

ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA DE UMA EMPRESA: RANKEAMENTO DAS CONTAS A PAGAR A PARTIR DO MÉTODO BORDA

RESUMO

A boa gestão do fluxo de caixa de qualquer empresa é fundamental para que a mesma mantenha uma boa saúde financeira, pois, só assim, os gestores podem focar nos processos que realmente agregam valor aos seus produtos e serviços. Contudo, quando a empresa não dispõe de capital de giro, é preciso saber priorizar as contas a serem pagas de maneira a manter a operação da mesma. Esse trabalho foi realizado em uma empresa de médio porte, localizada no município do rio de janeiro e tem como objetivo propor uma metodologia para priorização de quitação das contas a pagar, de maneira a não interromper a operação da empresa. Como arcabouço metodológico, utilizou-se o método de borda, sendo este um método multicritério de apoio à decisão. O método de borda foi escolhido justamente por sua simplicidade, podendo facilmente ser compreendido e aplicado pelos gestores de qualquer organização.

PALAVRAS-CHAVE: Fluxo de Caixa; Método Borda; Tomada de Decisão.

INTRODUÇÃO

Segundo Stoner (1999), planejar significa pensar antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão às empresas seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. Entre as ações que correspondem ao gestor está o Planejamento. Planejar é raciocinar antes para depois de forma mais apropriada, executar a ação.

Perante todos os setores de uma empresa, um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações está relacionado com a falta de planejamento financeiro adequado. O financeiro é de grande importância para a sobrevivência da empresa, tem o objetivo de aumentar os resultados gerando lucro e aumentando o seu patrimônio. Com a ausência deste setor e de profissionais capacitados para o mesmo, todo o planejamento da empresa fica vago e sem saber quais são os recursos existentes para atender as demandas.

A administração financeira tem como um de seus objetivos que a empresa opere com baixos custos e alta rentabilidade. Para que isso aconteça, 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.

Nesta perspectiva, 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

PROBLEMA

Quando o setor financeiro de uma organização se encontra em desordem, é possível notar vários problemas como a falta de prioridade nos pagamentos a serem efetuados no dia, um grande saldo devedor e a falta de controle nas entradas e saídas de contas bancárias. Entretanto o mesmo precisa tomar decisões, na maioria das vezes rápidas para a solução dos problemas encontrados, e a medida que o gestor financeiro desempenha o seu papel, essas decisões vão se tornando de maior responsabilidade.

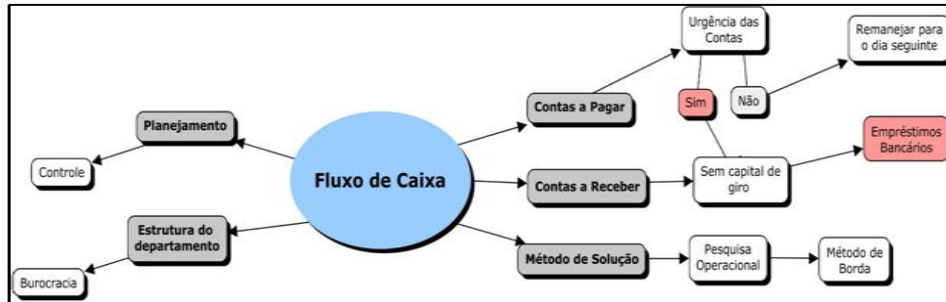
Quando a entrada de recursos é maior do que as despesas, entende-se que o lucro foi gerado, porém quando isso ocorre inversamente pode ser acarretado um rombo nas contas da empresa causando assim prejuízo.

Ter dinheiro em caixa nem sempre é significado de lucro empresarial, por vezes quando a empresa não tem controle do setor e não sabe as receitas que entrarão no dia e ainda assim se faz necessário cobrir o caixa por um curto prazo, é solicitado empréstimo bancário para suprir uma emergência. Na maioria das vezes, o banco entra com juros abusivos o que acarreta em prestações desnecessárias para o caixa da empresa, atrapalhando todo o processo de contas a pagar.

Outro erro comum recorrente de uma má administração é repartir como distribuição de lucro o dinheiro em caixa. Com esta linha de pensamento, são deixadas de lado todas as prioridades que realmente irão pesar para a empresa.

No mapa mental a seguir, Figura 1, são apresentadas as condições de contorno do problema.

FIGURA 1 - Mapa mental fluxo de caixa



Fonte: Autores (2018)

PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Neste trabalho, com o auxílio de uma ferramenta da Pesquisa Operacional tem-se como finalidade auxiliar a construção de um controle de caixa saudável em uma empresa que não tem prioridades em seus pagamentos. “O descontrole financeiro é um dos principais fatores de quebra das pequenas empresas”, diz Edison Kalaf, professor da *Business School São Paulo (BSP)*.

O método de Borda é um método de avaliação multicritério ordinal, segundo Kansas, Laukkanen e Kangas (2006). Em sua essência, conforme descrito por Silva (2015) e Nurmi (1983) se trata da avaliação que melhor se ajuste aos critérios definidos tratando-se de um método de posição ponderada, que tem uma estrutura axiomática. O método consiste em ordenar todas as alternativas para cada critério, atribuindo k_1 pontos para a primeira, k_2 pontos para a segunda, e assim por diante. Considerando m alternativas no conjunto A , tem-se k_j , que é denominado o coeficiente de Borda, de forma que $k_1 > k_2 > k_3 > \dots > k_m \geq 0$.

Inicialmente as alternativas são ordenadas para cada critério i , conforme uma pré-ordem completa. A alternativa j recebe o *ranking* $r_i(a_j)$ em função do critério i . Assim, $r_i(a_j)$ será a função associando k_j com a_j . Então se tem: $r_i(a_1) = k_1$, $r_i(a_2) = k_2$, $r_i(a_3) = k_3$, $r_i(a_4) = k_4$ etc.

Para a determinação do coeficiente de Borda, pode-se adotar a seguinte parametrização: considerar a pior alternativa $k_m = a$, e, para a alternativa seguinte (segunda pior), o valor $a + b$, para a seguinte (terceira pior), o valor $a + 2b$, e assim por diante. Geralmente $a = 0$ e $b = 1$.

Para efetuar a agregação dos critérios tem-se a função $b(a_j)$, obtida conforme segue:

$$b(a_j) = \sum_{i=1}^n r_i(a_j)$$

Determinada receita é creditada em conta e o recurso ao invés de ser usado para pagamentos de condomínios, impostos e fornecedores, acaba sendo utilizado para efetuar a distribuição de lucro entre sócios e pagamentos sem notas fiscais. O intuito é propor um método analítico que irá auxiliar a empresa a achar o melhor retorno financeiro, sendo o menor prejuízo ou o maior lucro, no qual se selecionou um tipo X de conta e determinou-se uma pontuação para a mesma, desta forma o somatório de pontos determinará qual será a conta a ter prioridade no dia.

Conforme ilustrado na Tabela 1, cada conta tem uma numeração em ordem de prioridades no qual são determinadas as mesmas por criticidade. Entende-se por criticidade algo que seja crítico, no sentido financeiro, algo que não possa deixar de ser pago, pois acarretará o não funcionamento da empresa.

TABELA 1 – Matriz de Performance.

Alternativas	Critérios		
	Criticidade	Dias Vencidos	Custo Mensal
	MINIMIZAR	MAXIMIZAR	MINIMIZAR
Vale transporte	1	2	32300
Impostos	2	23	40000
Custo com Matéria Prima	3	15	15200
Manutenção de Máquinas	4	10	9200
Despesas Mensais	5	25	14240
Fretes	6	5	6155
Distribuição de Lucro	7	1	18000

Fonte: Autores (2018)

São escolhidas algumas contas e se dá um número de prioridade para cada uma, sendo a primeira urgência no ranking os vales transportes que são de extrema importância, pois se houver atraso no pagamento do mesmo, não é possível fazer a locomoção do funcionário para o local de trabalho.

Em seguida tem-se os impostos, é fundamental que o mesmo permaneça em dia, visto que caso ocorra o atraso a organização corre riscos de ficar impossibilitada de participar de licitações públicas, juros altíssimos, a empresa acaba perdendo linha de crédito e evita passar por uma fiscalização.

O custo citado na prioridade 3, se enquadra nas despesas de matéria prima. Sem todo material necessário para a mão de obra, o andamento do processo é paralisado gerando prejuízo para a empresa.

A manutenção de máquinas se faz importante para garantir a total segurança dos equipamentos, melhorar a produtividade e a segurança dos operadores e quando a mesma está em dia, é possível até mesmo reduzir os custos que a empresa tem.

Na sequência da ordem prioritária de pagamentos, tem-se as despesas mensais. Nela são enquadradas tudo que é realmente necessário para manter o processo empresarial. O que engloba essas despesas são as contas de luz, internet e telefone, aluguel de condomínios, se fazem necessário pagar todo mês tais contas a fim de evitar problemas futuros.

A logística e seus processos representam uma boa parte do orçamento empresarial. O frete é tão importante quanto todos os demais aspectos mencionados acima para a organização.

O custo classificado por último na planilha, fica nesta posição pois não se faz importante para o andamento do processo. Este apenas deverá ser repassado quando o fluxo de caixa empresarial acusar ter lucro no mês.

Logo, é aplicado o método de Borda e obtêm-se a Tabela 2, como resultado:

TABELA 2 – Resultado do método de Borda

Alternativas	Critérios			Pontuação Total
	Criticidade	Dias Vencidos	Custo Mensal	
	MINIMIZAR	MAXIMIZAR	MINIMIZAR	
Vale transporte	1	6	6	13
Impostos	2	2	7	11
Custo com Matéria Prima	3	3	4	10
Manutenção de Máquinas	4	4	2	10
Despesas Mensais	5	1	3	9
Fretes	6	5	1	12
Distribuição de Lucro	7	7	5	19

Fonte: Autores(2018).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Aplicando-se o método de Borda obteve-se o seguinte ranqueamento:

Ordenação:

- Despesas Mensais
- Custo com Matéria Prima e Manutenção de Máquinas
- Impostos
- Fretes
- Vale Transporte
- Distribuição de Lucro

O resultado parece coerente na medida em que:

- **1º Lugar – Despesas Mensais**
Essas despesas embora não sejam tão críticas, assumem o primeiro lugar no ranking pelo fato de estarem a muito tempo em atraso de pagamento.
- **2º Lugar – Custos com Matéria Prima e Manutenção de Máquinas**
Nota-se que houve um empate, afinal são contas que necessitam ser pagas sempre para não atrasar o processo. São contas baratas para o custo da empresa.
- **3º Lugar – Impostos**
Coerente. Impostos assumem uma criticidade alta com muitos dias em atraso, os juros que serão gerados se houver mais dias só crescerá. Essencial que sejam pagos assim que houver entrada no caixa.
- **4º Lugar – Frete**
Despesa com o menor custo encontrado na planilha e ainda assim encontra-se em atraso, se faz necessário o pagamento para seguir com as entregas dentro de prazo.
- **5º Lugar – Vale Transporte**
Muito crítico e muito caro. Para o pagamento do mesmo é necessário que haja entrada de uma receita alta na conta corrente da empresa, além disso, é o menos atrasado de toda a planilha, sendo assim, não é tão urgente.
- **6º Lugar – Distribuição de Lucro**
Este custo entra como último no ranking das contas, pois ele só será efetuado caso haja a confirmação de lucro na empresa, não é crítico e não tem prazos de vencimento, portanto sua posição é devida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem diversos critérios que podem ser utilizados para a seleção das contas no dia a dia da empresa. Aplicando-se este método, nota-se que as contas mais atrasadas algumas vezes podem estar na frente de uma conta mais barata devido o seu nível de criticidade, o método borda auxiliou na tomada de decisão, com a utilização de um somatório e atribuição de pontos para cada conta onde foi gerado um ranking de qual seria a prioridade a ser seguida de acordo com os critérios definidos. O mesmo pode não ser fator decisivo na hora de o administrador financeiro fazer a sua seleção de acordo com a sua preferência, contudo é uma ferramenta a mais a contribuir com o processo decisório da empresa.

REFERÊNCIAS

- KANSAS, A.; LAUKKANEN, S.; KANGAS, J. **Social choice theory and its applications in sustainable forest management—a review**. Forest Policy and Economics Journal, v. 9, p. 77–92, 2006
- NURMI, H. **Voting procedures: a summary analysis**. British Journal of Political Science, v. 13, n. 2, p. 181 – 208, 1983.
- SILVA, E. J. C. **Aplicação do método de borda para avaliar as decisões coletivas: Um estudo sobre a avaliação de processos críticos afetados pela estratégia de uma empresa do setor elétrico**. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de out. de 2015.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.