



SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO

Fatec
Guarulhos

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA AEROPORTUÁRIA

FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: RELEVÂNCIA PARA MICRO, PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS E REFLEXÕES SOBRE A PRECIFICAÇÃO DINÂMICA NO SETOR AÉREO

Bruno Martins Monteiro



SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO

Fatec
Guarulhos

O FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: RELEVÂNCIA PARA
MICRO, PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS E REFLEXÕES SOBRE A
PRECIFICAÇÃO DINÂMICA NO SETOR AÉREO

Bruno Martins Monteiro, e-mail: bruno.monteiro3@fatec.sp.gov.br Profa.Me. Andreza Santos Feitoza,
andreza.feitoza@fatec.sp.gov.br; Profa. Me Wanny Arantes Bongiovanni Di Giorgi, e-mail:
wanny@uol.com.br

RESUMO

O presente trabalho tem como tema a precificação dinâmica nas tarifas aéreas e sua relação com o fluxo de caixa das organizações. O objetivo central foi destacar a relevância da gestão financeira, em especial do fluxo de caixa, como ferramenta de apoio à tomada de decisões nas micro e pequenas empresas. Para tanto, realiza-se um levantamento bibliográfico, que possibilitou a análise de diferentes estudos já publicados sobre a temática. Os resultados obtidos evidenciam que o fluxo de caixa, ao registrar entradas e saídas de recursos em determinado período, contribui para a identificação prévia de necessidades ou excedentes, fortalecendo o planejamento e o controle financeiro. Verificou-se, ainda, que sua correta utilização permite a construção de bases de dados capazes de orientar projeções futuras, tornando a gestão financeira um elemento indispensável para a sustentabilidade e o bom funcionamento das empresas. Conclui-se, portanto, que a prática sistemática da gestão do fluxo de caixa representa um recurso estratégico para garantir maior segurança e eficiência nas decisões empresariais.

Palavras-chave: Planejamento; Controle Financeiro; Micro e pequenas empresas; Fluxo de caixa.

ABSTRACT

This study addresses the impact of dynamic pricing on airline fares and its relationship with companies' cash flow, considering it as a support tool for financial decision-making. The main objective was to demonstrate the relevance of cash flow management for micro and small enterprises, highlighting how its application can assist in planning and financial control. The methodology consisted of a literature review, which enabled the analysis of different studies and data published on the topic. The results show that the use of structured cash flow management practices allows for the early identification of cash shortages or surpluses, supports the development of future projections, and contributes to the financial sustainability of businesses. Therefore, it is concluded that financial management is an essential element for the proper functioning of organizations, as it provides critical information for strategic decision-making

Keywords: *Planning; Financial control; Micro and small enterprises; Cash flow.*

1. INTRODUÇÃO

A gestão financeira é um dos pilares fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento das empresas, especialmente para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que enfrentam desafios constantes em um mercado competitivo e dinâmico. Entre as diversas ferramentas disponíveis para o controle financeiro, o fluxo de caixa se destaca como um recurso essencial, pois permite o acompanhamento detalhado das entradas e saídas de recursos, facilitando o planejamento, a tomada de decisões e a prevenção de crises de liquidez.

Apesar de sua importância, muitas MPEs ainda não utilizam o fluxo de caixa de forma estratégica, o que pode comprometer sua sobrevivência no mercado. Pesquisas apontam que cerca de 30% dessas empresas encerram suas atividades nos dois primeiros anos de funcionamento, em grande parte devido à falta de controle financeiro e planejamento adequado. Nesse contexto, a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) surge como uma ferramenta indispensável, permitindo que os gestores identifiquem antecipadamente necessidades de capital, avaliem cenários futuros e adotem medidas preventivas para garantir a saúde financeira do negócio.

Além do fluxo de caixa, a precificação dinâmica tem ganhado destaque como estratégia competitiva, especialmente no setor aéreo, onde a demanda e os custos variam constantemente. Essa prática consiste na variação estratégica de preços com base em fatores como sazonalidade, comportamento do consumidor e concorrência, permitindo às empresas otimizar suas receitas. Assim, compreender a relação entre a precificação dinâmica e o fluxo de caixa se torna essencial para que as organizações, independentemente do porte, possam alinhar suas estratégias financeiras e operacionais, fortalecendo sua competitividade e garantindo sua permanência no mercado.

2. OBJETIVOS

O planejamento de fluxo de caixa tem como principal objetivo dar apoio ao processo decisório exercendo papel essencial para o controle financeiro e estratégico das empresas.

Apesar de ser uma ferramenta de extrema importância para as empresas, o fluxo de caixa não é utilizado como uma ferramenta estratégica pelos gestores das micro e pequenas empresas. As atividades financeiras necessitam de acompanhamentos diários para que sejam feitos as correções e ajustes necessários e assim poder prever os recursos de caixa suficientes para honrar seus compromissos e atingir uma maior liquidez em um curto espaço de tempo.

Portanto, aborda-se os principais aspectos do fluxo de caixa considerando seus objetivos, suas vantagens e desvantagens, além das formas de Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) afim de que se compreenda como funciona esta importante ferramenta de controle para tomada de decisões.

Serão conceituadas as formas de DFC a fim de distingui-las, verificando suas funções e suas importâncias e conseguir discernir as adequadas situações.

Se a gestão no planejamento de fluxo de caixa é fundamental para o controle financeiro de micro e pequenas empresas, então lança-se a seguinte problemática: qual o grau de conhecimento e utilização do fluxo de caixa de empresas atuantes?

Buscou-se para responder a problemática levantada para o presente artigo verificar junto às empresas o grau de conhecimento e utilização do fluxo de caixa em suas gestões financeiras.

A questão da gestão no planejamento de fluxo de caixa para o controle financeiro de micro e pequenas empresas tem grande relevância social. Uma das razões para esta pesquisa é a necessidade de se comprovar ser essencial que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) efetivem o planejamento de fluxo de caixa, visto que, não têm a obrigatoriedade de elaborar a DFC, porém, o emprego desta ferramenta é fundamental no sentido de identificar as entradas e saídas de moedas corrente, assim como, para se antecipar possíveis ocorrências no caixa em algum período de tempo.

Conforme Kuster e Nogcz (2003, p. 34), “a importância do fluxo de caixa para as micros e pequenas empresas se dá pelo fato de que vem a propiciar melhorias na} habilidade gerencial os seus administradores”.

Sendo assim, a Demonstração do Fluxo de Caixa, para as Micro e Pequenas Empresas, são de suma importância no processo administrativo, por se tratar de um instrumento que consente

ao administrador monitorar o movimento financeiro durante um período determinado, para servir de diagnóstico para planejamento e processo de tomada de decisões (SEBRAE, 2005).

Com as altas crescentes do mercado e os desafios dos processos administrativos fazem com que os gestores foquem suas atenções no principal problema: a falta de liquidez. A falta de controle e de planejamento juntamente com a escassez de recursos financeiros contribuem para mortalidade das empresas principalmente as micro e pequenas.

Observou-se os principais autores para a elaboração desse artigo: Zdanowicz (2007), Ross (1998), Gitman (1997), Kuster, Nogcz, Sá (2003).

A indústria da aviação é marcada por alta competitividade, custos operacionais elevados e grande sensibilidade à variação da demanda. Nesse sentido, a adoção de estratégias de precificação dinâmica tornou-se essencial para a maximização de receitas e para o equilíbrio entre oferta e demanda. Essa prática consiste na alteração contínua dos preços das passagens aéreas, com base em fatores como antecedência da compra, sazonalidade, comportamento do consumidor, eventos externos, entre outros. Objetivo é analisar casos de sucesso e os principais desafios enfrentados por companhias aéreas que adotam esse modelo, destacando suas implicações econômicas e sociais.

3. METODOLOGIA

A gestão do demonstrativo do fluxo de caixa está diretamente ligada ao monitoramento das rotinas diárias referente às operações de compra e venda, contas a pagar e a receber, investimentos dentre outras atividades ligadas ao setor financeiro, entre elas identificar se há recursos suficientes para quitar tais compromissos assumidos dentro do prazo estipulado.

Quando o fluxo de caixa for bem elaborado e desenvolvido por profissionais qualificados, possibilita aos gestores identificar com maior exatidão a diferença entre lucro e caixa. Podendo dessa maneira diferenciar os aspectos dos resultados econômicos e do seu resultado financeiro.

Para que as empresas possam ser mais competitivas no mercado elas necessitam de maior liquidez em caixa. Sendo assim o demonstrativo de fluxo de caixa permite que o gestor ou empresário identifique sua situação financeira e tome as devidas providencias para que possam cumprir seus compromissos seja ele curto ou a longo prazo.

O demonstrativo de fluxo de caixa fornece o resumo dos movimentos financeiros da empresa (entradas e saídas) relativos às atividades operacionais, de investimento e de financiamento e reconcilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis, durante o período em questão (GITMAN,1997).

Zdanowicz (2002, p. 21) por sua vez, instrui que “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa num determinado período”.

Segundo Sá (2009, p.13) “o planejamento financeiro trata-se de um agrupamento de operações financeiras realizadas para alcançar um determinado objetivo”.

Segundo Ross (1998, p.82), o planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro.

Diante desses conceitos apresentados pelos autores acima, podemos afirmar que o demonstrativo de fluxo de caixa permite aos gestores uma visão real da situação da empresa, tanto em recursos de caixa quanto em recursos disponíveis para investimos.

3.1 Vantagens

Para que melhor se compreenda quais as vantagens e desvantagens do Fluxo de Caixa dentro das Micro e Pequenas Empresas, utiliza-se da explicação de Zdanowicz (2007, p. 145), segundo ele entre as vantagens pode-se apontar Criar condições para que os recebimentos e os pagamentos sigam critérios técnico- gerenciais e não fiscais, análise e avaliação real de uma empresa, auxiliando a percepção sobre a movimentação dos recursos em um determinado período, planejar pagamentos em datas corretas evitando a inadimplência, ter um saldo de caixa para eventuais despesas, programar aplicações depois de verificado o tempo de sobra de caixa, equilibrar entradas e saídas, analisar empréstimo menos onerosos para eventual necessidade proporcionar auto planejamento utilizando-o como base, proporcionar uma visão de curto e médio prazo,

proporcionar um planejamento de investimentos, e também ter capacidade de tomar decisões rápidas

3.2 Desvantagens

As desvantagens apresentadas por Zdanowicz (2007, p. 153):

O custo adicional para se manter um profissional capacitado e com conhecimento das atividades operacionais da empresa, a falta de habilidade do administrador para coordenar a equipe a fim de serem repassadas informações com consistência, confiabilidade e falta de atenção, pois basta um erro e todo o fluxo estará comprometido, a falta de apoio da alta direção no planejamento e controle financeiro, distorções de valores projetados.

4. DESENVOLVIMENTO

Como visto anteriormente um demonstrativo de fluxo de caixa bem elaborado auxilia o gestor ou empresário a identificar os riscos e as oportunidades futuras da empresa gerando assim uma maior liquidez para o caixa e uma melhor posição no mercado em que atua.

Conforme o ramo de atividade da empresa o fluxo de caixa muda de acordo com a sua utilização e seu foco. Dependendo do porte e do ramo de atividade da empresa o planejamento do fluxo de caixa abrangerá períodos diferentes. Empresas que exercem atividades sujeitas a grandes oscilações tendem a trabalhar com estimativas de prazos curtos que podem ser diários, semanais ou mensais, enquanto empresas que apresentam volumes de venda estável preferem projetar o fluxo de caixa para períodos mais longos assim, trimestral, semestral e anual.

Sabendo a origem dos recebimentos e como o dinheiro está sendo gasto, chegamos à segunda vantagem auxílio na tomada de decisões. Na prática, as informações contidas no fluxo de caixa podem ser utilizadas para verificar quais fontes de receita estão se destacando mais e direcionar ações de marketing e vendas, por exemplo. Além disso, é possível identificar despesas desnecessárias ou que podem ser reduzidas, sem prejudicar a operação. A economia gerada com este corte pode ser redirecionada para outras áreas que estejam precisando de investimento.

Tendo conhecimento de todas as movimentações financeiras mês a mês, é possível utilizar estas informações como base para fazer projeções e realizar seu Do lado das receitas, isso é importante para estabelecer metas de crescimento e acompanhar os resultados. Já do lado das despesas, o fluxo de caixa permite verificar se a empresa terá dinheiro o suficiente para honrar com todos os seus compromissos ao longo do mês.

Diante disso, a ação estratégica tomada tem como finalidade estabelecer o caminho a ser seguido, o uso adequado dos recursos financeiros, físicos e humanos da empresa, para conquista dos objetivos em curto prazo e principalmente em longo prazo, determinado e diferenciando o enfoque do fluxo de caixa numa abordagem tática e estratégica.

O caixa da empresa é constituído por seus ativos circulantes, ou seja, valores depositados em contas bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata. Controlar o caixa inclui as atividades de planejar e controlar os valores que entram e saem da empresa. Sendo assim o fluxo de caixa é um instrumento que projeta para os períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros.

Após uma análise do fluxo de caixa bem realizada podemos identificar um processo de circulação do dinheiro nos diversos setores da empresa.

Para toda e qualquer decisão que for tomada pelas empresas é essencial verificar e avaliar as informações obtidas no demonstrativo de fluxo de caixa observando todos os setores envolvidos no projeto, considerando, porém, suas individualidades.

O fluxo de caixa pode ser elaborado de diversas formas, porém isso pode variar de acordo com ramo de atividade da empresa, prazo médio de pagamento e recebimento entre outros. Entre os métodos mais utilizados estão: método direto onde se observa as entradas e saídas de caixa e o método indireto onde é possível avaliar alterações no caixa em função das atividades operacionais.

Para que a empresa obtenha resultados positivos através do fluxo de caixa é necessário que observe os seguintes requisitos:

- Buscar a potencialização do lucro, possuindo certos padrões de segurança, previamente registrados;
- Assegurar ao caixa um nível desejado, a partir da norma de reservas necessárias à empresa;
- Obter maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa no mercado financeiro;
- Determinar o nível desejado de caixa, a partir das contas que compõe o disponível da empresa;
- Fixar limites mínimos, mediante as experiências adquiridas pela empresa, permitindo realizar os ajustes quando for necessário;
- Ainda que a empresa observe certos padrões de segurança, pode investir parte de seus recursos disponíveis, mas nunca além do mínimo necessário para as suas atividades operacionais.

Pode-se afirmar que o fluxo de caixa é uma ferramenta que permite ao administrador financeiro visualizar, num determinado período, se ocorrerá excedente de caixa ou escassez de recursos financeiros.

Segundo o autor Zdanowicz (2007), os principais requisitos para a implantação do fluxo de caixa são:

Organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos

- níveis de responsabilidades de cada área;
- Integração dos diversos setores e/ou departamento da empresa ao sistema do fluxo de caixa
- Definição do sistema de informações quanto á qualidade e aos funcionários a serem utilizados, calendário de entrega dos dados (periodicidade) e os responsáveis pela elaboração das diversas projeções;
- Treinamento do pessoal envolvido para implantar o fluxo de caixa na empresa;
- Criação de um manual de operações financeiras;

- Comprometimento dos responsáveis pelas diversas áreas, no sentido de alcançar os objetivos e as metas propostas no fluxo de caixa;
- Utilização do fluxo de caixa para avaliar com antecedência os efeitos da tomada de decisões que tenham impacto financeiro na empresa;
- Fluxograma das atividades na empresa, ou seja, definir as atividades meio e as atividades fins.

4.1 Método Direto

Esse método consiste em classificar os recebimentos e pagamentos de uma empresa, informar as entradas e saídas de caixa das atividades operacionais por seus volumes brutos, possuindo um entendimento simples, devido às movimentações de dinheiro seguirem uma ordem direta.

Vantagens:

Cria condições favoráveis para que a classificação dos recebimentos e pagamentos siga critérios técnicos e não fiscais;

Estabelece um novo desafio, o de administrar a empresa levando em consideração o caixa;
As informações de caixa podem estar disponíveis diariamente.

Desvantagens:

Falta de familiaridade dos envolvidos na classificação dos recebimentos e pagamentos;
O custo adicional para classificar os recebimentos e pagamentos.

4.2 Método Indireto

Neste método, não são demonstrados os recebimentos e o pagamentos operacionais, por consequência deverão ser relatadas as impotências de fluxo de caixa líquido das atividades

operacionais indiretamente. Sua principal utilidade é mostrar as origens ou aplicações de caixa decorrentes das alterações temporárias de prazos nas contas relacionadas com o ciclo operacional do negócio, permitindo também ao usuário avaliar quanto do lucro será transformado em caixa em cada período.

Vantagens:

- Permite que se identifiquem as diferenças entre o lucro contábil e o fluxo de caixa, através de conciliação;
- Apresenta baixo custo, basta utilizar dois balanços patrimoniais (o do início e do final do período), a demonstração de resultados e algumas informações adicionais obtidas na contabilidade.

Desvantagens:

- O fato de que a legislação fiscal, interferir no resultado contábil, somente parte desta distorção são eliminadas por esse método;
- O tempo necessário para gerar as informações pelo regime de competência é só depois convertê-las para o regime de caixa. Se isso for feito uma vez por ano, por exemplo, pode haver surpresas desagradáveis e tardiamente.

A demonstração do fluxo de caixa é dividida de acordo com a função e classificação das atividades de sua estrutura e possui objetivo de qualificar a movimentação, identificando se sua natureza é operacional de investimento ou financiamento.

Os aumentos do disponível de caixa provém de várias transações dentro do ciclo operacional da empresa e consistem em transpor do orçamento de vendas as entradas provenientes de:

- Aumento de capital social feito pelos sócios ou acionistas em dinheiro e integralizado (o caixa não será afetado se as transações ocorrerem através de aumento de

estoque, títulos, bens etc.);

- Entrada de recursos financeiros através de vendas de itens do ativo permanente, mesmo se tratando de situação pouco usual;
- Descontos e calções de duplicatas e empréstimos são recursos utilizados normalmente para capital de giro proveniente de instituições financeiras, passam a integrar o circulante da empresa;
- Financiamentos também provenientes de instituições financeiras, só que usualmente utilizados para obtenção de ativos permanentes integra o fixo da empresa;
- Cobrança simples e recebimento à vista proveniente da movimentação de venda é a principal fonte de geração de receita e circulação de caixa dentro da empresa;
- Outras movimentações de entrada são consideradas como: dividendos recebidos de outras empresas, indenizações de seguros e processos, juros recebidos, aluguéis a receber etc.

De acordo com Zdanowicz (2004) (as transações de saída de caixa são provenientes de todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos geradas pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos pela empresa como segue:

- Pagamento de dividendos aos sócios ou acionistas da empresa (da mesma forma que aumento do capital social em dinheiro mostra entrada de caixa os dividendos pagos mostram saída de caixa);
- Pagamentos efetuados a fornecedores e compras à vista (refere-se a toda compra efetuada de matéria-prima e material em geral);
- Pagamentos relativos aos custos e despesas operacionais diretas e indiretas, diversas contas a pagar e outros (são todas as saídas que compõem as contas a pagar da empresa e contas a prazo);
- Compra à vista de itens que vai compor imobilizado da empresa e ativo permanente;
- Pagamentos com origem de dívidas contraída ou atrasos em sua liquidação, como, atrasos financeiros, comissões, pagamento de juros, correção monetária, amortização e resgate de débito junto às instituições financeiras e outros.

Para Zdanowicz (2007) as empresas que são equilibradas financeiramente apresentam as seguintes características:

- Permanente equilíbrio entre ingressos e os desembolsos de caixa;
- Aumento da participação de capital próprio, em relação ao capital de terceiros;
- Maior rentabilidade do capital empregado;
- Menor necessidade de capital de giro;
- Aumento do índice de rotação de estoques;

Os prazos médios de recebimento e pagamentos tendem a estabilizar-se;

Não há imobilização excessiva de capital, nem ela é insuficiente para o volume necessário de produção e comercialização;

Não há falta de produtos prontos ou mercadorias no atendimento de vendas.

As empresas que são desequilibradas financeiramente apresentam as seguintes características:

- Insuficiência crônica de caixa;
- Captação sistemática de recursos através de empréstimos;
- Sensação de esforço desmedido;
- Quebra repentina;
- Perda de controle empresarial.

O desequilíbrio financeiro pode causar o excesso de investimentos em estoque, o prazo médio de recebimento pode ser maior que o prazo médio de pagamento, o excesso de imobilizações, inflação monetária e recessão econômica.

As consequências do desequilíbrio financeiro podem causar vulnerabilidade ante as flutuações de mercado, atrasos nos pagamentos de dívidas, tensões internas, concordata e falência. As medidas de saneamento financeiro poderão eliminar e evitar o desequilíbrio financeiro através do aumento do capital próprio da entrada de novos sócios ou dos reinvestimentos dos lucros, da redução do ritmo das atividades operacionais, da adequação do nível de operações ao de recursos disponíveis,

da contenção de custos e despesas operacionais, da desmobilização de recursos ociosos, do planejamento e controle financeiro.

5. EMPRESA COM PROBLEMAS NA GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA

Um exemplo de empresa aérea que enfrentou desafios significativos na gestão do fluxo de caixa é a LATAM Airlines. Durante a pandemia de COVID-19, a companhia ilustra as dificuldades enfrentadas na administração de recursos financeiros em um cenário de crise sem precedentes.

Com o advento das restrições de viagem e a crescente preocupação com a saúde pública, a LATAM viu uma queda drástica na demanda por voos. Em um mercado altamente competitivo, a redução acentuada no número de passageiros resultou em perdas financeiras expressivas, dificultando a manutenção de suas operações.

Antes da pandemia, a LATAM já possuía elevado nível de endividamento. Com a redução brusca das receitas, tornou-se insustentável manter os compromissos financeiros, evidenciando a importância do fluxo de caixa como ferramenta estratégica para antecipar riscos e sustentar decisões gerenciais.

Em maio de 2020, a LATAM entrou com pedido de recuperação judicial nos Estados Unidos, com o objetivo de reestruturar suas dívidas e garantir a continuidade operacional. Esse episódio demonstra como a Demonstração de Fluxos de Caixa (DFC), prevista na Lei nº 11.638/2007 e normatizada pelo CPC 03 (R2) –

Demonstração dos Fluxos de Caixa, é fundamental não apenas para a transparência, mas também para a tomada de decisões em momentos críticos.

Tais normas, alinhadas ao padrão internacional IAS 7, exigem que empresas apresentem seus fluxos de caixa de forma detalhada, classificando-os em atividades operacionais, de investimento e de financiamento, possibilitando maior clareza na avaliação da saúde financeira

Para preservar seu caixa, a LATAM reduziu pessoal, suspendeu voos e renegociou contratos com fornecedores. Essas medidas, evidenciadas em sua DFC, foram essenciais para readequar a estrutura de custos ao novo cenário de mercado.

Embora o caso da LATAM represente uma grande corporação, as lições extraídas de sua experiência podem ser adaptadas às micro e pequenas empresas (MPes). Enquanto companhias aéreas

lidam com operações de alta complexidade, as MPEs enfrentam desafios igualmente críticos, como inadimplência de clientes, sazonalidade das vendas e falta de planejamento orçamentário.

Pesquisas do SEBRAE (2005) apontam que cerca de 30% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades nos dois primeiros anos, muitas vezes pela ausência de controle financeiro adequado. Nesse contexto, a Demonstração de Fluxos de Caixa, ainda que simplificada, oferece benefícios claros: identificar antecipadamente necessidades de capital, projetar cenários futuros e apoiar decisões estratégicas.

Assim, o estudo de caso da LATAM não apenas ilustra práticas de uma grande empresa, mas também reforça que a DFC, independentemente do porte, é indispensável para a sustentabilidade financeira. Para as MPEs, mesmo em escala menor, adotar o controle sistemático do fluxo de caixa pode representar a diferença entre sobreviver ou encerrar suas atividades.

5.1 Dados importantes sobre a gestão do fluxo de caixa para micro e pequenas empresas:

A gestão do fluxo de caixa é um dos pilares fundamentais para a saúde financeira de qualquer organização, especialmente para micro e pequenas empresas (MPEs), que enfrentam desafios específicos relacionados à sobrevivência e ao crescimento sustentável. Estudos indicam que cerca de 30% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades nos dois primeiros anos de operação, sendo os problemas relacionados ao fluxo de caixa uma das principais causas desse índice alarmante.

Um dos fatores críticos para esse cenário é a falta de planejamento financeiro adequado. Aproximadamente 60% das pequenas empresas relatam que a ausência de um fluxo de caixa estruturado impede o crescimento e a expansão de seus negócios. Essa deficiência pode levar a decisões financeiras equivocadas, dificultando investimentos estratégicos e a manutenção das operações no longo prazo.

A inadimplência também se apresenta como um grande obstáculo para a gestão financeira das MPEs. Pesquisas apontam que 40% das pequenas empresas enfrentam dificuldades devido a clientes inadimplentes, o que compromete diretamente a entrada de recursos e gera desequilíbrios financeiros. Além disso, menos da metade dos empreendedores faz uso de softwares de gestão financeira, o que

limita a precisão no controle e na análise de dados, tornando o processo mais suscetível a erros e falta de visibilidade sobre a real situação financeira da empresa.

Outro ponto preocupante é o baixo índice de planejamento orçamentário. Apenas 30% das pequenas empresas realizam esse tipo de planejamento regularmente, prática essencial para prever receitas, despesas e projetar cenários futuros. Além disso, somente 25% das microempresas possuem reservas financeiras para enfrentar imprevistos, o que as torna altamente vulneráveis a crises econômicas ou quedas repentinas nas vendas.

A capacitação dos proprietários e gestores também exerce um papel relevante na sustentabilidade financeira. Estudos demonstram que empresas que investem em treinamentos e em educação financeira têm 30% mais chances de sobreviver a períodos de crise. Essa preparação contribui para uma tomada de decisão mais estratégica e embasada, reduzindo os riscos de falência.

A prática de análise regular do fluxo de caixa é igualmente essencial. Negócios que realizam esse acompanhamento de forma mensal apresentam desempenho financeiro 50% superior em comparação com aqueles que não adotam esse controle. Esse processo permite identificar padrões de entradas e saídas, antecipar problemas e agir de forma proativa para corrigi-los.

No que se refere ao financiamento externo, cerca de 70% das micro e pequenas empresas recorrem a empréstimos ou linhas de crédito para manter suas operações ou investir em expansão. No entanto, a má gestão do fluxo de caixa pode comprometer a capacidade de pagamento, dificultando a aprovação de crédito e aumentando o risco de endividamento.

Por fim, a sazonalidade das vendas é outro fator que torna a gestão do fluxo de caixa desafiadora. Em períodos de baixa demanda, empresas que não se preparam adequadamente podem enfrentar dificuldades para cobrir custos fixos e manter a operação ativa.

Esses dados evidenciam que uma gestão eficaz do fluxo de caixa não apenas garante a sobrevivência da empresa, mas também potencializa seu crescimento e competitividade. Portanto, é fundamental que os empreendedores adotem práticas de controle financeiro, planejamento estratégico e capacitação, visando assegurar a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

6. A Precificação Dinâmica No Setor Aéreo: Casos De Sucesso E Desafios

A precificação dinâmica é uma técnica derivada do gerenciamento de receita que visa a otimização do lucro por meio da variação estratégica de preços. No setor aéreo, essa prática é facilitada pelo uso de algoritmos que ajustam tarifas em tempo real, considerando padrões históricos de compra, comportamento do consumidor, tarifas da concorrência e disponibilidade de assentos. Segundo Talluri e Van Ryzin (2004), o gerenciamento de receita é baseado na premissa de que diferentes consumidores têm diferentes disposições a pagar por um mesmo serviço. Dessa forma, ao segmentar o mercado com tarifas diversas, as companhias conseguem aumentar a eficiência na alocação de seus recursos.

7. Casos de Sucesso na Implementação da Precificação Dinâmica

A American Airlines foi uma das primeiras companhias a implementar sistemas de gerenciamento de receita em larga escala. O desenvolvimento do sistema DINAMO, na década de 1980, permitiu à empresa analisar a demanda de maneira preditiva e ajustar os preços de forma automatizada, o que resultou em um aumento significativo de receita.

8. Desafios Enfrentados pelas Companhias Aéreas

Apesar dos benefícios econômicos, a precificação dinâmica frequentemente gera insatisfação entre os consumidores, especialmente quando há grande variação de preços em curtos períodos. Muitos passageiros percebem essa prática como injusta ou falta de clareza nas informações.

Chen e Schwartz (2008) apontam que a falta de transparência nos critérios de precificação pode levar à desconfiança e à rejeição da marca por parte dos consumidores, o que representa um alto risco tratando-se de ações relevante para as companhias. A implementação eficaz da precificação dinâmica também exige sistemas tecnológicos avançados, além de equipes especializadas em análise de dados e de preços. Isso representa um desafio, especialmente para companhias aéreas de menor porte, que podem não dispor dos recursos necessários gerando maiores dificuldades financeiras.

Talluri e Van Ryzin (2004) destacam que a adoção de estratégias sofisticadas de revenue management requer uma infraestrutura tecnológica robusta e investimentos contínuos em inovação, o que nem sempre é viável para todas as empresas do setor.

Com a crescente personalização das tarifas e com a base em dados comportamentais e históricos de navegação, levanta preocupações éticas e jurídicas. Em alguns países, já existem discussões sobre a necessidade de regulamentação mais rigorosa para garantir a transparência e a igualdade nas práticas de precificação.

De acordo com a Comissão Europeia (2021), os modelos de precificação diferenciada baseados em dados pessoais podem ser considerados discriminatórios, o que exige maior supervisão regulatória para proteger os direitos dos consumidores.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a evidenciar a importância do fluxo de caixa para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs). O administrador financeiro através do fluxo de caixa pode planejar e controlar as movimentações de entrada e saída de caixa mediante relatórios e gráficos comparativos, permitindo sua interferência efetiva nas situações do cotidiano da empresa.

As empresas as quais utilizam, ou venham a utilizar a ferramenta de fluxo de caixa, podem evidenciar seu desempenho e se antecipar ao futuro, permitindo uma intervenção rápida e precisa, seja para cortar gastos, captar recursos, aplicar recursos captados e/ou os recursos disponíveis, buscando o equilíbrio do fluxo de caixa.

Nos dias atuais a demonstração do fluxo de caixa - DFC é umas das ferramentas mais importantes no processo decisório empresarial que auxilia as empresas a conhecerem antecipadamente qual será o saldo de suas transações, propiciando um melhor planejamento para cumprir com suas obrigações financeiras evitando faltas e excessos.

Portanto, a maturidade administrativa, principalmente no quesito controle financeiro, é fator predominante na seleção das empresas que entram e conseguem se manter no mercado.

A partir dos resultados e discussões apresentados nesse artigo, nota-se que ainda há um vasto campo para aprofundamento sobre a gestão do fluxo de caixa.

Esse grupo de pesquisa se propõe, em pesquisas futuras abordar, com mais detalhes, o impacto do uso de tecnologias como a IA e sistemas integrados na eficiência do controle financeiro, bem como analisar a relação entre a gestão do fluxo de caixa e a sustentabilidade econômica a longo prazo. Estudos comparativos entre diferentes setores podem contribuir para identificar práticas específicas que potencializem o desempenho financeiro das empresas, fornecendo subsídios para estratégias mais assertivas na tomada de decisão e no fortalecimento da competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404/1976. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2007/lei/111638.htm. Acesso em: 20 set. 2025.

CPC03(R2).

Demonstrações dos Fluxos de Caixa. Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Disponível em: <http://www.cpc.org.br>. Acesso em: 20 set. 2025.

CROSS, Robert. *Revenue Management: hard core tactics for market domination*. New York: Broadway Books, 1997.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

KUSTER, Edison; NOGACZ, Nilson Danny. *Administração Financeira: finanças empresariais*. Curitiba: FAEB Business School, Gazetado Povo, n. 4, 2003.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. *Administração Financeira*. 2. ed. (7. reimpr.). São Paulo: Atlas, 2007.

SÁ, Carlos Alexandre. *Fluxo de Caixa: avisão de tesouraria e da controladoria*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE. *Guiado Empreendedor: fluxo de caixa*. Brasília: Sebrae, 2005.

SEBRAE. *Guiado Empreendedor: fluxo de caixa/custos na pequena indústria*. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/npublish/guia_empreendedor.asp. Acesso em: 2 fev. 2020.

TALLURI, Kalyan; VANRYZIN, Garrett. *The Theory and Practice of Revenue Management*. New York: Springer, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzza