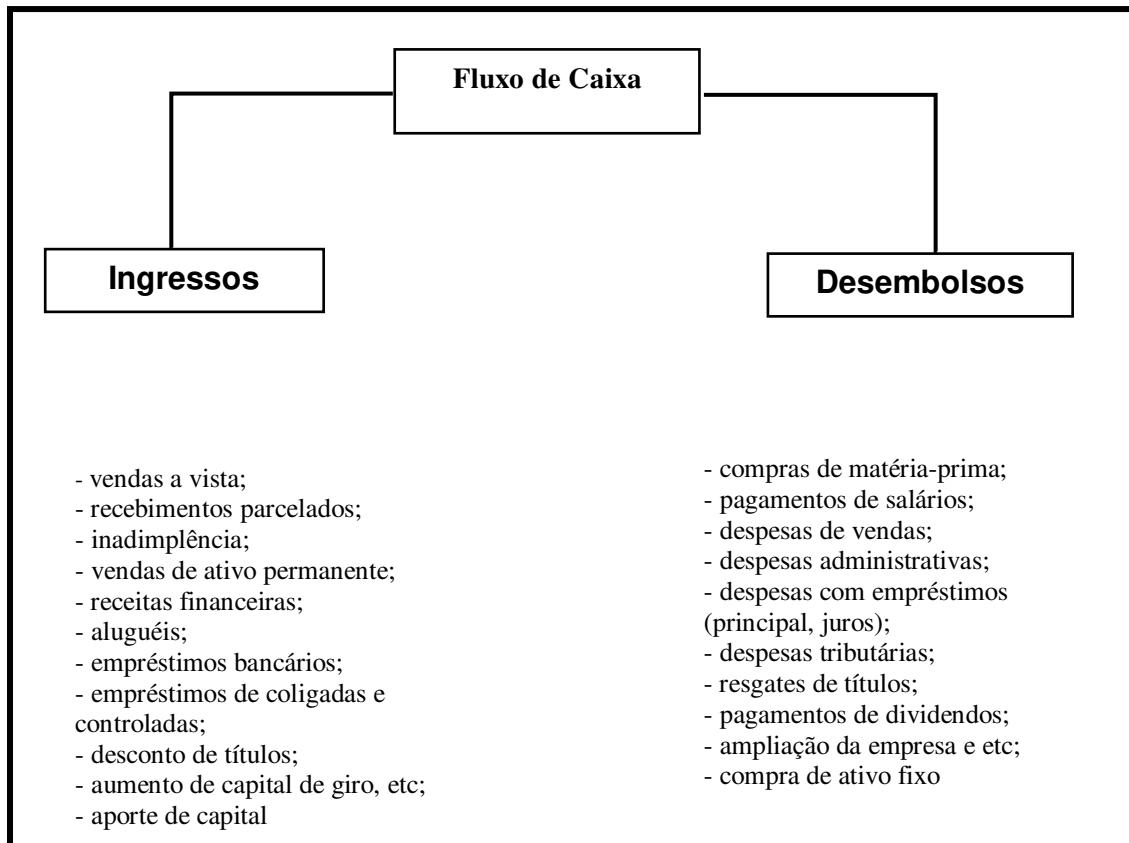
Ainda, este demonstrativo tem como finalidade organizar os gastos e as receitas da empresa, fornecendo informações relevantes sobre os recebimentos e pagamentos de modo a proporcionar aos usuários a capacidade de avaliar como a empresa pode utilizar seus recursos para atender suas necessidades. Para Zdanowicz (2004), trata-se de uma projeção das entradas e saídas de recursos em um determinado período, buscando diagnosticar a necessidade de captar recursos ou aplicar os que excedem, tornando a operação da empresa mais rentável.

Noutra perspectiva, as decisões relacionadas à compra, venda, investimentos, aportes de capital pelos sócios, captação ou pagamento de empréstimos e desinvestimentos, constituem um fluxo contínuo entre as fontes geradoras e as utilizadoras de recursos. O tamanho da empresa não difere nos resultados obtidos, tendo em vista sua eficiência e simplicidade na aplicação (Silva 2006).

Além disso, o propósito do fluxo de caixa é coletar as estimativas de ingressos e desembolsos de recursos financeiros, ao final de cada período, que irão compor o fluxo de caixa do próximo período. Ao administrar o grau almejado de caixa, verificam-se as necessidades da organização, bem como dimensionar o capital de giro, desde que se tenha em vista suas futuras saídas e entradas no caixa (ZDANOWICZ, 2004).

Para melhor compreender os principais ingressos e desembolsos que ocorrem no fluxo de caixa, Silva (2006, p.23) propôs uma esquematização conforme Figura 1, apresentando os itens relevantes para a estrutura do fluxo de caixa.

Figura 1: Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa.



Corroborando com o exposto anteriormente, Lucion (2005) já argumentava que além dos ingressos e desembolsos de caixa existem outros itens do fluxo de caixa como: diferença do período, saldo inicial de caixa, disponibilidade acumulada, nível desejado de caixa, empréstimos ou aplicações de recursos financeiros, amortizações ou resgates das aplicações e o saldo final de caixa. Assim, o Demonstrativo de Fluxo de Caixa baseia-se no conceito de disponibilidade imediata, dentro do regime de caixa, mostrando a modificação ocorrida no saldo de disponibilidade da empresa durante determinado período por meio dos fluxos de recebimentos e pagamentos.

Frezzatti (1997) apresenta três componentes de Demonstração do Fluxo de caixa que fornecerá uma visão instantânea da empresa durante um dado período, sendo estes Operacional, Investimento e Financiamento. Assim, o Fluxo operacional são os fluxos ligados diretamente com a produção e venda de produtos e serviços da empresa, entradas e saídas. Ainda, o autor explica os fluxos permanentes como fluxos ligados aos investimentos no ativo permanente da empresa, associados as transações que afetam os acionistas e que derivam de decisões de capitalização ou distribuição do lucro ou redução do capital. No que tange o fluxo financeiro, este equivale ao somatório dos demais fluxos, onde, no caso de sobra de recursos, ocorre à saída para aplicação deste valor no mercado e, no caso de insuficiência de recursos, ocorre à entrada por meio de resgate de investimentos, ou por meio de captação de recursos com terceiros.

Para Zdanowicz (2000), o Fluxo de Caixa tem por objetivo fundamental levantar todas as necessidades da organização, para que possa cumprir com todas as obrigações nos prazos certos, alcançando resultados positivos considerando os desembolsos necessários para o seu funcionamento. Contudo, por meio da análise dos componentes da Demonstração de Fluxo de Caixa, percebe-se a otimização de seus resultados, bem como a avaliação de seu desempenho e as necessidades do fluxo financeiro da empresa.

Contudo segundo Silva (2010), um dos propósitos do Fluxo de caixa é prover informações sobre recebimentos e pagamentos de caixa de uma organização de um determinado período, podendo ser diário, semanal, mensal, trimestral, como melhor preferir a empresa, produzindo informações de natureza gerencial, visando melhor controle das atividades ou servindo de subsídio ao processo decisório.

2.3 Recuperação Judicial de Empresas

A Lei 11.101/2005 – Lei de Recuperação de Empresas e Falência - visa a salvaguarda das empresas, solucionando conflitos privados, dando uma atenção especial a manutenção de empregos, sustentabilidade econômica, gerando riqueza ao País, uma vez que esta Lei é multidisciplinar, repleta de conceitos técnicos, jurídicos e financeiro-contábeis.

No entanto, Duarte (2011) diz que a administração é um dos pilares do processo de recuperação judicial, sendo este também um dos principais motivos de problemas dentro das organizações, sejam eles na profissionalização da estrutura organizacional, na falta de capacitação específica para atuar na administração, nos vícios decorrentes de empresas familiares, dentre outros motivos.

Nesse sentido, o administrador da empresa em recuperação judicial desempenha papel de extrema responsabilidade, fundamental dentro da organização, dando segurança e transparência no processo de recuperação judicial, segundo Duarte (2011). Cabe este enviar demonstrações contábeis e financeiras aos credores, bem como gerenciar a empresa que será acompanhada a todo tempo por um Administrador Judicial, pessoa essa de confiança do Juízo.

Para o cumprimento dos procedimentos embasado na Lei 11.101/2005, durante o processo de recuperação judicial, deve ser escolhido e nomeado um administrador judicial, sendo este um profissional idôneo, preferencialmente advogado, economista, administrador de

empresas ou contador, ou pessoa jurídica especializada, tendo este conhecimento em normas e legislação trabalhista, fiscal, tributária, contratos bancários, societários, comerciais, bem como sobre a lei falimentar, sendo, além do exposto, imprescindível que este tenha conhecimentos em Ciências Contábeis devido à constante necessidade das análises dos registros da empresa.

Segundo a Lei 11.101/2005, ao ser homologado o Pedido de Recuperação Judicial, a empresa terá a suspensão imediata de todas as ações e execuções em curso em face da empresa recuperada, inclusive com a inexigibilidade das dívidas futuras. Terá seis meses ou conforme prazo estipulado pelo juiz para apresentar o Plano de Recuperação Judicial. O plano será submetido à aprovação de uma Assembléia de Credores, que, se aprovado, permitirá uma moratória e pagamento pelos anos subseqüentes, de acordo com o previsto e aprovado. É possível ainda o pagamento do passivo com deságio, tudo a depender do acordo com os credores no Plano de Recuperação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo que tem por objetivo analisar a possível utilização do demonstrativo do fluxo de caixa como base para os controles internos financeiros no processo de recuperação judicial, apresenta-se como um estudo de caso de natureza qualitativa, realizado numa empresa do ramo da construção civil da região central do Rio Grande do Sul. Yin (2005) ressalta que a utilização do estudo de caso também é recomendada quando se deseja responder questões que podem esclarecer diversos processos da empresa ou fenômeno pesquisados. Nesse sentido a pesquisa qualitativa (VIERA; ZOUAIN, 2006; BARDIN, 2011), pode ser definida como a que fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.

Assim, com o propósito de obter maior conhecimento sobre o tema, realizou-se em um primeiro momento, uma pesquisa descritiva e explicativa com o intuito de descrever o que foi observado no ambiente pesquisado, bem como explicar os fenômenos que ocorrem neste caso específico. Segundo Yin (2009), a análise e a combinação dos dados obtido das diversas fontes evita distorções, sobretudo as decorrentes de viés dos informantes, e produz resultados mais estáveis e confiáveis.

Como forma de coletar dados, realizou-se uma entrevista não estruturada com a gerente financeira responsável pelo setor financeiro e gestor financeiro que cuida do planejamento e estratégia das finanças e recursos financeiros da empresa em análise, além de um responsável pela logística, estoque e suprimento. A entrevista teve como intuito averiguar a percepção destes quanto à ligação dos controles utilizados pela empresa no processo decisório. Yin (2009) aborda que a entrevista não estruturada funciona como conversações livres sobre o tema, fluindo de acordo com o interesse do entrevistador.

Ainda, para a coleta de dados utilizou-se da técnica documental, na qual verificou-se relatórios e controles gerenciais com informações necessárias à tomada de decisão por parte dos gestores, as quais também serviram para a proposição de novos controles para a empresa estudada. Os documentos analisados foram os relatórios financeiros, de estoque e gerenciais. Segundo Oliveira (2007) a pesquisa documental recorre de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias, no entanto observa-se que na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico.

Com a análise dos dados, por meio das informações coletadas no ambiente de pesquisa, pela observação e entrevistas realizadas, assim, fazendo uso da análise interpretativa dos dados como forma de analisar a utilização do demonstrativo do fluxo de caixa como base para os controles internos financeiros perante uma empresa em recuperação judicial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa objeto da pesquisa é uma empresa de capital fechado, com filiais localizadas no estado do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Iniciou suas atividades em 1974 mediante a comercialização de areia. A partir do ano de 2000 a empresa passou a se desenvolver no ramo de industrialização e comercialização de concreto, ampliando sua participação neste segmento de mercado.

Sendo o concreto seu principal produto, a empresa desenvolveu outros novos negócios tais como extração de areia, loja de materiais de construção e o Sistema Mormix tendo sua gestão financeira centralizada. Para melhor atender seus clientes, tornou-se necessário a incorporação de um grande número de veículos para a sua frota utilizando recursos próprios no transporte de todos os seus insumos, bem como em toda a entrega dos produtos que vende.

A construção civil tem grande representatividade na economia, segundo a Fibra – Federação das Indústrias do Distrito Federal, dados confirmam a máxima de que o PIB do Brasil é de 5,7 trilhões deste, a construção civil responde por 6,2%. Em termos de estabelecimentos (empresas e filiais), no Brasil a construção civil conta com 176 mil estabelecimentos, o que representa 34% do total da indústria. Em termos de emprego, o segmento gera 2,6 milhões de vagas, 24% do total.

Nessa perspectiva o Banco de CBIC – Câmara Brasileira de Indústria da Construção, aponta que pelos dados do PIB nacional nos últimos quatro anos a economia nacional registrou queda de 5,5% na taxa de crescimento e o Brasil vivenciou uma das piores crises da história. Neste cenário a construção civil foi um dos setores mais penalizados, acumulando uma retração de 20,1% em suas atividades no período de 2014 a 2017.

A expressiva redução dos investimentos, a elevação da taxa de juros e inflação, o aumento do desemprego, além das turbulências políticas, gerou um cenário macroeconômico instável e totalmente desgastado, inibindo as atividades da construção.

Diante da crise econômica enfrentada pelo país, sem capacidade de pagar suas dívidas, com títulos protestados, folha dos funcionários atrasada, a empresa pesquisada entrou em uma zona de risco. A fim de reorganizar seus negócios, redesenhar seu passivo e recupera-se da dificuldade financeira, entrou com o pedido de Recuperação Judicial com o objetivo de superar a situação de crise econômico-financeira, buscando evitar a falência.

Em um primeiro momento a empresa entrou em moratória, ou seja, deixa de pagar seus credores, para conseguir focar seus recursos no pagamento dos funcionários e nos insumos essenciais para o funcionamento da empresa. Tem suspenso qualquer processo de alienação de bens do estabelecimento, além de ganhar um prazo de 180 dias contra quaisquer execuções movidas por credores, segundo a Lei 11.101/2005 da Recuperação Judicial. Com essa medida a empresa ganhou fôlego para avaliar, planejar e reestruturar suas estratégias de modo que possibilite gerar aporte suficiente para cumprir o Plano de Recuperação Judicial.

4.1 Variáveis dos Fluxos de Caixa que interferem no controle interno financeiro

Segundo Tófoli (2008), este aponta que o fluxo de caixa é um instrumento (planilha) pelo qual são planejadas as entradas e as saídas de dinheiro do caixa da empresa. Funciona como uma agenda sofisticada onde são registrados todos os recebimentos esperados e pagamentos programados, num certo período. Em busca de informações precisas para uma boa administração, a ferramenta que melhor adéqua-se a demonstrar a disponibilidade de recursos imediatos é o fluxo de caixa.

Assim, a empresa em análise encontra-se em recuperação judicial e antes disso, o fluxo do dia era realizado da seguinte forma: as entradas eram por meio de desconto de títulos da remessa do dia anterior mais os depósitos de pagamentos antecipados dos clientes no dia, em contrapartida no contas pagar levantava-se a necessidade de pagamento de insumo e

contas pagar com vencimento na data. Após todas essas informações era analisada a possibilidade de liquidar todos os pagamentos. Dando prioridade para as contas que poderiam interromper a produção caso não pagas, tais como cimento, insumos, contas básicas, entre outras.

Além disto, a empresa apresentava deficiência nos métodos de controle interno quanto ao setor de estoque e compras, o que acarretava desencaixe de informações. Por vezes, por não trabalhar com margem de estoque o abastecimento de insumo era insuficiente acarretando atrasos nas entregas aos clientes, outras vezes se pagava além da necessidade prejudicando o pagamento de outros fornecedores.

O resultado obtido com este método não foi satisfatório e a empresa entrou com pedido de recuperação judicial. Para tanto se faz necessário que algumas medidas sejam tomadas, como gerir melhor suas entradas e saídas, a fim de gerar caixa e assim cumprir com o plano de recuperação judicial e evitar a falência da empresa.

Dessa forma, em um primeiro momento nota-se a necessidade de um controle interno mais efetivo que possa trazer informações tempestivas e fidedignas. Uma sugestão quanto aos insumos, seria por meio de fechamentos diários, semanais, quinzenais ou mensais com fornecedores, trabalhando com uma margem para evitar falta ou excesso de insumos.

Tofoli (2008) afirma que a gestão das contas a pagar está diretamente ligada ao caixa, sendo um dos assuntos mais atuantes no setor. Assim, faz-se necessário o uso de planilhas e relatórios para se obter um controle de caixa qualificado, apurando as receitas despesas, visualizando de forma organizada e antecipada o cumprimento de suas obrigações e necessidades com os fornecedores. Quanto a empresa em estudo, seria importante definir datas de pagamentos, como a cada 15 dias por exemplo, repassar ao setor de suprimentos que deverá utilizar desta nova normativa para negociar prazos com os fornecedores. Neste intervalo a empresa ganha tempo para criar capital de giro, liquidando os pagamentos e possivelmente gerando caixa para pagamento do plano de recuperação judicial.

Ainda, ratificando o exposto, Magnus (2007) argumenta que o controle do contas receber é importante para conhecer os clientes que pagam em dia, o montante a receber em um determinado período, o perfil de cada clientes através do seu histórico e quais são os responsáveis pela maior montante do faturamento. Também informa a distribuição da carteira, como o percentual vendido a vista, a prazo, desconto de recebíveis, cartões de credito entre outros. Auxiliando a programar cobranças e fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa da empresa. Quanto a empresa em questão, uma sugestão seria utilizar o mínimo ou não utilizar o desconto de títulos, pois o desconto trás a facilidade do dinheiro rápido, porém os onerosos encargos cobrados pelos bancos, muitas vezes são maiores que a porcentagem lucro líquido do negócio.

Para a empresa em estudo, o fluxo de caixa é utilizado para demonstrar como serão pagos os compromissos, como será gerado caixa, quais serão as políticas financeiras adotadas pela empresa, para planejar e administrar as fontes e necessidades de caixa. Logo, este não deverá ser uma preocupação única do setor financeiro, os demais setores como o setor de produção, setor de compras, setor de cobrança/contas receber, área de vendas devem ter o comprometimento com o resultado líquido de caixa.

Para Silva (2005), uma empresa que quer manter-se no mercado de maneira saudável ou crescer de maneira sustentada, precisa ter uma visão ampla, não se comprometendo apenas com a tesouraria (caixa), mas também com aspectos como: coordenar integralmente o fluxo de caixa, buscar melhores oportunidades de aplicação de recursos nas atividades operacionais, manter o nível de liquidez em consonância com objetivos da empresa, entre outros.

4.2 Proposta de uma estrutura mínima do demonstrativo dos Fluxos de caixa para o controle interno

Para Zdanowicz (2000), o controle do fluxo de caixa é essencial à empresa como o seu processo de planejamento, pois um depende de outro para que ambos possam ser úteis e práticos. A revisão do fluxo de caixa compreende os seguintes controles, conforme Zdanowicz (2004): controle diário da movimentação bancária; boletim diário de caixa e bancos; e controle financeiro diário, em termos de ingressos e desembolsos de caixa.

Entretanto, de nada adianta projetar o fluxo de caixa se o mesmo não for considerado um auxiliar no processo decisório. “A projeção de necessidades futuras poderá indicar a escassez ou o excedente de recursos” (ZDANOWICZ, 2004, p. 178). No caso de insuficiência de recursos, o fluxo de caixa indicará que se tomem decisões e providências antecipadas em tempo hábil, possibilitando que a empresa escolha a alternativa mais viável.

Para uma melhor análise das informações, o Fluxo de caixa deve apresentar uma estrutura detalhada, relacionando os gastos com produção, comercialização de bens e dos serviços da empresa, tais como pagamentos a fornecedores, despesas com o RH, Investimentos, impostos e taxa, entre outros.

Assim, propõe-se nas entradas, relacionar saldos em conta corrente, cobrança das vendas dos produtos/serviços gerados e comercializados através da cobrança simples, depósitos antecipados, crédito de vendas através de cartões, antecipação de recebíveis, entre outros. No contas pagar recomenda-se dividir as despesas/gastos por natureza, listando os itens principais como insumos, combustível, despesa com frete, despesas com Recursos Humanos (RH), Manutenção da frota e usinas, despesas administrativas, investimentos, impostos e tarifas.

O prazo dos fluxos pode ser diários, semanais, mensais ou anuais. Recomenda-se o planejamento e controle diário da empresa objeto da pesquisa, para análises de curto prazo, pois desta forma fornecerá informações mais detalhadas sobre os ingressos e desembolsos, seus prazos de vencimento e o melhor dia do mês para projetar recebimentos e compras.

Nesse sentido, percebe-se a que a importância de planejar fluxo de caixa é que este irá indicar antecipadamente as necessidades de recursos financeiros para pagamento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos a serem saldados. Por meio do exposto, como proposta mínima de controle das atividades financeiras da empresa em análise, elaborou-se um modelo de Fluxo de caixa desenvolvido de acordo com as necessidades da empresa em estudo, conforme Figura 2.

Figura 2: Modelo de Fluxo de caixa Proposto

Fluxo Contas Receber		
Natureza Conta	Previsto	Realizado
Saldo em conta corrente		
Cobrança simples		
Depósitos		
Cartão débito/crédito		
Antecipação cartão		
Antecipação recebíveis		
Valores bloqueados		
TOTAL CONTAS A RECEBER		
Fluxo Contas Pagar		
Natureza Conta	Previsto	Realizado
Insumos		
Combustível		
Frete		
Recursos Humanos (RH)		
Manutenção		
Despesas Administrativas		

Investimentos		
Impostos		
Tarifas		
TOTAL CONTAS A PAGAR		

Fonte: elaborado pelos autores.

Assim, percebe-se que anteriormente a empresa trabalhava sem saber se haveria caixa suficiente para sustentar as operações do dia, pois lhe faltavam informações tempestivas quanto ao estoque, contas pagas, contas receber, volume de despesas fixas e financeiras.

Por meio do modelo de fluxo de caixa proposto a empresa poderá utilizar esta ferramenta como controle financeiro, que mostrará detalhadamente as entradas e saídas. Seu cálculo será a partir dos saldos existentes em contas bancárias, aplicações, dinheiro disponível, entre outros. A importância deste controle é que devido a sua utilização diária a empresa pesquisada terá a vida financeira reorganizada, conhecimento sobre a situação real da empresa, indicando sobra ou carência de recursos num determinado período, orientando e contribuindo para a tomada de decisões mais acertadas.

Para um bom controle de fluxo de caixa, será necessário garantir registros detalhados de ganhos e gastos, com disciplina e sem erros, criando uma verdadeira base de dados que poderá proporcionar a empresa os seguintes benefícios:

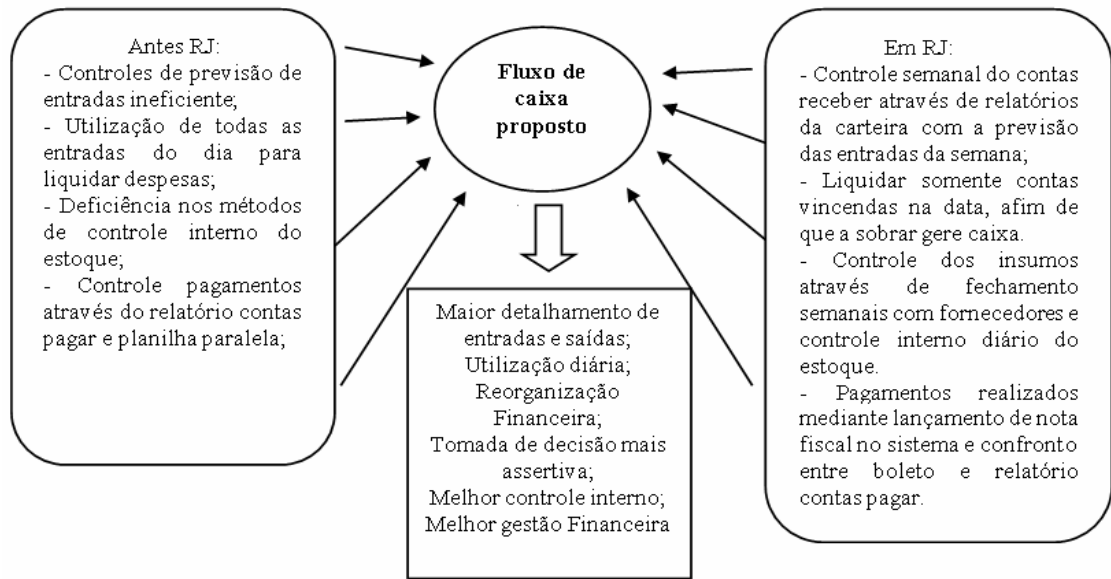
- Prever, planejar e controlar entradas e saídas em um período determinado;
- Avaliar se o recebimento por vendas será suficiente para cobrir gastos assumidos e previstos;
- Antecipar decisões quanto à falta ou à sobra de dinheiro;
- Descobrir se a empresa está trabalhando com aperto ou folga financeira;
- Ter subsídios para ajustar o preço de venda;
- Confirmar se os recursos financeiros próprios serão suficientes para manter o negócio ou se há necessidade de buscar dinheiro extra.

Ademais, de acordo com o exposto, levando em consideração a percepção dos gestores da empresa, os aspectos observados e em conformidade com as ideias dos autores da área, percebe-se a importância do fluxo de caixa para o bom planejamento e funcionamento do fluxo financeiro da empresa objeto da pesquisa, bem como para a tomada de decisões.

Logo, o desenvolvimento desta ferramenta para controle diário dos fluxos de caixa da empresa em análise vem ao encontro do atendimento das necessidades e expectativas desta, tornando-se uma ferramenta útil, eficaz e eficiente tanto para controle interno, como forma de demonstrativo para que a gestão possa analisar e definir estratégias com o intuito de cumprir o Plano de Recuperação Judicial.

Na Figura 2 tem-se esquematizado a relação dos controles antes da Recuperação Judicial e no atual momento em que a empresa se encontra com o modelo de Fluxos de Caixa proposto.

Figura 2: Integração do Fluxos de caixa proposto



Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, conforme Figura 1 percebe-se que a utilização de uma ferramenta de Fluxos de caixa auxiliará a empresa na melhoria da sua gestão financeira, permitindo percepção as entradas e saídas de caixa realizadas diariamente, aumentando e melhorando os controles necessários. No entanto, salienta-se também, a necessidade de entender como ocorre a política de compra e venda da empresa, para assim calcular as despesas e custos referente as atividades desta, criando dessa forma a principal ferramenta do planejamento financeiro da empresa.

Por fim, a implantação do modelo de fluxos de caixa e seu controle diário ratifica a importância do administrador gerir a empresa com habilidade, objetivando e minimizando ou neutralizando as situações desfavoráveis à organização. Contudo, salienta-se, também, que os gestores cuidem do período de sazonalidade que a empresa venha a enfrentar, podendo este atrapalhar os níveis de caixa, ora alto ora baixo, do nível desejado pela empresa para se manter competitiva no mercado e sair do processo de Recuperação Judicial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com presente estudo de caso, buscou-se analisar a possível utilização do demonstrativo dos fluxos de caixa como base para os controles internos financeiros no processo de recuperação judicial de uma empresa do ramo da construção civil da região central do Rio Grande do Sul, no qual a implantação deste controle torna-se fundamental para suprir as deficiências encontradas e proporcionar uma gestão eficiente, confiável e transparente dos recursos recebidos e utilizados na empresa.

Acredita-se que o objetivo proposto neste trabalho foi alcançado, pois foram descritos os problemas enfrentados antes da Recuperação Judicial, tais como falta de controle interno em setores vitais da empresa e posteriormente sugerido a implantação de um modelo de fluxo de caixa, que irá ajudar na prevenção, planejamento e controle das entradas e saídas.

Assim, percebe-se que para a presente empresa, a deficiência nos controles internos apresentados antes da Recuperação Judicial foram um dos grandes causadores das dificuldades financeiras enfrentada pela empresa. Por meio do modelo proposto acredita-se que a empresa poderá ter um melhor controle de suas entradas e saídas, tanto com relação ao

contas receber, contas pagar e estoque, provisionando suas receitas e despesas afim de gerar caixa e evitar desperdícios.

Ademais, salienta-se que de forma organizada, eficiente com informações confiáveis e fidedignas, o fluxo de caixa poderá se tornar uma alavanca capaz de gerar recursos suficientes para a empresa honrar com seus compromissos e assim cumprir com o Plano de Recuperação Judicial. Ratificando o exposto, Carneiro (2011) diz que o fluxo de caixa é um poderoso instrumento de planejamento financeiro, que fornece projeções através de informações detalhadas sobre as entradas e saídas de recursos. Isto auxilia nas necessidades financeiras de curto e longo prazo, demonstrando com antecedência a real situação financeira da empresa e facilitando o controle dos custos e despesas de um determinado período.

Conclui-se então que o fluxo de caixa proposto, de acordo com o observado na organização e com o que apontam os especialistas da área, apresenta-se como um instrumento que permite organizar, planejar, dirigir e controlar os recursos financeiros, demonstrando a real situação financeira a curto e longo prazo. Assim a contabilidade estará recebendo dados seguros sobre as movimentações, fazendo com que os relatórios finais sejam verdadeiros e confiáveis, representando melhor a situação da empresa.

Outro fator percebido neste estudo e que merece destaque está atrelado ao fato da empresa, em momentos de crise ou até mesmo pelo processo de Recuperação Judicial, criar estratégias para se manter atuante no mercado em que atua e se diferenciar dos concorrentes. Logo, considera-se, tanto o modelo proposto neste estudo, quanto as variáveis encontradas pelas análises, como base para que a empresa melhore seu desempenho, recupere sua credibilidade e cresça financeiramente dentro do seu negócio, sendo estas, também estratégias de sustentação para melhoria da gestão organizacional.

Por fim, no que tange as limitações deste estudo, as mesmas estão atreladas a brevidade de tempo para execução da pesquisa proposta, uma vez que o acesso às informações na empresa pesquisada não se apresentou como um fator limitante. Para estudos futuros, recomenda-se a aplicação do modelo proposto, como forma de avaliar o desempenho da empresa em análise, tendo por base a criação de indicadores e até mesmo a utilização de ferramentas gerenciais que possibilitem quantificar os resultados advindo dos novos resultados encontrados, bem como o impacto da utilização do modelo de Fluxos de Caixa no resultado financeiro e operacional da organização em estudo e também em outras empresas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: Um curso moderno e completo. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Auditoria**: Um curso moderno e completo. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ALVES, A. M. V. **A importância do controle interno na gestão empresarial**: um estudo de caso numa empresa do ramo de supermercado. Caicó, 2015
- ASSAF NETO, A. SILVA, C. A T. **Administração do Capital de Giro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 6. ed São Paulo: Atlas, 2011.
- CARNEIRO, R. B. **O Fluxo de Caixa como Instrumento de Gerenciamento Financeiro nas Empresas**. Goiânia: Fac. Unicamp, 2011.

CHOI, F. D. S.; FROST, C. A.; MEEK, G. K. *International accounting*. 3ª ed. USA: Prentice Hall International, 1999.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUARTE. A. U. O. MENDES. L. C. M. **Recuperação Judicial de empresas: guia prático**. Brasília: Gravo Papers, 2011.

FIGUERÊDO, P.: **Construção civil representa 6,2% do PIB Brasil**; Disponível em [HTTPS://http://www.sinduscondf.org.br/portal/noticia/1926/construcao-civil-representa-6,2%-do-pib-brasil](https://http://www.sinduscondf.org.br/portal/noticia/1926/construcao-civil-representa-6,2%-do-pib-brasil) Acesso em: 22 set. 2018.

FILHO, A. R, JACQUES, E. A, MARIAN. P. D. **Controle interno como ferramenta para o sucesso empresarial**: Revista eletrônica de contabilidade. V. 2, n. 1, 2005.

FREZATTI, F. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEMES JUNIOR, A.B. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas financeiras** / Antonio Barbosa Lemes Junior, Cláudio Miessa Rigo, Ana Paula Mussi Szabo Cherobin. – 3.ed – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

LUCION, C. E. R. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 3, n. 1, p.1-19, 2005.

MAGNUS, C. O. **Controle Interno Financeiro em uma entidade sem fins lucrativos**, Monografia Universidade Federal de Santa Catarina. 2007.

SILVA, D. Z. G. NEIVA. R. M; O fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira e estratégia nas empresas. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 2, n. 2, p. 23-35, 2010.

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

SILVA, E. C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos**. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage, London, 2009.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 8ª edição. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

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