

## **RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO E DA GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA DIANTE DA PANDEMIA DE COVID-19**

**JOÃO HENRIQUE SOUZA DE MEDEIROS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**WENDY BEATRIZ WITT HADDAD CARRARO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**DANIELA FRANCISCO BRAUNER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimento especial ao Programa SOS-PME UFRGS, que no contexto de uma crise sanitária sem precedentes provou, mais uma vez, a importância da Pesquisa e da Universidade para o desenvolvimento tecnológico e social, com um projeto em prol da comunidade e da sociedade com uma equipe especializada e pró-ativa, não só buscando soluções, mas construindo caminhos.

# RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO E DA GESTÃO DE FLUXO DE CAIXA DIANTE DA PANDEMIA DE COVID-19

## INTRODUÇÃO

No ano de 2020, o mundo foi impactado pela pandemia da Covid-19, uma síndrome respiratória aguda grave que surgiu no final de 2019, no oriente, e se expandiu rapidamente, a partir de fevereiro de 2020, para os demais países. No Brasil, o primeiro caso confirmado data de 26 de fevereiro no estado de São Paulo, e a primeira morte, no dia 17 de março, no mesmo estado. Alguns sinais já suscitavam preocupações no mercado internacional, conforme destacou Senhoras (2020), que, desde o mês de janeiro desse ano, o mercado já precificava a difusão da pandemia pelo mundo, em virtude das paralisações de fábricas na China.

Essa situação provocou uma série de medidas de restrição de atividades e circulação de pessoas, como os chamados ‘*lockdowns*’ (WORLD HEALTH ORGANIZATION - WHO, 2020), que impactaram a economia com o fechamento, de forma temporária, das operações comerciais, industriais, serviços públicos e privados, afirma Ruiu (2020), que analisou o caso italiano, primeiro país severamente atingido pela pandemia. Para micro e pequenos empresários, pela situação e por ser um ambiente de alta competitividade, esse fechamento provocou impactos imediatos: muitos encerraram seus negócios; outros tiveram que reinventar suas atividades para continuarem ativos. As estatísticas apontam que pelo menos 600 mil micro e pequenas empresas interromperam suas atividades (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE, 2020), e 88% de todas as empresas brasileiras tiveram, de março a dezembro desse ano, redução de receitas.

Considerando o contexto econômico e a necessidade de uma rede de apoio para as pequenas e médias empresas (PME), no período da pandemia, foi criado, por iniciativa de professores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o projeto SOS-PME – uma rede de assessoria empresarial que atendia empresas impactadas pela Covid-19 (BRAUNER *et al.*, 2020). Na contabilidade gerencial, Queiroz, Marques e Penha (2018) destacam o controle de fluxo de caixa e o orçamento como ferramentas de apoio à gestão, sendo o primeiro um demonstrativo que representa as movimentações de caixa da organização; e o segundo, uma forma de planejamento financeiro da entidade.

Uma das formas mais conhecidas de organização das empresas é a elaboração de orçamento, que se caracteriza pela formalização do plano financeiro da companhia sobre a sua finalidade em si, com base em suas metas e objetivos. Padoveze (2010, p. 31) menciona que “o orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados”, ou seja, tem como função ser a ferramenta que produz informação tempestiva e de qualidade, para auxiliar a tomada de decisão por parte dos gestores. Em relação ao fluxo de caixa, objeto deste estudo, Matias (2007) o define como um instrumento que apura o resultado entre o fluxo de entradas e o de saídas de moeda corrente, em determinado período de tempo. A manutenção das operações da organização se dá mediante um orçamento de fluxo de caixa devidamente estruturado, que consiga honrar as contas de curto prazo e projetar o futuro funcionamento.

Observa-se que o Orçamento de Fluxo de Caixa exerce uma função essencial tanto no ambiente interno e de organização financeira das empresas quanto para fatores externos, como para enfrentar a crise provocada pela pandemia, auxiliando na tomada de decisão, assim como os fatores de sucesso para uma empresa passam pela utilização adequada das informações advindas do Orçamento. Dada à situação descrita, surge a seguinte questão problema: *qual foi o resultado da implementação do orçamento e gestão de fluxo de caixa diante da Pandemia*

*de Covid-19 para as empresas do SOS-PME?* Para respondê-la, pretende-se verificar o resultado da implementação do Orçamento e da Gestão de Fluxo de Caixa para as PMEs atendidas pelo SOS-PME em tempos de Covid-19. E para alcançar este objetivo, busca-se apontar as ações e os fatores, internos e externos, que colaboraram para a sobrevivência e impactaram na continuidade dos negócios, em virtude da situação de crise.

São contribuições desta pesquisa: apontar os casos nos quais o fluxo de entrada de caixa ficou mais escasso e as despesas não reduziram na mesma proporção; esclarecer o impacto positivo que a elaboração do orçamento de fluxo de caixa trouxe para PMEs na situação adversa; e constatar a importância do profissional de administração contábil e da utilização das ferramentas orçamentárias para sobrevivência das PMEs, tornando-as viáveis em curto e médio prazo.

## **CONTEXTO DA PANDEMIA E ORÇAMENTO E FLUXO DE CAIXA**

O planejamento das empresas passa, necessariamente, pela elaboração de um orçamento estruturado e de um fluxo de caixa funcional. Como reforçam Leite *et al.* (2009), o Orçamento nas empresas reflete as condições quantitativas de como alocar os recursos dentro de sua estrutura. Aliando-se a isso, Atkinson *et al.* (2000) mencionam que o orçamento colabora para determinar se o plano financeiro atingirá as metas pré-estabelecidas, bem como auxilia na apresentação do fluxo de caixa das operações no curto prazo, demonstrando o desempenho das operações realizadas.

A ausência ou precariedade desse planejamento, quando testado em uma situação de crise como a pandemia, é definitiva para a viabilidade dos negócios. Para as que não apresentaram preparo para se reinventar, como relatam Gonçalves, Froehlich e Wecker (2021, p. 17), “[...] não estavam preparadas para este tipo de situação e mostraram-se receosas diante das incertezas de mercado e a ausência de cura”. Outras empresas “[...] disseram que realizaram ações para adaptação diante da Covid-19, sendo a maioria focada na equipe conforme orientações da Organização Mundial da Saúde” (GONÇALVES; FROEHLICH; WECKER, 2021, p. 17). Essas organizações encontraram oportunidades e implantaram melhorias em processos, adaptando-se a essas mudanças drásticas, demandando novas necessidades de produto na nova modalidade de trabalho e, principalmente, via *e-commerce*.

Como destacaram Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), em situações adversas, o consumidor tende a mudar seus padrões de consumo, exigindo uma diferente oferta de produtos e serviços, direcionando a estratégia das empresas. Contudo o setor empresarial ainda carece de planos e procedimentos que possam atender a essas demandas e, talvez, futuramente, tenham que restituir a normalidade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2020) ou inverter essas tendências de consumo.

O conceito do fluxo de caixa e do orçamento de fluxo de caixa, é definido por Zdanowicz (2001, p. 15) como “[...] instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”. Por meio desta descrição, pode-se inferir a importância desse mecanismo como forma de sobrevivência e para a tomada de decisão da empresa, já que permite ao administrador financeiro controlar os recursos financeiros no período. Gitman (1997) ressalta o fluxo de caixa e a demonstração desses valores como um resumo dessas operações.

É por meio do Fluxo de Caixa que a administração poderá adotar medidas que possibilitem a boa gestão dos recursos, de modo que não haja problemas de liquidez e solvência, uma vez que ele é um fator chave de sobrevivência das empresas aderentes ao programa. Este estudo tenciona apontar que a falta desse tipo de organização impactou nas dificuldades dessas empresas, e a implantação deste controle auxiliou uma boa administração.

## ESTUDOS RELACIONADOS

Com todos os conceitos destacados anteriormente, e dada a situação de pandemia, é fundamental o alinhamento entre o orçamento e o fluxo de caixa, haja vista que a organização interna, pode ser inviabilizada se a qualidade da informação apresentada é deficiente. Como apontam Gitman (1997, p. 22) e Gonçalves e Conti (2015, p. 5), “o fluxo de caixa, quando bem planejado, permite ao gestor dimensionar e visualizar com antecedência o nível de liquidez da empresa e evitar problemas de caixa que impliquem na inviabilidade operacional”.

O Orçamento de Fluxo de Caixa é essencial para situações de grandes solavancos, instabilidades e crises, como a causada pela Pandemia da COVID-19, que obrigou a interrupção abrupta das atividades econômicas, pôs em voga a eficácia de um orçamento de fluxo de caixa estruturado, invocando a sua fundamental importância, como afirma Groppelli e Nikbakth (1998, p. 30):

O sucesso e a solvência de uma empresa não podem ser garantidos meramente por projetos rentáveis e pelo aumento das vendas. ‘A crise de liquidez’, isto é, a falta de caixa para pagar as obrigações financeiras sempre põe em perigo uma companhia. (destaque do autor).

Conforme Kuster e Nogacz (2002, p. 34), “a importância do fluxo de caixa para as micro e pequenas empresas se dá pelo fato de que vem a propiciar melhorias na habilidade gerencial os seus administradores”, corroborando Araújo, Teixeira, Licório (2016). Estes afirmam que, aplicando o orçamento de fluxo de caixa na administração das empresas, o gestor terá as informações substanciais sobre os recebimentos e pagamentos, planejando, de forma segura, as suas operações financeiras futuras, para sobrevivência e investimentos.

Uma boa gestão do Fluxo de Caixa é essencial para a viabilidade do pequeno negócio, e grande parte sequer tem a gestão sobre entradas e saídas, deixando a empresa descapitalizada, sujeita a fatores externos e com maiores dificuldades para sair de momentos de crise (SEHNEM *et al.*, 2021). Conforme o artigo do Terra Notícias, que trouxe o dado do Sindicato das Sociedades de Fomento Mercantil (SINFAC-SP), a retração das vendas das indústrias entre março e junho de 2020, período mais agudo das restrições, foi de 55%, sendo o pior resultado em 20 anos. Naquele período, 63% das indústrias, majoritariamente de pequeno porte, apenas dispunham de caixa para um mês (A IMPORTÂNCIA ..., 2020).

Situação semelhante aos estudos anteriores foi apontada no artigo de Nedlund (2020), crises, como a causada pela pandemia, deixam a empresa sem instrumentos de mitigação de problemas e dependentes do fluxo de caixa imediato. Entretanto, isso não é exclusividade brasileira, nos Estados Unidos da América (EUA), onde o seu estudo foi aplicado, 80% dos americanos vivem do salário para pagar despesas correntes “*paycheck to paycheck*”, situação igual aos seus negócios (NEDLUND, 2020).

Os pequenos empresários ainda são altamente dependentes de um ‘orçamento de gestão de fluxo de caixa’, não fazem estimativas de entradas e saídas, não realizam análise de produto, entre outros, pois têm o foco na gestão do caixa do dia a dia. Diante da crise, esse fluxo é subitamente interrompido, obrigando o empresariado a se reinventar para existir. Rezende, Marcelino e Miyaji (2020) evidenciam o aumento do alcance de captação de clientes, por meio do *e-commerce*, da disponibilização de plataformas de grandes redes de varejo, da prestação de serviços aos associados como atendimento, transporte, bancário e alimentício, os quais, na chamada primeira onda da pandemia (março-maio de 2020), apresentaram um aumento no volume de vendas de 18% até maio de 2020, enquanto restaurantes e bares tiveram quedas que superaram 50%, trazendo um risco real de inviabilidade.

Conforme a pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em parceria com o SEBRAE, entre 2011 e 2017, o índice de mortalidade de empresas de um ano é relativamente alto, e em cinco anos é ainda maior, independentemente do período (SEBRAE, 2018). Conforme o levantamento do SEBRAE (2016), a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas é de 23,4% em dois anos, chegando a 58% antes de completar cinco anos. Isso evidencia que o Brasil é o país com o maior número de empreendedores entre os 17 países do G20, com uma significativa representação no mercado de trabalho.

Essas constatações vão ao encontro do estudo de Mandarino e Sinay (2020), os quais apontam que o número de empregos gerados por micro e pequenas empresas no Brasil já ultrapassa os 50% de empregos formais em relação ao número de empresas existentes no país, a participação das micro e pequenas empresas é ainda mais relevante, representando 99,12% (OLIVEIRA, 2020). Isso comprova que o empreendedorismo está no centro do processo econômico nacional. É com base nesses conceitos apresentados, no cenário de pandemia e dentro do programa SOS-PME (UFRGS, 2020), que, conforme Brauner *et al.* (2020), o projeto da Rede de Assessoria foi desenvolvido e liderado, inicialmente, por professores da Escola de Administração da UFRGS, e logo envolveu outros departamentos. Ele tem como objetivo “ajudar as pequenas e médias empresas locais a ‘cocriar’ soluções para superar a crise econômica” (BRAUNER, 2020, p. 2).

Uma das maiores fontes de informações advém do questionário inicial da situação da empresa, além das conversas de entendimento do negócio, as quais são realizadas com os empresários e descritas, de forma sucinta, no relatório final, que é entregue ao empresário. Todas as fontes de dados utilizadas nesta pesquisa são descritas nos procedimentos metodológicos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A amostra trabalhada, obtida por meio de dados públicos e os restritos, junto às coordenadoras do projeto, é de micro e pequenos empreendedores que aderiram ao Programa SOS-PME Rede de Assessoria Empresarial – UFRGS, que receberam um questionário para ser respondido. Foram contemplados empreendedores de Porto Alegre (POA), região metropolitana e região da serra, cadastrados como Micro Empresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP), devidamente inscritos no programa, que tenham participado de fato e que autorizaram o uso de dados para a elaboração deste estudo. De posse dos dados pertencentes ao Programa SOS-PME, foram definidos critérios com base em: porte e área de atuação da empresa e volume de operações, buscando atingir, no mínimo, 50% de respondentes entre os participantes do Programa.

O questionário foi elaborado em quatro blocos. O primeiro com o intuito de identificar o representante da empresa no programa. O segundo com foco na identificação da empresa e sua a posição no mercado: qual foi impacto da crise ocasionada pela pandemia; se efetuava um controle orçamentário e se havia fluxo de caixa antes da inscrição no SOS-PME; e se isso auxiliou a entidade ou aumentou o nível de conhecimento em relação ao projeto e ao tema do fluxo de caixa. O terceiro com o objetivo de analisar as operações da empresa e como ela entende o orçamento de fluxo de caixa; se aderiu 100% ao programa, e a justificativa da desistência ou não do projeto; como é efetuado o controle de recebimentos e pagamentos, da solvência, do contato com a equipe do SOS-PME e da elaboração do projeto frente à pandemia, esse levantamento visa obter o grau de importância que o orçamento de fluxo de caixa teve frente à tomada de decisão do administrador do negócio. O quarto bloco com a intenção de elaborar os comparativos de desempenho das empresas, alicerçados nos estudos relacionados, avaliá-los e, pelos resultados, constatar se o projeto trouxe viabilidade para o negócio e se isso é ou foi fator de sucesso para a empresa. Com base nos dados coletados, fez-

se uma análise relacionando os ganhos, as perdas e o desempenho das empresas durante a participação no programa com a pandemia da Covid-19.

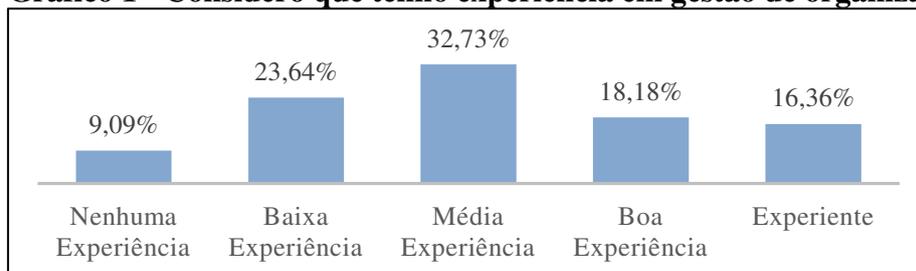
## ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados, por meio de um questionário, envolveu seis perguntas de múltipla escolha, com dados básicos de validação dos empresários envolvidos no projeto, e 17 questões sobre a aderência ao programa SOS-PME, além de avaliações quanto à satisfação com o processo de assessoria e à percepção sobre os aspectos do projeto, o resultado da implementação da gestão do fluxo de caixa, as motivações e o comparativo com o controle efetuado anteriormente (se aplicável), tendo como população os 155 participantes do projeto. A amostragem atingiu 52 participantes, ou seja, 33,5% de todos os inquiridos.

Os resultados indicaram alguns pontos em comum entre os respondentes: a inação frente ao fator adverso desconhecido; a necessidade imediata de fechamento temporário de operações físicas; e a ingenuidade da época que era acreditar que a crise ‘duraria 15 dias’. Por mais que diversas empresas tivessem reservas de caixa disponível de um a três meses, elas não tiveram capacidade de ação rápida para atender à necessidade imediata de transformação digital ou reinvenção do negócio, além do desconhecido problema trazer altos níveis de insegurança para o futuro da empresa.

Por meio das equipes constituídas no SOS-PME, conforme apresentado por Brauner et al. (2020), com foco específico nos nichos de mercados inseridos, os empresários passaram a trabalhar com elas, para juntos levantarem e examinarem alternativas para contornar a crise, projetar o que estava dando errado, os problemas do momento e as estimativas futuras, visando trazer perspectivas positivas para seus negócios e evitar o encerramento das atividades. Pode-se observar, no Gráfico 1, os percentuais obtidos para o questionamento de quanto consideram ter de experiência em gestão de empresas, com prevalência ao que se considera ‘média experiência’. Este é um resultado subjetivo, se analisado isoladamente, uma vez que cada respondente tem diferentes percepções referentes ao grau de experiência.

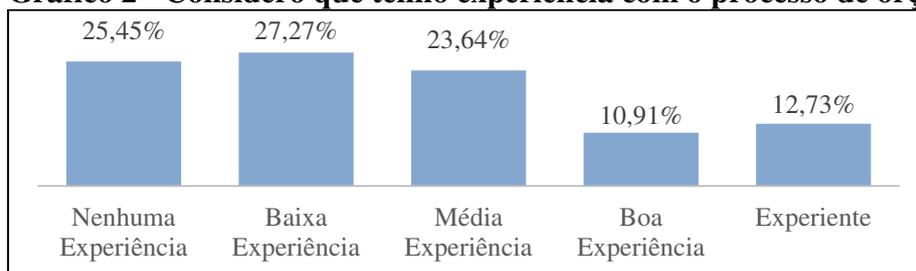
**Gráfico 1 - Considero que tenho experiência em gestão de organizações**



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

É importante destacar que a crise resultante da pandemia é totalmente diferente do que se tem informação. No âmbito europeu, compara-se à situação do pós-guerra, ou seja, algo que ocorreu há 75 anos (RUIU, 2020). Isso sugere que, mesmo sendo um gestor experiente, a crise ultrapassa as previsões mais negativas. Diferentemente da questão da experiência da gestão da empresa, exposta no Gráfico 1, o Gráfico 2 destaca a experiência com o processo orçamentário propriamente dito e expõe um direcionamento das respostas para a menor experiência e conhecimento do processo orçamentário.

**Gráfico 2 - Considero que tenho experiência com o processo de orçamento**

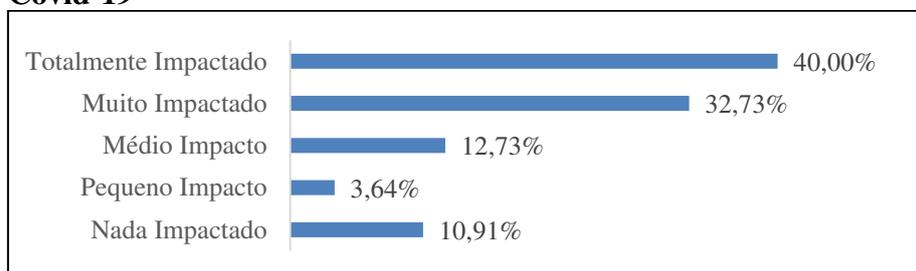


Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

O processo orçamentário é, como indicado no Gráfico 2, mais complexo que a gestão do cotidiano das empresas, ou seja, abrange uma previsão ampla das operações, projetando a melhor forma de alocação de recursos. No estudo de Brauner *et al.* (2020, p. 10), os principais problemas encontrados foram: “redução de receitas; adaptação da operação da empresa; manutenção do equilíbrio financeiro; retenção de funcionários; e obtenção de empréstimos”.

O Gráfico 3 mostra que a questão do fluxo de caixa ainda é um problema a ser enfrentado, já que muitos controlam apenas o volume de entradas e saídas do dia, sem projetar despesas extraordinárias, como no caso da pandemia ou de custos no final do mês, quando o volume de recursos dispendido é maior. A pandemia trouxe outras necessidades, como custos de inserção no mercado digital, que exige o pagamento de desenvolvedores de *sites* ou taxas de aplicativo, os quais, em média, custam um quarto do faturamento por venda.

**Gráfico 3 - Nível de impacto no faturamento do negócio em virtude da pandemia de Covid-19**



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

Nos Gráfico 3 e 4, tem-se a informação do impacto das medidas restritivas em relação às empresas do programa SOS-PME, quando o fechamento imediato das atividades provocou um choque nas suas operações. Setores mais expostos, como eventos e turismo, tiveram não só uma interrupção total das vendas, mas também gastos adicionais, já que eventos previamente agendados (por exemplo, o *Saint Patrick Day* Porto Alegre, que seria realizado dia 18 de março) foram cancelados, e os clientes reembolsados de eventuais compras de ingressos, pacotes ou estoques.

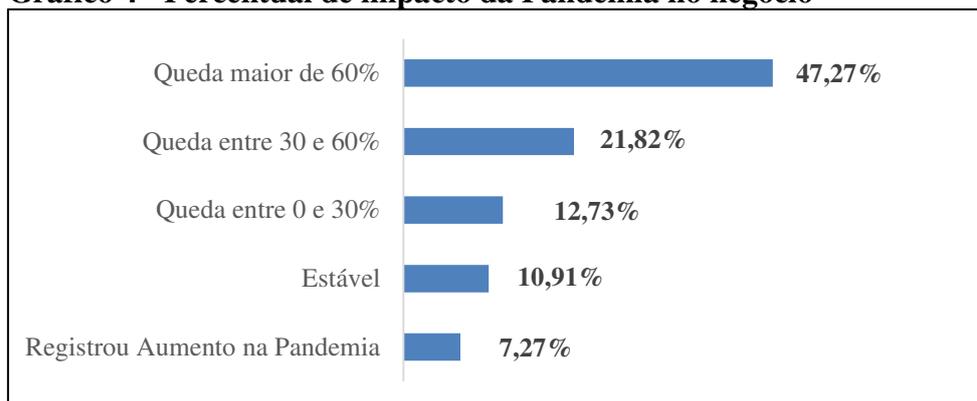
Por conseguinte, como apresentado no estudo de Avelar *et al.* (2021, p. 13), as medidas mais adotadas para mitigação desses impactos estão ligadas diretamente à gestão econômico-financeira, nomeadamente “Gestão de caixa e receitas, Renegociação com Clientes e Fornecedores, Redução de custos e Postergação de Tributos”, com maior menção da Gestão de Caixa e Receitas. Contudo, todas as medidas mencionadas têm um mesmo objetivo, destacado pelos autores: “[...] minimizar o desembolso de caixa em um momento no qual paira grandes incertezas sobre demanda” (AVELAR *et al.*, 2021, p. 13).

E, neste cenário, não só as empresas que atuam diretamente em uma atividade tiveram prejuízos, mas o mesmo ocorreu com os comércios que participam da cadeia produtiva da

entidade, por conta da perda de seus clientes e de devoluções de produtos, gerando estoques e desorganizando o balanço do fluxo de caixa. Eles têm o produto, mas não há clientes para vender, o que os obriga a manter o estoque ou descartar, principalmente os itens perecíveis.

Um ponto frequentemente lançado pelos respondentes é na reabertura das atividades. Como toda a cadeia foi impactada, detectou-se um vigoroso aumento de preços e custos que foram repassados aos clientes, bem como a falta de estoque de determinados produtos, desde marcas de gêneros alimentícios, tecidos, móveis e utensílios. O Gráfico 4 apresenta o percentual de impacto provocado pela pandemia no faturamento das empresas.

**Gráfico 4 - Percentual de impacto da Pandemia no negócio**



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

O Gráfico 4 exhibe o quão forte foi o impacto das medidas de restrição, que foram tomadas de forma emergencial, pois se tratava de uma crise que não tinha medidas de prevenção uniformes, a solução encontrada foi a restrição total de atividades. Como constatado por Avelar et al. (2021) e Salisu e Vo (2020), a queda foi mais significativa devido à necessidade do isolamento social, à ruptura de cadeias de suprimentos e à insegurança do consumidor, pois centenas de milhares de empregos foram sumariamente eliminados.

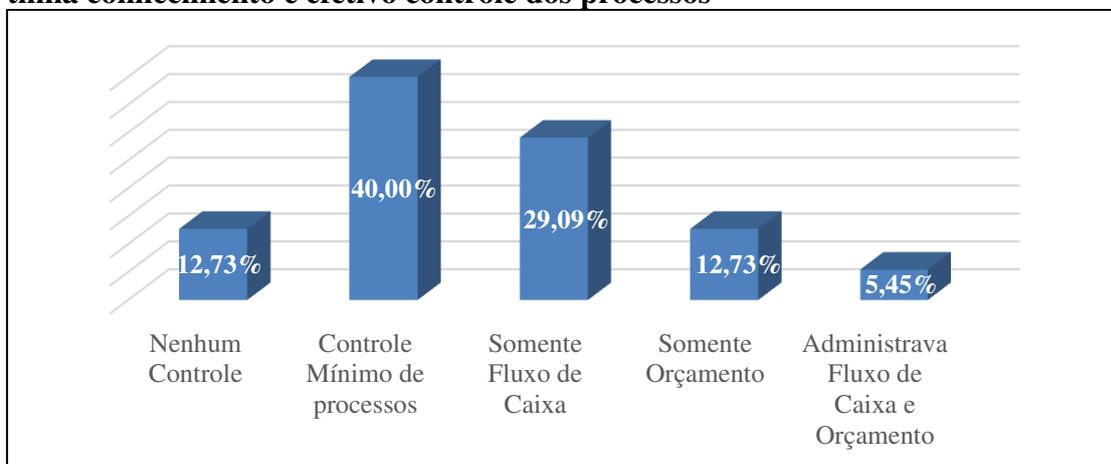
Aliada a esse imediatismo, evidencia-se a pesquisa de Gonçalves, Froehlich e Wecker (2021), que detectaram o fato de que, independentemente do porte da empresa, nenhuma estava preparada para uma mudança tão drástica de vendas, relegando questões como a *internet* em segundo plano. Diversos negócios não tinham plataforma de promoção e vendas digital e optaram por interromper as atividades temporariamente, para reabrir em poucos dias. Entretanto, a situação se revelou pior do que se esperava, com quedas acentuadas e persistentes, os respondentes indicaram perdas de até 100% em março e abril de 2020.

Para reduzir o impacto da queda de receitas, a adoção de medidas de contingência aprovadas pelo governo, destacada por Gonçalves, Froehlich e Wecker (2021), tais como: suspensão de funcionários, diferimento do pagamento de impostos, entre outras mitigadoras de despesas, não foram suficientes para estancar as perdas, até por que essas medidas não são definitivas. No caso da suspensão ou da redução salarial, os funcionários teriam direito à estabilidade do mesmo período de tempo em que tiveram seus vencimentos impactados, e o diferimento do pagamento de impostos apenas empurrou a obrigação em quatro meses, sem garantia de que a situação voltaria ao normal, o que não ocorreu de fato.

Portanto, houve a necessidade de as empresas reverem a sua estratégia ou criar um novo planejamento, partindo do zero. Fernandes *et al.* (2015) definem estratégia não como adaptação às mudanças no ambiente em que a empresa está inserida, mas, sim, aos seus princípios relacionados ao ambiente em que se encontra. Para se ter uma estratégia bem sucedida, é preciso uma construção completa, ter uma visão geral e estabelecer um orçamento e um controle do fluxo de processos. Visão esta que não é compartilhada entre os pequenos

empreendedores, devido à sua complexidade, o que os faz ter apenas a gestão do fluxo de caixa imediato, como constatado no Gráfico 5.

**Gráfico 5 - Antes de se inscrever ao SOS-PME efetuava o orçamento de fluxo de caixa e tinha conhecimento e efetivo controle dos processos**

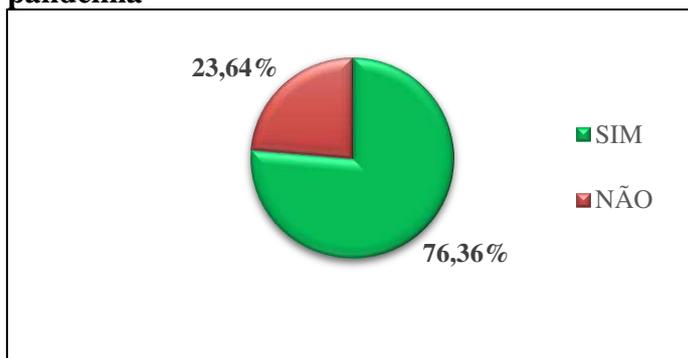


Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

Antes do cenário de crise, observa-se, pelo Gráfico 5, que o controle do caixa das empresas era deficiente, muito em função de se optar pelo regime de caixa, que controla o volume atual de entradas e saídas, sem considerar a criação de reservas de disponibilidades imediatas e com o prazo do desembolso de pessoal. É inegável que os micro e pequenos negócios serão os mais impactados e os que terão maiores dificuldades para superar a crise, uma vez que esse modelo de empresa, como explicita Sehnem *et al.* (2021), não possui ativos de valor no mercado, imobilizado ou intangível, muito menos reservas de capital, já que são altamente dependentes da gestão de fluxo de caixa (NEDLUND, 2020).

Referentemente às PMEs, existem casos de despesas pessoais e da empresa se misturarem, o que torna o problema mais impactante e o controle operacional mais difícil. Essas dificuldades ocasionam necessidades maiores de pacotes de estímulo governamental (SEHNEM *et al.*, 2021), como, por exemplo, o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE), que tem como meta garantir sustentabilidade financeira a essas empresas em períodos de crise, para que se desenvolvam, oferecendo empréstimos bancários a taxas significativamente mais baixas. Essas medidas ajudam o empreendedor a não decidir pelo encerramento das atividades, bem como o SOS-PME, que tem seus resultados descritos no Gráfico 6.

**Gráfico 6 - Manteve o negócio em operação com SOS-PME e a crise resultante da pandemia**



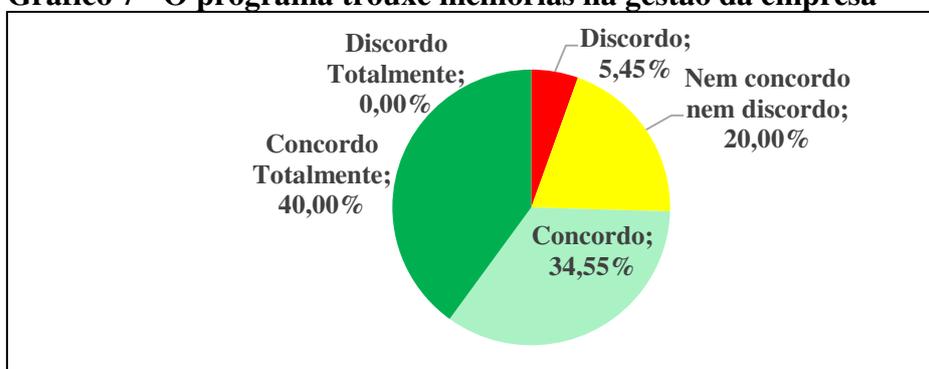
Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

Mesmo com o grande e persistente impacto da pandemia nos negócios, as empresas conseguiram se reorganizar, de forma que, conforme aparece no Gráfico 6, mantiveram suas operações. Por mais que a crise - que estava projetada para um prazo de 15 dias e evoluiu para restrições de dois meses, trazendo a criação de uma série de protocolos sanitários e a limitação de pessoas em locais públicos - pudesse ser um definidor para o encerramento de atividades, até o momento da construção deste estudo, esse encerramento ainda é minoria e, muitas vezes, estão alinhados a fatores externos como:

- a) concorrência setorial: empresas já em dificuldade diante de cenários de concorrência de outros participantes do mercado que tem 'condições diferenciadas' de operação, como táxis e hotéis;
- b) ausência de presença digital: empresas que atuavam unicamente de forma presencial, como restaurantes, pois o modelo de negócio e a localização de suas instalações privilegiava a atuação presencial, mas, quando atingidas pela crise, além do descarte de estoque, não conseguiram se inserir no mercado *online*, por falta de clientes fidelizados; e
- c) ausência de planejamento orçamentário e fluxo de caixa negativo: empresas recém-estabelecidas, que, em pouco tempo, fecharam suas portas temporariamente, o que se tornou permanente; outras tiveram que custear valores extraordinários, como demissões e descarte de estoques.

Diante de um cenário de inúmeros problemas e restrições, a presença do Projeto SOS-PME disponibilizou suporte essencial para a manutenção das atividades, mitigando os problemas acima relacionados, como é possível observar no Gráfico 7.

**Gráfico 7 - O programa trouxe melhorias na gestão da empresa**

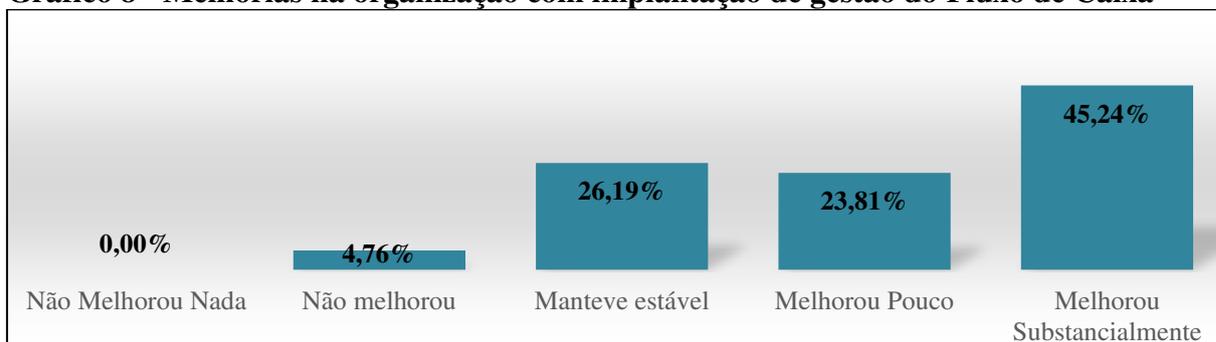


Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

O Gráfico 7 demonstra como uma rede de assessoria montada no início da crise, com pesquisadores e equipes qualificadas, possibilita caminhos para os empresários não optarem unicamente pelo encerramento das atividades, permitindo que eles, com dificuldades na manutenção das atividades, possam se reinventar e contornar os problemas, acarretados pela crise. A iniciativa de projetos oriundos da UFRGS, com profissionais e voluntários com alto grau de conhecimento técnico, viabiliza esses resultados. Brauner et al. (2020, p. 13) afirmam que a Universidade precisa tomar “[...] ações para além de suas missões tradicionais de ensino e pesquisa; precisa levar o conhecimento que desenvolveu dentro de seus limites para a sociedade.” O seu papel, conforme esses autores, é que, em tempos de crise, o posicionamento a ser tomado, frente aos questionamentos, é ainda mais crítico.

No Gráfico 8, apresenta-se a opinião dos entrevistados, onde são detectadas melhorias na organização que são provenientes da implantação de gestão do Fluxo de Caixa.

**Gráfico 8 - Melhorias na organização com implantação de gestão do Fluxo de Caixa**



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

No Gráfico 8, tem-se o resultado da questão problema desta pesquisa: o resultado da implementação do Orçamento e do Fluxo de Caixa traz resultados positivos para a organização, a revisão dos processos internos e a elaboração do orçamento permitem que as empresas estabeleçam vínculos mais benéficos com seus fornecedores, buscando o melhor preço sem comprometer a qualidade, assim como traz previsibilidade e viabilidade econômico-financeira. Com um orçamento estruturado, é possível estabelecer previsões de vendas e realocação de recursos para priorizar os produtos de maior venda, para que seja possível, como afirmam Hansen e Van der Stede (2004, p. 12), o “[...] desempenho orçamentário e da empresa como um todo é maior quando as metas estabelecidas são direcionadas para a atividade específica, o que vai permitir a manutenção de um fluxo de caixa positivo”.

Conclui-se que, com a participação da rede de assessoria SOS-PME, foi possível a implementação de um orçamento bem construído, factível e aplicável à realidade da empresa no mercado, bem como um fluxo de caixa funcional para refletir as disponibilidades de caixa imediato e as previsões futuras, para se traçar o presente e o fluxo de recebíveis e pagamentos, para o negócio ter viabilidade futura. Percebe-se este aspecto quando se analisa o impacto nas empresas, como indicado no Gráfico 9.

**Gráfico 9 - A gestão de fluxo de caixa trouxe ganho em valores e em processos**



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2021).

Para a maioria dos respondentes, como apontado no Gráfico 9, a gestão adequada do Fluxo de Caixa trouxe ganhos, não só de fluidez de disponíveis, mas também na qualificação do processo da empresa. Uma vez que, para uma boa gestão de caixa é importante o controle de processos, a empresa deve revê-los para reduzir ou eliminar custos desnecessários. Rezende, Marcelino e Miyaji (2020) avultam que uma mudança drástica na forma de comprar (físico para virtual) exige que a empresa reveja seu processo e passe a alocar recursos, para

continuar com seu fluxo de vendas e, conseqüentemente, de caixa, sem que essa mudança seja custosa.

Além disso, essa revisão de processos pode envolver outras questões, como a substituição de uma loja física por uma plataforma virtual com um armazém geral; vendedores por atendentes de telefonia e tele-entrega; entre outros fatores. Pike, Dawley e Tomaney (2010 *apud* SEHNEM *et al.*, 2021, p. 3) reforçam que a “[...] adaptabilidade das empresas está diretamente associada à maneira de coordenar e combinar processos distintivos”. Uma adequada gestão de fluxo de caixa permite que a empresa economize recursos e revise seu processo, aumentando a margem de lucro das suas vendas e a possibilidade de expansão das atividades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil enfrentava diferentes graus de restrições e de isolamento social quando, em 16 de março de 2020, diversos Governos, nas diferentes esferas, adotaram restrições para mitigar as implicações da pandemia da Covid-19. Instituições como a UFRGS suspenderam todas as atividades presenciais, inclusive as de ensino. Por conta disso, no final do mês de março desse ano, o Projeto SOS-PME UFRGS foi lançado por um grupo de acadêmicos e pesquisadores, observando a situação crítica das PMEs (BRAUNER *et al.*, 2020). Inicialmente concebido por membros da Escola de Administração, rapidamente ganhou mais adesões de outros departamentos dentro da Universidade.

Este estudo teve como questão problema verificar o resultado da implementação do orçamento e do controle do fluxo de caixa nas PMEs atendidas pela rede de assessoria SOS-PME durante a crise oriunda da pandemia da Covid-19, bem como buscou constatar e validar o resultado dessa implementação, apontando as ações realizadas e os fatores internos e externos que colaboraram para a sobrevivência, ou não, das empresas atendidas pela rede de assessoria.

Os resultados apresentados mostram que os empresários, no âmbito geral, foram pegos de surpresa e se mostraram incapazes de, no primeiro momento, assimilar os impactos da crise que se alastrou velozmente, indo ao encontro do estudo de Brauner *et al.* (2020, p. 8), os quais argumentam que “[...] um ponto fraco comum a vários empresários foi a incapacidade de reagir no início da pandemia”. Porém, também apresentou formas diferentes das instituições como a UFRGS se aproximarem dos problemas cotidianos, aplicando sua excelência em pesquisa a serviço dos pequenos empreendedores, derrubando barreiras e pré-conceitos de que “[...] nada se extrai dos conhecimentos produzidos” Brauner *et al.* (2020, p. 13)

A implementação do orçamento e do controle de fluxo de caixa também se transformou em uma oportunidade para os empresários reverem conceitos, *mix* de produtos, de sua inserção no mercado e de sua entrada e consolidação no âmbito digital. No campo específico de avaliação dos empresários foi mais evidente o retorno como “[...] a compreensão dos problemas e a posição da empresa no mercado, junto com uma equipe preparada para assessorar, foi fundamental para encontrar um norte para o futuro da empresa, sendo um grande conhecimento e a construção em conjunto de soluções” (BRAUNER *et al.*, 2020, p. 5), entre outros retornos positivos, tendo uma minoria de opiniões negativas.

Este estudo ajudou a esclarecer e evidenciar que a gestão das empresas, de grande ou pequeno porte, tem suas complexidades, e a simples implementação de uma gestão orçamentária e de fluxo de caixa não resolve todos os problemas, mas as previne deles. Igualmente, ajudou a provar como a Rede de Assessoria SOS-PME foi fundamental para a continuidade de muitas empresas, mantendo empregos e gerando renda em meio a uma grave crise, aproximando a comunidade para o centro de pesquisa.

Para futuros estudos, recomenda-se aprofundar as pesquisas em relação às consequências e aos impactos da chamada ‘pós pandemia’, já que o processo de vacinação em massa iniciou em 2021 e deve perdurar por mais alguns meses. Isso provoca incertezas no mercado e nos futuros empreendedores, bem como há incertezas econômicas e políticas que a crise traz à tona. Esses novos estudos devem também priorizar o desenvolvimento de projetos relacionados à assessoria empresarial, haja vista que as interações da Universidade com a sociedade trazem benefícios para as duas partes.

## REFERÊNCIAS

- A IMPORTÂNCIA de crédito em época de pandemia. **Terra Notícias**, 1 set. 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/a-importancia-de-credito-em-epoca-de-pandemia,0083923d5ee89cc89452d79816a975778z3pdn01.html>. Acesso em: 15 out. 2020.
- ARAÚJO, A.; TEIXEIRA, E.; LICÓRIO, C. A importância da gestão no planejamento do fluxo de caixa para o controle financeiro de micros e pequenas empresas. **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos - REDECA**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 73-88, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2446-9513.2015v2i2p73-88>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- ATKINSON, A.; ANKER, R.; KAPLAN, R.; YOUNG, S. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- AVELAR, E.; FERREIRA, P.; SILVA, B.; FERREIRA, C. Efeitos da pandemia de covid-19 sobre a sustentabilidade Econômico-financeira de empresas brasileiras. **Revista Gestão Organizacional - RGO**, Chapecó, v. 14, n. 1, p.131-152, fev. 2021. Disponível em: <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5724>. Acesso em: 25 fev. 2021.
- BEUREN, I; LONGARAY, A.; RAUPP, F., SOUSA, M. **Como Elaborar Trabalhos MonoGráficos em Contabilidade: Teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 3, p. 76-96.
- BRAUNER, D.; REICHERT, F.; MUNIZ, R.; ZEN, A.; MENEZES, D.; CLOSS, L.; CARRARO, W.; RUPPENTHAL, C.; MÜLLER, F.; LUBASZEWSKI, M.; RHODEN, M.; Universidade engajada: resgatando PMES na crise da COVID-19. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 60, n. 6, p.437-450, nov./dez. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200607>. Acesso em: 15 jan. 2021.
- FERNANDES, I.; FIGUEIREDO, H.; COSTA JÚNIOR, H.; SANCHES, S.; BRASIL, A. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, Três Lagoas, v. 8, n. 1, p. 88-98, maio 2015. Disponível em: <http://revistaconexao.aems.edu.br/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=1362>. Acesso em: 15 dez. 2020.
- GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GONÇALVES, M.; CONTI, I. Fluxo de caixa: ferramenta estratégica e base de apoio ao processo decisório nas micro e pequenas empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, São

Paulo, v.15, n.21, p. 1-18, jul. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2011v15n21p%25p>. Acesso em: 20 jan. 2021.

GONÇALVES, M., FROEHLICH, C.; WECKER, A. Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da COVID-19. 2020. **Revista Gestão Organizacional – RGO**, Chapecó, v. 14, n. 1, p.10-32, fev. 2021. Disponível em: <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5711>. Acesso em: 20 fev 2021.

GROPPELLI, A.; NIKBAKTH, E. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

HANSEN, S.; VAN DER STEDE, W. Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. **Management Accounting Research**, Londres, v. 15, n. 4, p. 415-439, mar. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>. Acesso em: 21 nov. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **O IBGE apoiando o combate à covid-19**. jul. 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em: 15 out. 2020.

LEITE, R.; CHEROBIM, A.; SILVA, H.; BUFREN, L.; Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 56-72, aug. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772008000200006>. Acesso em: 3 mar. 2021.

KUSTER, E.; NOGACZ, N. Administração financeira - finanças empresariais. FAE Business School, Curitiba, n. 4, 2002. Disponível em: <https://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Finan%C3%A7as-Empresariais.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2020.

MANDARINO, M.; SINAY, M. Participação das micro e pequenas empresas nas compras governamentais da esfera federal. **Revista FSA**, Teresina, v. 17, n. 4, p. 107-127, abr. 2020.

MATIAS, A. **Finanças corporativas de curto prazo**. São Paulo: Atlas, 2007

MIRANDA, G.; SANTOS, L.; NOVA, S.; CORNACCHIONE JÚNIOR, E. A pesquisa em educação contábil: produção científica e preferências de doutores no período de 2005 a 2009. **Revistas de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 24, n. 61, p.75-88, abr. 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772013000100008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772013000100008&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 29 set. 2020.

NEDLUND, E. Corona virus fallout is “big wake-upcall” for small businesses: As more U.S. states order widespread shutdowns to slow the pandemic, small companies offer warning signals for bigger challenges ahead. **Employee Benefit Adviser**, Nova Iorque, v. 8, n. 3, mar. 2020.

OLIVEIRA, W. Proteção constitucional e a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 214-241, maio/jun., 2020. Disponível em: <http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/367>. Acesso em: 20 jul. 2020.

PADOVEZE, C. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

QUEIROZ, L.; MARQUES, M.; PENHA, R. Instituições religiosas: uma análise sobre a utilização da contabilidade no apoio à gestão. **Revista de Administração e Contabilidade**, Santo Ângelo, v. 17, n. 33, p. 19-33, jan./jun. 2018. Disponível em: <http://local.cneccsan.edu.br/revista/index.php/rac/article/view/645>. Acesso em: 27 out. 2020.

REZENDE, A.; MARCELINO, J.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura - BOCA**, Boa Vista, v. 2, n. 6, p. 53-69, jun. 2020. Disponível em: <https://revista.ufr.br/boca/article/view/Rezendeetal>. Acesso em: 23 dez. 2020.

RUIU, M. Mismanagement of Covid-19: lessons learned from Italy. **Journal of Risk Research**, Londres, v. 23, n. 7-8, p. 1007-1020, May 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1758755>. Acesso em: 20 nov. 2020.

SALISU, A.; VO, X. Predicting stock returns in the presence of COVID-19 pandemic: The role of health news. **International Review of Financial Analysis**, Londres, v. 71, p. 101-546, Oct. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101546>. Acesso em: 5 jan. 2021.

SEHNEM, S.; MAZZIONI, S.; MAGRO, C.; FILHO, J. Capacidade de Adaptação das Empresas em um Cenário de Crise. **Revista Gestão Organizacional - RGO**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 33-53, fev. 2021. Disponível em: <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5995>. Acesso em: 20 fev. 2021.

SENHORAS, E. Novo Coronavírus e seus impactos econômicos no mundo. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 1, n. 2, p. 39-42, fev. 2020. Disponível em: <https://revista.ufr.br/boca/article/view/Coronavirus> Acesso em: 25 out 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. Brasília, maio 2020. Disponível em: <https://bityli.com/N7Iz7>. Acesso em: 12 nov. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, out. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS. **Programa SOS-PME UFRGS**. Porto Alegre: Escola de Administração, 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/sospme/>. Acesso em: 5 nov. 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION - WHO. **Overview of public health and social measures in the context of COVID-19**: Interim guidance. 18 May 2020. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/overview-of-public-health-and-social-measures-in-the-context-of-covid-19>. Acesso em: 10 nov. 2020.

ZDANOWICZ, J. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2001.