

FLUXO DE CAIXA E SEU IMPACTO NO LUCRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TERRAPLANAGEM

Patricia Rockenbach Maehler

Acadêmico do Curso de Administração
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
E-mail: patriciarockenbach@livel.com

Eliana Cunico

Professora do Curso de Administração
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
E-mail: cunico.eliana@unioeste.br

Rodrigo Luís Glesse

Professor do Curso de Administração
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
E-mail: rodrigo.glesse@unioeste.br

RESUMO: O estudo de caso analisou o fluxo financeiro de uma empresa de terraplanagem no Mato Grosso do Sul, tendo focado na gestão do caixa em três frentes: operacional (prestação de serviços), investimentos (aquisição e venda de ativos de longo prazo) e financiamento (operações com capital de terceiros e aportes dos sócios). O objetivo geral foi identificar como processos gerenciais e operacionais prejudicavam o fluxo de caixa. Especificamente, buscou-se diagnosticar rotinas que impactavam o caixa; avaliar, por meio de ferramentas de gestão, soluções possíveis e definir formas de mensurar o desempenho operacional e financeiro no curto, médio e longo prazos, incluindo a lucratividade por período. Metodologicamente, adotou-se o estudo de caso único, o que permitiu um exame aprofundado do contexto e de suas interações. Os resultados indicaram fragilidades concentradas na gestão do fluxo de caixa, forte sensibilidade à sazonalidade climática, que afeta a execução das obras e a remuneração dos funcionários. Assim, devido a margem de lucro reduzida, que decorriam, em parte, de orçamentos elaborados de forma simplificada, a empresa pode rever processos sugeridos e maximizar sua lucratividade.

Palavras-chave: fluxo financeiro, prestação de serviços, gestão operacional;

1 INTRODUÇÃO

Segundo Barreto (2009), há algumas características pontuais para a modalidade de prestação de serviços, tais como o fato de a prestação de serviço ter um desempenho humano no conjunto de atividades, o serviço precisa ser enquadrado como econômico no que tange seu conteúdo e, por fim, deve haver a parte produtora de serviços e a consumidora, ou seja, o serviço deve obrigatoriamente ser prestado para alguém.

Observa-se que empresas prestadoras de serviços apresentam, em sua gestão financeira, dinâmica marcada por fluxo operacional sazonal e fluxo de caixa rotativo, decorrentes da variação de demanda e da natureza contratual de seus projetos. Tais organizações se caracterizam por elevada participação de custos com pessoal, especialmente decorrentes de mão de obra horista e de obrigações periódicas como férias, décimo terceiro

salário e encargos sociais, e por reduzida necessidade de estoques, o que desloca o foco do controle para a alocação eficiente de horas faturáveis.

Nesse sentido, este relato técnico se concentra em abordar uma empresa do segmento de serviços de terraplanagem e afins. A história relata que este serviço teve seu primórdio antes de 3.500 AC com os Incas, utilizando pedras para fazer a compactação de solos, dando assim, a importância das primeiras fases de cuidados específicos do solo (Hyslop, 1984). Além disso, é notório que a representatividade da prestação de serviços no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro é significativa, visto que dados de 2025 no mês de abril teve um crescimento de 0,2% (IBGE, 2025).

Sendo assim, o seguinte relato técnico foi realizado em uma empresa prestadora serviços de obras e terraplanagem, localizada na cidade de Lucas do Rio Verde, no estado do Mato Grosso - MT, com situação cadastral ativa, regularizada e com 4 anos de atuação. A empresa referenciada, possui em seu cadastro de classificação nacional de atividades econômicas (CNAE), como principal atividade a execução de obras de terraplanagem.

A problemática central consiste na gestão do fluxo de caixa da empresa. Sendo assim, segundo Gitman (2009) no fluxo de caixa há três classificações, dentre eles os fluxos operacionais (relacionados à prestação de serviços), os fluxos de investimentos (relacionam-se com a capacidade de compra e venda de ativos imobilizados) e, por fim, os fluxos de financiamento (relacionam-se com a capacidade de transações financeiras com a utilização de capital próprio ou de terceiros). O fluxo de caixa é um demonstrativo de andamento da empresa, pois avalia o caixa do ponto de vista negativo, positivo ou lucrativo, tudo isso estabelecendo o ponto de equilíbrio da empresa (Batista et al., 2025; Jesus, 2025; Gitman, 2009).

O fluxo de caixa é tido como base para a tomada de decisões, como por exemplo de investimentos, recebimento de vendas e do controle de lucratividade. Para a empresa estudada, as atividades operacionais, tais como o fato de os serviços serem paralisados em dias de chuva e as dificuldades com aprovação de orçamentos, tem impacto direto na rotina financeira e em seu capital de giro. Sendo assim, para um bom desempenho administrativo é necessário que as questões apresentadas sejam estudadas e mapeadas a fim de compreender de que forma podem ser estruturadas com foco em manter o fluxo de caixa positivo. Ademais, com o aproveitamento operacional e com o controle dos orçamentos levando em conta custos totais, espera-se que a empresa possa executar os serviços necessários e atingir a lucratividade desejada.

Portanto, tem-se como questão norteadora para construção deste trabalho: **De que forma alterações na gestão operacional podem contribuir para a gestão do fluxo de caixa da empresa?** Como forma de responder ao questionamento, o objetivo geral do presente relato técnico busca analisar processos gerenciais e operacionais que impactam negativamente sobre o fluxo de caixa da empresa em questão. Os objetivos específicos consistem em: a) diagnosticar rotinas que influenciam o fluxo de caixa da empresa; b) avaliar, por meio de ferramentas de gestão, possíveis soluções; c) compreender de que modo a empresa pode mensurar seu desempenho para avaliar a curto, médio e longo prazo seus resultados operacionais e financeiros, tais como a lucratividade de cada período.

A partir desta introdução, o capítulo 2 apresenta o desenvolvimento do estudo realizado para mapear as principais problemáticas que a prestadora de serviços enfrenta e, para assim, auxiliar em demandas que podem alavancar a empresa em questão. O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos que serão aplicados no decorrer do diagnóstico do problema. Além disso, em sequência, o capítulo 4 apresenta os resultados e conclusões da problemática. E, por fim, o capítulo 5 apresenta as recomendações mediante o que foi apresentado inicialmente dos problemas relatados e investigados.

2 DESENVOLVIMENTO

A empresa mapeada tem sua sede na cidade de Lucas do Rio Verde, localizada no estado do Mato Grosso e realiza serviços de terraplanagem para a cidade local e cidades vizinhas. A empresa foi fundada em Marechal Cândido Rondon - Paraná e, no ano de 2023, mudou para o Mato Grosso – MT, possui atualmente 5 funcionários contratados com regime CLT e 1 funcionário prestador de serviço terceirizado (horista). A gestão da empresa fica a cargo de 2 sócios que cuja principal atribuição operacional está no planejamento, organização e fiscalização da execução das atividades.

A empresa em questão faz o controle do fluxo de caixa manualmente em um caderno e alimenta, a posteriori, uma planilha do Microsoft Excel. Contudo, sua movimentação inclui gastos de pessoa física e jurídica sem separação, o que influencia diretamente no saldo do caixa mensal. Além disso, a parte de orçamentos realizados pela empresa leva em consideração apenas a contabilização de materiais a serem utilizados, sem considerar a mão de obra, horas máquinas, tempo, concorrência e entre outros fatores a serem contabilizados. Pode-se verificar a seguir um dos orçamentos realizados (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de orçamento



ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR UN.	QUANTIDADE	VALOR
Instalação de tubos 400mm	Instalação, vedação e compactação de vala	RS 25,00 un.	75 unidades	RS 1.875,00
Instalação de tubos 600mm	Instalação, vedação e compactação de vala	RS 29,00 un.	95 unidades	RS 2.755,00
Instalação de tubos de 800mm	Instalação, vedação e compactação de vala	RS 34,00 un.	260 unidades	RS 8.840,00
Bocas de lobo	Execução de bocas de lobo completas (rebocadas.)	RS 900,00 un.	12 unidades	RS 10.800,00
PV Pluvial	Execução de poço de visita completo (rebocado)	RS 900,00 un.	6 unidades	RS 5.400,00
Interligação de rede pluvial	Interligação de rede pluvial e concreto de caixa já existente	RS 500,00 un.	1 unidade	RS 500,00
TOTAL				RS 30.170,00

SG SOLUÇÕES PARA LOTEAMENTOS
43.584.923/0001-40
LUCAS DO RIO VERDE - MT
(65)99222-8380
sgsolucoes001

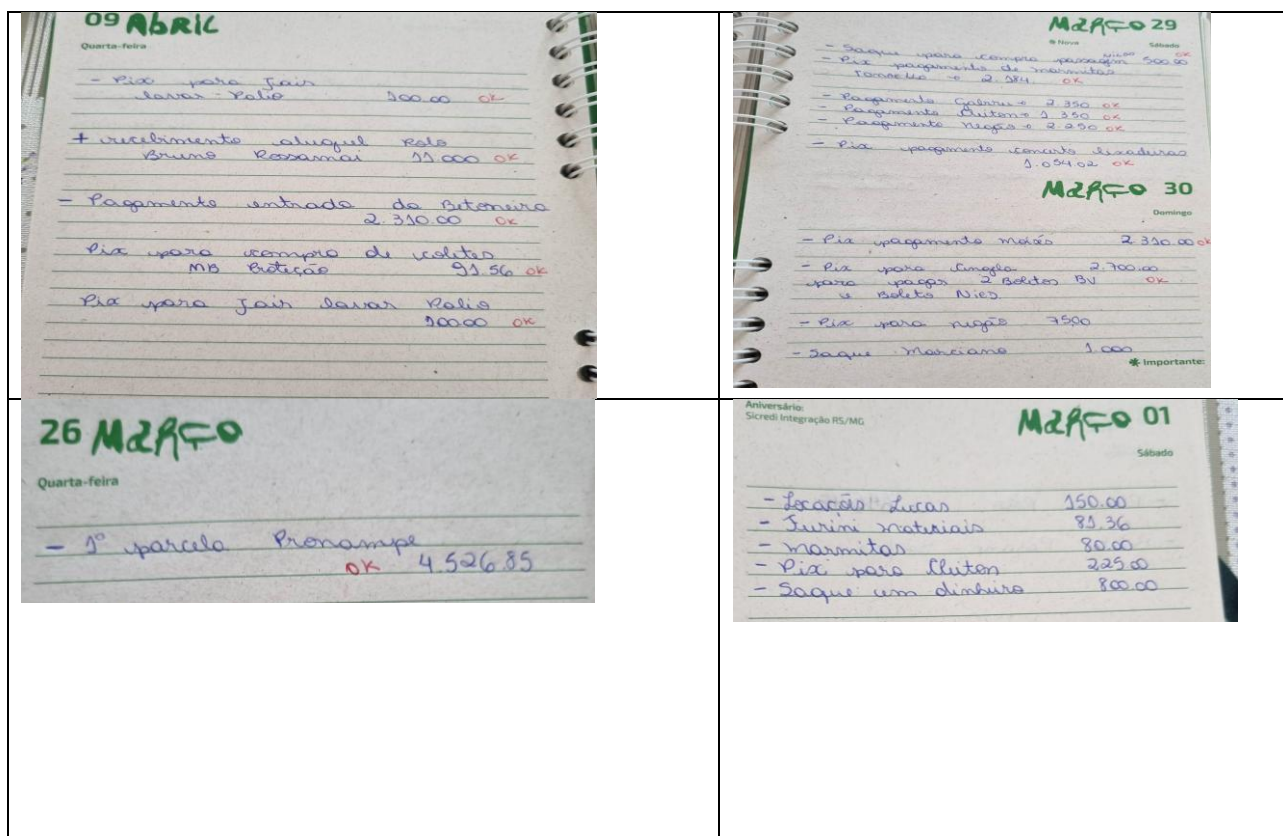
Fonte: pesquisa documental (2025).

Neste caso, foi possível constatar que os valores dos materiais representam um volume considerável do valor total pago pelo cliente. Como a empresa relata que os prazos de pagamento são, via de regra, estendidos e parcelados, sugere-se que a empresa modifique o fluxo do processo, de modo que ela liste os materiais necessários, envie por *whatsapp* para 3 empresas que comercializam materiais e, que o orçamento seja enviado diretamente ao cliente. Assim, o cliente realiza a compra e o pagamento diretamente ao fornecedor. O valor da mão-de-obra e horas máquinas, prestado pela empresa em questão, deve ser orçado separadamente e negociado diretamente com o cliente.

O modelo de contabilização de entradas e saídas, é feito de forma manual e em alguns momentos é inserido as informações no sistema do SEBRAE (Figuras 2 e 3). O modelo em questão não contabiliza de forma correta as somas pontuais dos dias, bem como, não há diferenciação de gastos fixos e variáveis, pessoa física e pessoa jurídica. Ao realizar o

controle manualmente, a empresa perde o histórico e a evolução do seu fluxo de caixa. Neste formato, o controle também é reduzido, não sendo possível realizar análises comparativas e mesmo indicadores.

Figura 2 – Fluxo de caixa da empresa



Fonte: Pesquisa documental (2025).

Neste formato (Figura 3), a empresa olha para seu fluxo de caixa como um extrato bancário, ou seja, consegue visualizar entradas e saídas. Mas isso não ocorre em um horizonte de tempo e classificação dos gastos. Observa-se, portanto, a dificuldade em operacionalizar os controles e a gestão do fluxo de caixa e do capital de giro, como sendo os principais problemas financeiros atuais.

Figura 3 – Fluxo de Caixa SEBRAE

Lançamentos - Período: 01/03/2025 a 15/05/2025

Receitas		
Venda no dinheiro		
Data	Descrição	Valor
28/03/2025	aluguel rolo para Zanetti 15 dias	R\$ 8.000,00
Total Venda no dinheiro		R\$ 8.000,00
Medição		
Data	Descrição	Valor
07/03/2025	realização de meio fio para Zanetti	R\$ 5.820,00
19/03/2025	entrada referente a fabricação de placas	R\$ 34.351,63
13/03/2025	entrada da 4ª medição loteamento Horizonte	R\$ 6.172,80
28/03/2025	5ª medição loteamento Horizonte	R\$ 2.860,00
28/03/2025	pinturas depósito Martinello	R\$ 27.006,00
03/04/2025	valor que sobrou das marmitas fino tempero	R\$ 260,00
07/04/2025	valor que Djeison passou, seria medição do jardim Vitória	R\$ 25.000,00
09/04/2025	aluguel rolo Bruno possamai	R\$ 11.000,00
24/04/2025	aluguel rolo zanetti	R\$ 19.000,00
29/04/2025	entrada das pinturas loteamento Martinello	R\$ 24.137,50
Total Medição		R\$ 155.607,93
Despesas		
Retirada pessoal		

Fonte: Pesquisa Documental (2025).

Além do relatado, a empresa também enfrenta dificuldade com a sazonalidade, o período das chuvas que paralisa e atrasa as obras e mantém os trabalhadores ociosos. Nesse sentido, a empresa possui um diário de obras que é controlado todos os dias, com anotações referentes a obra em que realizam. Foi diagnosticado aqui um duplo problema. Quando há dias de chuvas os trabalhos são totalmente paralizados, dado que a obra depende totalmente do clima, uma vez que não há cobertura e não há como fazer, por exemplo, a colocação de massa cimentícia em tubos. Sendo assim, a empresa enfrenta um problema de remunerar seus funcionários mesmo em dias ociosos. Além disso, quando o clima é propício, em que há possibilidade de trabalho externo, ocorre a necessidade de os funcionários fazerem horas extras, o que incorre em elevação do custo da mão de obra em 50%.

2.2 ABORDAGEM TEÓRICA PARA GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é umas das principais ferramentas de gestão financeira, sendo considerado um dos pilares importantes na empresa para que haja o controle correto de entradas e saídas diariamente. O fluxo de caixa é o instrumento que permite aos gestores uma visão ampla da liquidez empresarial, sendo um indicador da capacidade de honrar compromissos financeiros e planejar o crescimento sustentável do negócio (Assaf Neto, 2012; Gryglewicz; Mancini; Morellec; Schroth; Valta, 2022; Pornupatham et al., 2022).

O controle eficiente do fluxo de caixa está diretamente relacionado à continuidade das atividades empresariais, sobretudo em organizações de pequeno porte, como as prestadoras de serviços. A ausência de planejamento e a falta de categorização adequada dos recebimentos e

pagamentos podem comprometer o capital de giro, dificultando a realização de investimentos ou a cobertura de despesas fixas durante períodos de baixa receita ou de caixa negativo. (Silva, 2016; Batista et al., 2025; Jesus, 2025).

Os fluxos de caixa podem ser classificados em três categorias principais: o fluxo de caixa operacional, relacionado às atividades principais da empresa, como prestação de serviços; o fluxo de caixa de investimentos, que abrange aquisição ou venda de ativos de longo prazo; e o fluxo de caixa de financiamento, que envolve operações com capital de terceiros ou aportes dos sócios (Gitman, 2009). Cada uma dessas dimensões oferece subsídios para decisões específicas de gestão, como ampliação da estrutura, renegociação de dívidas ou investimentos estratégicos.

Ainda sobre fluxo de caixa, segundo Pinheiro e Pinheiro (2022) fluxo de caixa é uma projeção do futuro, garantindo que haja entradas suficientes para cobrir os gastos, despesas durante um determinado mês. Nesse sentido, portanto, uma visão de curto, médio e longo prazo para que se possa garantir o bom funcionamento da empresa ainda que não haja entradas de dinheiro.

Ainda nesse contexto, destaca-se a importância da segregação entre despesas fixas e variáveis, bem como entre os gastos de natureza pessoal e empresarial, a fim de garantir maior precisão na análise dos dados financeiros. Tal separação é crucial para que o fluxo de caixa represente fielmente a realidade econômica da empresa, contribuindo para o estabelecimento do ponto de equilíbrio e a identificação de gargalos financeiros (Oliveira; Santos, 2020; Chia-Chi Lee, 2023).

O Capital de giro é algo que não estático, ou seja, seu uso repetidamente faz com que haja uma rotatividade como um capital circulante. Neste caso, entende-se como capital de giro o montante que entra e subsequentemente sai e assegura a empresa em continuar as operações. O capital inicialmente disponível pode ser investido na formação de estoques, os quais serão vendidos futuramente, seja por meio de vendas a prazo (crédito) ou à vista (dinheiro disponível). (Neto;Lima; 2016; Pistore; 2023) E, portanto, esse movimento contínuo do capital de giro caracteriza o ciclo operacional.

Por sua vez, o ciclo operacional, é o processo que inicia com a compra de uma mercadoria até entrada em estoque e seu pagamento ao fornecedor (Ross; Westerfield; Jordan, 2022; Aburishah et al., 2022). E por fim, o conceito de ciclo financeiro é definido como o período que a empresa tem para repor o dinheiro que saiu. O ciclo financeiro é o tempo que a empresa necessita de capital de giro funcionando para que haja a continuidade na sua operação e que haja uma operação segura (Pistore, 2023; Arifaj et al., 2023; Avdyli, 2023).

Além disso, é importante ressaltar a importância direta do fluxo de caixa com sistemas interligados de gestão para realizar e repassar orçamentos efetivos, isto é, considerando toda a parte de gastos, lucratividade, mão de obra e afins (Msawil et al., McIlwaine, 2021). Segundo uma previsão precisa do fluxo de caixa é essencial para que uma organização contratante mantenha o capital de giro necessário para um projeto, a fim de garantir a viabilidade financeira em suas diferentes etapas. (Assaf et al., 2022; Ramli; Yekini 2022).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho adota a estratégia metodológica do estudo de caso único, conforme a abordagem proposta por Yin em 2004. Essa opção se justifica pela natureza do fenômeno investigado, que demanda uma análise aprofundada de um contexto específico, permitindo a compreensão detalhada de seus aspectos particulares e das interações complexas entre os elementos envolvidos. O estudo de caso, nesse sentido, não se limita à mera descrição de um evento, mas busca examinar o objeto em seu ambiente real, considerando as múltiplas variáveis que influenciam sua dinâmica (Yin, 2004).

A escolha por um estudo de caso único, levou em consideração o acesso total aos dados financeiros de uma empresa. Segundo Yin (2004), o estudo de caso único é particularmente válido quando se deseja explorar uma situação que fornece uma oportunidade única de observação e análise, capaz de gerar conhecimento teórico relevante. O caso analisado, portanto, não é generalizável no sentido estatístico, mas permite uma generalização analítica, contribuindo para o refinamento de conceitos e teorias aplicáveis a situações semelhantes.

A coleta de dados, portanto, foi estruturada com base em duas questões centrais, que possibilitaram o mapeamento dos principais problemas relacionados ao objeto de estudo e, a partir disso, a elaboração de recomendações direcionadas à empresa em questão. Para tanto, foram utilizadas duas técnicas complementares: a realização de uma entrevista por videochamada com os proprietários no dia 05/05/2025 com duração medida de 01 hora. Além disso, a análise documental, com documentos encaminhados pelo mesmo canal de comunicação, continha extratos financeiros, planilhas, fotos e fluxos de trabalho. Essas abordagens permitiram uma compreensão mais ampla e detalhada da realidade investigada, favorecendo a construção de propostas coerentes com o contexto organizacional analisado.

Após a coleta os dados foram organizados com apoio do Microsoft Excel. Os materiais enviados pela empresa, formaram a base de dados para elaboração de um fluxo de caixa estruturado para controle mensal. Sendo assim, todos os dados obtidos foram essenciais para que a análise fosse feita.

4 RESULTADOS

Diante dos dados analisados, compreende-se que o estágio atual da empresa apresenta fragilidades concentradas no campo financeiro, sobretudo na gestão do fluxo de caixa. Tal constatação é coerente com Assaf Neto (2012) e Gryglewicz et al. (2022), que ressaltam que o fluxo de caixa é um indicador essencial de liquidez e de capacidade de honrar compromissos financeiros. A ausência de segregação entre receitas e despesas pessoais e empresariais, bem como a falta de categorização entre gastos fixos e variáveis, compromete a fidedignidade das informações e dificulta a tomada de decisão (Oliveira; Santos, 2020) representado como um gargalo recorrente em micro e pequenas empresas.

A análise também revelou que a empresa enfrenta impactos relevantes da sazonalidade climática, que afeta a execução das obras e a remuneração dos funcionários. Esse cenário confirma o que Batista et al. (2025) apontam ao destacar que períodos de baixa receita, quando não planejados, comprometem o capital de giro e aumentam a necessidade de financiamento externo. No caso estudado, a empresa mantém custos fixos com folha de pagamento mesmo nos períodos de paralisação das obras, o que pressiona o fluxo de caixa e gera desequilíbrio no ciclo operacional (Ross; Westerfield; Jordan, 2022).

O capital de giro, conforme Neto e Lima (2016), é dinâmico e deve garantir a continuidade das operações. No entanto, constatou-se que o modelo de orçamento atual reduz o capital de giro, já que a empresa antecipa a compra de materiais e só depois recebe do cliente. Essa prática alonga o ciclo financeiro (Pistore, 2023), o que aumenta a exposição ao risco de inadimplência e compromete a liquidez. Uma solução identificada foi a reorganização do processo, permitindo que o cliente adquira diretamente os insumos, liberando recursos da empresa para outras finalidades — o que está alinhado às recomendações de gestão de fluxo de caixa (Gitman, 2009; Pinheiro; Pinheiro, 2022).

Outro ponto crítico identificado foi a baixa margem de lucratividade, associada à forma simplificada de elaboração de orçamentos, que não inclui variáveis como custo-hora de máquinas, tempo de execução e carga de trabalho dos funcionários. Esse achado corrobora com os autores (Msawil et al., 2021; McIlwaine, 2021), que defendem a integração de

sistemas de gestão para considerar todos os custos diretos e indiretos no orçamento, assegurando maior previsibilidade de resultados.

Por fim, a implementação de uma planilha estruturada em Excel (Figura 4) para o controle do fluxo de caixa, representa uma medida de curto prazo para melhorar a acurácia das informações financeiras. Essa ferramenta possibilitará o monitoramento sistemático das entradas e saídas, permitindo análises comparativas e projeções, o que, segundo Assaf et al. (2022) e Ramli e Yekini (2022), é fundamental para planejar a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo.

Figura 4 – Planilha Excel Fluxo de Caixa

Descrição dos Gastos Mensais - Empresa SG Soluções em Terraplanagens LTDA	Previsto	1	2
Receitas com obras			
Receitas com aluguel de máquinas			
Receitas com medições			
FATURAMENTO TOTAL DO PERÍODO	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Escritório Contábil			
DARF (simples nacional)			
Salário - Pró-Labore			
Salário - Funcionários			
Combustível			
Manutencao do veículo da empresa			
Parcelas do rolo			
Fornecedor de Tubos, Placas e acessórios diversos			
Parcela consórcio			
Marmitas funcionários			
IPVA de veículos			
Fatura da TIM			
Locação de equipamentos			
Manutenção de equipamentos			
Gastos diversos com funcionários (passagem de ônibus)			
GASTOS TOTAIS DO PERIODO - Empresa		R\$ -	R\$ -
Descrição Gastos Mensais - Particular PF	Previsto	1	2
Alimentação			
Farmácia			
Mercado			
Aluguel			
Luz			
Água			
Internet			
GASTOS TOTAIS DO PERIODO - Empresários		R\$ -	R\$ -

Orçamento de Caixa	Previsto	1	2
Faturamento Total do Período		R\$ -	R\$ -
Gastos Totais do Período		R\$ -	R\$ -
Sobra - Falta de Caixa		R\$ -	R\$ -

Fonte: Pesquisa Documental (2025).

Em síntese, os resultados obtidos permitem concluir que a adoção de práticas de gestão financeira mais robustas, incluindo segregação de despesas, controle sistematizado do fluxo de caixa, revisão da política de orçamentos e adequação do ciclo operacional, assim é crucial para assegurar a saúde financeira da empresa, melhorar sua capacidade de investimento e reduzir os impactos da sazonalidade sobre o desempenho econômico.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Perante os dados analisados e a fundamentação teórica desenvolvida, recomenda-se a adoção imediata de um controle sistemático do fluxo de caixa, por meio de planilha estruturada no Excel com registro diário das entradas e saídas, projeções por período e segregação por natureza de gasto, de modo a assegurar a seguridade das informações e a liquidez operacional (Assaf Neto, 2012). Esse controle deve ser acompanhado da separação entre finanças pessoais e empresariais, com utilização de conta bancária exclusiva para a atividade e classificação contábil entre despesas fixas e variáveis, pois a mistura de recursos compromete a acurácia dos dados e dificulta a mensuração de resultados, problema típico em micro e pequenas empresas (Oliveira; Santos, 2020; Batista et al., 2025).

Além disso, há a necessidade na revisão do ciclo operacional e, principalmente, do ciclo financeiro. Os materiais necessários às obras devem, preferencialmente, ser adquiridos diretamente pelo contratante, mediante orçamentos comparativos enviados pela empresa, de forma a liberar capital de giro, reduzir a exposição a atrasos de recebimento e encurtar o prazo de conversão de caixa, quando isso não for possível, recomenda-se a negociação de adiantamentos vinculados a marcos de execução (Gitman, 2009; Pistore, 2023; Pinheiro; Pinheiro, 2022).

No tocante à formação de preços, a empresa deve abandonar a prática de orçamentos simplificados e incorporar sistematicamente o custo-hora de máquinas, a alocação de tempo de equipe, os custos indiretos e a margem de contribuição desejada, integrando tais variáveis em sistema de controle que permita simulações e análise de sensibilidade, o que é condição para preservar rentabilidade em ambiente com variabilidade de demanda (Msawil et al., 2021; Ross; Westerfield; Jordan, 2022).

Considerando a sazonalidade climática que afeta a execução e gera ociosidade remunerada, recomenda-se a constituição de reserva de capital específica para períodos de paralisação e a programação do cronograma de obras com janelas de contingência, inclusive com reequilíbrio de jornadas para reduzir a necessidade de horas extras concentradas em curtos intervalos, medidas que mitigam a pressão sobre o capital de giro e estabilizam o fluxo de pagamentos (Batista et al., 2025; Neto; Lima, 2016).

Por fim, para institucionalizar a melhoria contínua, sugere-se a adoção de indicadores de desempenho financeiro e operacional — como ciclo de conversão de caixa, margem de contribuição, índice de liquidez corrente e variação do capital de giro — acompanhados mensalmente e confrontados com as projeções do fluxo de caixa; tal abordagem eleva a capacidade de planejamento e a resiliência econômico-financeira no curto, médio e longo prazos (Assaf et al., 2022).

Dessa forma, como recomendação final propõe-se para o atendimento do objetivo c), que a empresa passe a monitorar seus indicadores de ciclo financeiro e operacional, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Indicadores do ciclo financeiro da empresa

Indicadores	Fórmula
Prazo Médio de Estoque	$PME = (EM / CMV) \times \text{Dias}$
Prazo Médio de Recebimento de Vendas	$PMRV = (CM / \text{Vendas a prazo}) \times \text{Dias}$
Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores	$PMPF = (FM / \text{Compras a prazo}) \times \text{Dias}$
Ciclo Operacional	$CO = PME + PMRV$
Ciclo financeiro	$CF = PME + PMRV - PMPF$

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 7. Ed; 2012.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 10. Ed; 2009.
- SILVA, R. da. **Administração financeira das micro e pequenas empresas: fundamentos, técnicas e práticas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- OLIVEIRA, C. H.; SANTOS, Fabiana R. Gestão financeira para micro e pequenas empresas: práticas de controle de caixa. **Revista de Administração em Pequenas Empresas**, v. 12, n. 2, p. 65-78, 2020.
- HYSLOP, John. **The Inka Road System**. Orlando: Academic Press, 1984.
- NETO, Alexandre A., LIMA, Fabiano, G. **Fundamentos de Administração Financeira**. 3. edição. São Paulo: Atlas, 2016.
- ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D.; et al. **Fundamentos de administração financeira**. Porto Alegre: Grupo A, 2022. Ebook. ISBN 9788582605783. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605783/>. Acesso em: 24 jun. 2023.
- Pinheiro, V. de M., & Pinheiro, R. R. G. . Desafios e boas práticas de gestão financeira em uma empresa: uma revisão de literatura : Financial management challenges and good practices in a company: a literature review. **Brazilian Journal of Development**, v. 8(12), p. 80601–80621, 2022. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n12-252>
- Pistore, Franco (2023). Análise do desempenho econômico-financeira das empresas: cemig e engie (2018-2022). <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/13665?show=full>
- Sebastian Gryglewicz, Lorian Mancini, Erwan Morellec, Enrique Schroth, Philip Valta (2022). **Understanding Cash Flow Risk**. *The Review of Financial Studies*, Volume 35, Issue 8, August 2022, Pages 3922–3972, <https://doi.org/10.1093/rfs/hhab127>
- Aburishah, K. E., Dahiyat, A. A., & Owais, W. O. (2022). **Impact of cash flow on earnings management in Jordan**. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2135211>
- Arta Hoti Arifaj, Vlora Berisha, Fisnik Morina and Elsa Avdyli (2023). **Exploring the impact of cash flow, company size, and debt on financial performance in corporations**. *Investment Management and Financial Innovations*, 20(3), 264-272. doi:10.21511/imfi.20(3).2023.22
- Chia-Chi Lee (2023). **Analyses of the operating performance of information service companies based on indicators of financial statements**. *Asia Pacific Management Review*. Volume 28, Issue 4, 2023, Pages 410-419, ISSN 1029-3132. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.01.002>.

Assaf, M., Hussein, M., Alsulami, B. T., & Zayed, T. (2022). **A Mixed Review of Cash Flow Modeling: Potential of Blockchain for Modular Construction.** *Buildings*, 12(12), 2054. <https://doi.org/10.3390/buildings12122054>

Ramli, A.; Yekini, L.S. **Cash Flow Management among Micro-Traders: Responses to the COVID-19 Pandemic.** *Sustainability* 2022,14, 10931.

Sompong Pornupatham, Hun-Tong Tan, Thanyaluk Vichitsarawong, G-Song Yoo (2022). **The Effect of Cash Flow Presentation Method on Investors' Forecast of Future Cash Flows.** *Management Science* 69(3):1877-1900. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4406>

Gundes, S., Atakul, N., Buyukyoran, F. (2019). **Financial issues in construction companies: bibliometric analysis and trends.** *Canadian Journal of Civil Engineering*, 46 (6), 329-337.

Msawil, M.; Elghaish, F.; Seneviratne, K.; McIlwaine, S. (2021). **Developing a Parametric Cash Flow Forecasting Model for Complex Infrastructure Projects: A Comparative Study.** *Sustainability* 2021, 13, 11305.

Yin, Robert K (2004). **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman. 2 ed. 2004.

Batista, Y. O., Pereira, B. M., Lima, H. C. P. de, Campos, J. R. de O., & Jesus, S. R. P. de. (2025). **O fluxo de caixa como controle nas pequenas empresas: revisão integrativa da literatura.** *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, 23(7), e10679. <https://doi.org/10.55905/oelv23n7-085>