

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção

Livio Marcel Queji

MODELO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO PARA PEQUENAS
EMPRESAS COMERCIAIS À LUZ DO SEU CICLO DE VIDA

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

Livio Marcel Queji

MODELO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO PARA PEQUENAS
EMPRESAS COMERCIAIS À LUZ DO SEU CICLO DE VIDA

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientadora: Prof. Ilse Maria Beuren, Dr^a.

Florianópolis

2002

Livio Marcel Queji

MODELO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO PARA PEQUENAS
EMPRESAS COMERCIAIS À LUZ DO SEU CICLO DE VIDA

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção no **Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de
Santa Catarina

Florianópolis, 18 de julho de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

BANCA EXAMINADORA

Profª . Ilse Maria Beuren, Drª
Orientadora

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.

Dedico este trabalho à minha família.

Meus pais, Lírio e Sueli,
meus irmãos Lício, Jean e Loraine,
pelo apoio constante.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e pela força para poder vencer mais este desafio.

À professora Dr^a. Ilse Maria Beuren, pela orientação segura, clara e objetiva em todos os momentos em que conversamos e acima de tudo pela compreensão e atenção dispensada.

À minha namorada Mel, meu porto seguro em todas as dificuldades.

Aos amigos da UEPG Cândia, Gisele, Sandra e Silas, meus maiores incentivadores na carreira acadêmica.

Às empresas, objeto de estudo, na pessoa de seus proprietários que me disponibilizaram as informações necessárias.

Aos professores, colegas e funcionários do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, que contribuíram para meu crescimento acadêmico.

Aos amigos Everton, Brandalise, Alexandre Rocha, Alexandre Lages, Adriano, Rodrigo, Alobim, Dorival, Ângelo, Vanderson e Sozângela pelo apoio e incentivo.

Aos professores membros da banca examinadora, que aceitaram o convite de fazer parte da defesa desta dissertação e pelas valiosas sugestões ao aprimoramento do texto final.

E a todas as pessoas que, de alguma forma, possibilitaram a realização deste trabalho.

“Nem tão longe que eu não possa ver,
nem tão perto que eu possa tocar,
nem tão longe que eu não possa crer,
que um dia chego lá.”

Humberto Gessinger

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	10
RESUMO	12
ABSTRACT	13
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2 REVISÃO DE LITERATURA	27
2.1 O FLUXO DE CAIXA NAS ORGANIZAÇÕES	27
2.1.1 Conceito de fluxo de caixa	28
2.1.2 Finalidades do fluxo de caixa	30
2.1.3 Importância e abrangência do fluxo de caixa	32
2.1.4 Fluxo de caixa da tesouraria e fluxo de caixa contábil	33
2.1.5 Fluxo de caixa e demonstrações contábeis	37
2.1.6 Modelos de fluxo de caixa prospectados	39
2.1.6.1 Modelo de fluxo de caixa prospectado, de acordo com Silvia Kassai	41
2.1.6.2 Modelo de fluxo de caixa prospectado, de acordo com Luci Longo	46
2.1.6.3 Modelo de fluxo de caixa prospectado, de acordo com José Eduardo Zdanowicz.....	48
2.2 O FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE DE GESTÃO	52
2.2.1 Significado de controle de gestão	53
2.2.2 Perspectivas do controle.....	54
2.2.3 Características dos sistemas de controle de gestão	56
2.2.4 Controle de gestão financeira	59
2.3 IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NO CONTROLE FINANCEIRO DAS PEQUENAS EMPRESAS.....	61
2.3.1 Importância das pequenas empresas	61
2.3.2 Critérios de classificação e legislação relativa às pequenas empresas	63
2.3.3 A gestão das pequenas empresas no contexto brasileiro	68
2.3.4 As pequenas empresas e o uso de relatórios gerenciais	73

2.4 O FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO PARA A PEQUENA EMPRESA	76
2.5 O CICLO DE VIDA DAS PEQUENAS EMPRESAS	80
2.5.1 Ciclo de vida de acordo com Ichak Adizes	81
2.5.2 Propostas de ciclo de vida adaptadas para pequenas empresas	89
2.5.2.1 Ciclo de vida de acordo Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo.....	89
2.5.2.2 Ciclo de vida das organizações de acordo com Carvalhal e Ferreira	93
3 CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE DE GESTÃO FINANCEIRA DAS PEQUENAS EMPRESAS NAS DIVERSAS FASES DO CICLO DE VIDA	96
3.1 CONTROLE DE GESTÃO FINANCEIRA NA PRIMEIRA FASE	98
3.1.1 Características da pequena empresa na primeira fase	100
3.1.2 Controles de gestão financeira utilizados	103
3.2 CONTROLE DE GESTÃO FINANCEIRA NA SEGUNDA FASE	104
3.2.1 Características da pequena empresa na segunda fase	105
3.2.2 Controles de gestão financeira utilizados	108
3.3 CONTROLE DE GESTÃO FINANCEIRA NA TERCEIRA FASE	109
3.3.1 Características da empresa na terceira fase	110
3.3.2 Controles de gestão financeira utilizados	113
4 MODELOS DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADOS PARA AS DIFERENTES FASES DO CICLO DE VIDA DAS PEQUENAS EMPRESAS	116
4.1 ELEMENTOS COMUNS AOS MODELOS DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO	117
4.1.1 Apresentação do modelo de fluxo de caixa prospectado	118
4.1.2 Descrição dos elementos do fluxo de caixa prospectado	120
4.2 MODELO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO PARA A 1ª FASE	123
4.2.1 Apresentação do modelo de fluxo de caixa prospectado para 1ª fase	125
4.2.2 Descrição dos elementos de análise para a 1ª fase	126
4.3 MODELO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO PARA A 2ª FASE	128
4.3.1 Apresentação do modelo de fluxo de caixa prospectado para 2ª fase	130
4.3.2 Descrição dos elementos de análise para a 2ª fase	131
4.4 MODELO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO PARA A 3ª FASE	133
4.4.1 Apresentação do modelo de fluxo de caixa prospectado para 3ª fase	135
4.3.2 Descrição dos elementos de análise para a 3ª fase	137
4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS PROPOSTOS	141
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	143
5.1 CONCLUSÕES	143
5.2 RECOMENDAÇÕES	145

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	146
APÊNDICES	151

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de Caixa da Tesouraria e Fluxo de Caixa Contábil	35
Figura 2 – Modelo dedutivo de fluxo de caixa prospectivo de Silvia Kassai	43
Figura 3 – Modelo de fluxo de caixa projetado de Luci Longo	47
Figura 4 – Modelo de fluxo de caixa de José Eduardo Zdanowicz	49
Figura 5 – Perspectivas de controle	55
Figura 6 – Tipologia de controle organizacional	57
Figura 7 – Resumo dos tipos de controles organizacionais	58
Figura 8 – Participação das MPEs na economia brasileira	62
Figura 9 – Classificação das empresas segundo o SEBRAE	65
Figura 10 – Classificação das pequenas empresas de acordo com a Lei nº 9.317/96 ...	66
Figura 11 – Classificação das empresas segundo o Ministério do Trabalho	67
Figura 12 – Participação das MEPP no total de empresas industriais, comerciais e de serviços	69
Figura 13 – A força da micro empresa e empresa de pequeno porte no Brasil	69
Figura 14 – Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte	70
Figura 15 – Fases do ciclo de vida das organizações segundo Adizes	82
Figura 16 – Problemas nas diversas fases do modelo de ciclo de vida de acordo Adizes	88
Figura 17 – Estágio de Declínio Organizacional de acordo com Lima	92
Figura 18 – Modelo de ciclo de vida utilizado na presente pesquisa	97
Figura 19 – Controles financeiros para a primeira fase do ciclo de vida	99
Figura 20 – Problemas enfrentados na 1ª fase e seu grau de importância	102
Figura 21 – Problemas enfrentados na 2ª fase e seu grau de importância	107
Figura 22 – Pontos fortes e fracos da empresa na 2ª fase na opinião do proprietário	107
Figura 23 – Relatórios utilizados na gestão da empresa na 2ª fase	108
Figura 24 – Problemas enfrentados na 3ª fase e seu grau de importância	112
Figura 25 – Pontos fortes e fracos da empresa na 3ª fase na opinião do proprietário e do gerente	113
Figura 26 – Relatórios utilizados na gestão da empresa na 3ª fase	114
Figura 27 – Modelo de fluxo de caixa prospectado utilizado como base	119
Figura 28 – Modelo de análise do fluxo de caixa prospectado para a 1ª fase	126
Figura 29 – Modelo de fluxo de caixa prospectado para a 2ª fase	131

Figura 30 – Modelo de fluxo de caixa prospectado para a 3ª fase	136
Figura 31 – Ilustração do ciclo operacional e financeiro	140

RESUMO

QUEJI, Livio Marcel. **Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado para Pequenas Empresas Comerciais à Luz do Seu Ciclo de Vida**. Florianópolis, 2002, p.155 Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Orientadora: Ilse Maria Beuren, Dr^a .

Deferida: 18/07/2002

O presente estudo buscou desenvolver um modelo de fluxo de caixa prospectado para as pequenas empresas comerciais, à luz das suas diversas fases no ciclo de vida das organizações. Assim, realizou-se uma pesquisa de natureza exploratória, a fim de se obterem os elementos suficientes para se alcançarem os objetivos estabelecidos. A análise descritiva do trabalho compreendeu um estudo de caso realizado junto às três pequenas empresas comerciais selecionadas através de uma amostra intencional. A partir das quais, foram levantados os controles de gestão financeira, além de identificar a fase do ciclo de vida das organizações na qual cada uma se encontra. Verificou-se que cada uma das pequenas empresas estudadas na pesquisa está em uma fase diferenciada do ciclo de vida das organizações, apresentando, assim, necessidades informacionais também diferenciadas. A partir dessas observações elaborou-se um modelo de fluxo de caixa prospectado voltado às diferentes fases do ciclo de vida das pequenas empresas. Acredita-se que este instrumento de controle de gestão financeira poderá se transformar numa importante fonte de informações para os administradores e proprietários de pequenas empresas. A estrutura do modelo de fluxo de caixa prospectado contribui significativamente no processo de administração de caixa, ao auxiliar na identificação antecipada de possíveis faltas ou sobras de recursos no caixa, e ao manter o equilíbrio entre a liquidez e a rentabilidade. Conclui-se que a eficácia do modelo está atrelada diretamente ao constante monitoramento dos elementos que o compõem, bem como a observância da fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra. No entanto, sua estrutura é flexível e pode ser adaptada a qualquer empreendimento de pequeno porte, seja do setor comercial, industrial ou de serviços.

Palavras-Chave (três): Fluxo de Caixa Prospectado, Controle de Gestão Financeira, Controle de Gestão para Pequenas Empresas

ABSTRACT

QUEJI, Livio Marcel. **Cash flow model projected for small commercial companies, in view of their diverse phases in the organizations life cycle.** Florianópolis, 2002, p.155 Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Orientadora: Ilse Maria Beuren, Dr^a .
Deferida: 18/07/2002

This study tried developing a cash flow model projected for small commercial companies, in view of their diverse phases in the organizations life cycle. An exploratory research was accomplished in order to achieve enough elements to reach the established goals. The descriptive analysis of the work comprised a case study accomplished together three small commercial companies selected through an intentional sample. Considering these companies, financial management controls were raised and also the current phase of life cycle of each organization was identified. It was verified that each one of the small companies studied in the research was in a differentiated phase of organizations life cycle, presenting also differentiated informational necessities. From these observations a projected cash flow model was elaborated turned to the different phases of life cycle of small companies. It is possible to say that this tool of financial management control could be transformed into an important source of information for administrators and owners of small companies. The projected cash flow model structure significantly contributes in the process of cash management, when it assists the previous identification of possible lack or excess of sources in the cash, and when it maintains the balance between liquidity and yield. It was concluded that the effectiveness of the model is directly connected with the constant control of the elements that compose it, as well as the observance of the current phase life cycle of the company. However, its structure is flexible and can be adapted to any small business enterprise, either commercial, industrial or service sector.

Key-words: Projected Cash Flow, Financial Management Control, Management Control for Small Companies

1 INTRODUÇÃO

O processo de rápidas e profundas mudanças que o mundo contemporâneo atravessa, resultado da globalização dos mercados, das inovações tecnológicas contínuas e de fatores econômicos internos, torna o ambiente empresarial mais amplo, sofisticado, desenvolvido e competitivo.

Essas mudanças atingem a sociedade de forma geral. Os novos tempos ensejam quebra de paradigmas amplamente difundidos e aceitos. As profundas e rápidas transformações atingem os indivíduos, os grupos, as organizações e instituições, e a própria sociedade como um todo. Exigem mudanças de postura e comportamento em todos os sentidos, revolucionando inclusive valores que pareciam imutáveis.

Neste contexto globalizado e competitivo em que estão inseridas as empresas, Rodrigues (2001, p.16) chama a atenção para o fato de que “foram derrubadas as barreiras econômicas, acirrando-se a concorrência; o contexto eletrônico expandiu-se e a tecnologia da informação, através da informática, invadiu o seio das empresas”.

As empresas da era da informação encontram-se em um novo ambiente operacional, muito mais amplo, onde, segundo Kaplan e Norton (1997,p.5), “as fronteiras nacionais deixaram de ser um obstáculo à concorrência de empresas estrangeiras mais eficientes e ágeis. As empresas da era da informação concorrem com as melhores empresas do mundo”.

O desenvolvimento da atividade empresarial no mercado globalizado conduz as empresas a adaptarem sua estrutura interna para enfrentar os novos desafios que se colocam. Não obstante, obriga as empresas a aprimorarem os seus métodos de controle de gestão, buscando maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos que dispõem.

A busca de uma nova postura por parte dos gestores das empresas que atuam em um contexto socioeconômico cada vez mais turbulento, devido aos impactos da economia mundial, se confirma nas palavras de Gomes e Sales (1995, p.14):

as organizações são forçadas a desenvolver sistemas de controle flexíveis que utilizem instrumentos formais e informais bastante dinâmicos, para fazer face à acirrada competição e rápida disseminação de novas técnicas e

paradigmas, que, inevitavelmente, implicam mudanças rápidas nas estratégias, assim como em suas estruturas organizacionais.

Desta forma, as empresas precisam contar com a criatividade de seus administradores para o desenvolvimento e aprimoramento dos instrumentos de gestão utilizados, a fim de tornar a empresa ágil e rápida na resposta às mudanças ocorridas em seu cenário de atuação.

Para Mendes e Taylor (2001, p.47), “a adequação das organizações a esta nova lei de mercado tem sido um processo doloroso e revestido de questões complexas. As organizações, em geral, demoram a adaptar-se à realidade de um mercado global competitivo”.

Portanto, verifica-se que o cenário mundial contemporâneo está vivenciando aceleradas e profundas transformações. Há muito vem-se observando a consolidação de processos importantes, como a globalização e a maior interdependência entre as nações, trazendo consigo a intensificação da concorrência e o maior impacto e difusão da evolução tecnológica na sociedade.

Por conseguinte, as organizações sentem-se pressionadas a adaptarem seu modo de administrar, buscando incrementar seus controles de gestão. Para isso, concentram esforços na sua melhoria, seja por meio do uso da tecnologia da informação ou pela sua utilização mais efetiva no processo decisório.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Kassai (1997) ressalta que atualmente, encontra-se um grande número de pequenos empreendedores que, após criar seu próprio negócio, sentem a necessidade de desempenhar um papel gerencial com vistas a manter a continuidade de seu empreendimento no mercado.

Almeida (1994, p.12) salienta que “na pequena empresa, a administração é geralmente feita pelos seus proprietários ou por seus parentes, que muitas vezes não têm conhecimento aprofundado de técnicas administrativas”. Na pequena empresa, segundo Kassai (1997), o empreendedor acaba por dedicar seu tempo à solução de problemas rotineiros, perdendo, assim, a visão do negócio, a dimensão do planejamento e abandonando a busca por novas oportunidades.

Entre as principais dificuldades enfrentadas pelos pequenos empreendedores na tarefa de administrar sua empresa, Kassai (1996) destaca a compreensão dos

aspectos financeiros e contábeis do negócio. Diante desta dificuldade, os pequenos empreendedores buscam principalmente a assistência dos gerentes das instituições financeiras e dos contadores, todavia, nem sempre encontram nesses profissionais as respostas para suas dúvidas.

Na última década intensificaram-se as pesquisas voltadas à solução dos problemas de gestão enfrentados pelas pequenas empresas. Neste sentido, surgiram vários trabalhos destacando a relevância de se desenvolverem modelos e procedimentos de controle, destinados a auxiliar os pequenos empreendedores na tarefa de gestão de seus negócios.

É oportuno enfatizar que, para o aprimoramento do processo de gestão das pequenas empresas, é necessário conhecer em que fase a empresa se encontra no ciclo de vida das organizações. Maluche (2000, p.25) ressalta que “o estudo dos ciclos de vida das organizações permite que se situe a empresa de acordo com seu estágio de crescimento, para adequar os controles necessários a cada fase”.

O desenvolvimento de instrumentos de controle de gestão, com a observância da fase em que a empresa se encontra no ciclo de vida, torna as informações provenientes destes controles mais ajustadas à realidade em que vive a empresa no momento, melhorando significativamente seu processo de gestão e tomada de decisões.

Nas pequenas empresas, principalmente nas que estão no início de suas atividades, a correta administração das disponibilidades de caixa pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do empreendimento. Portanto, é necessária uma atenção especial por parte dos gestores das pequenas empresas para os controles de gestão financeira.

Assim, a presente pesquisa está voltada à gestão da pequena empresa, concentrando-se em instrumentos de controle de gestão financeira, sobretudo a do fluxo de caixa prospectado. Adicionalmente, a fase na qual a empresa se encontra dentro do ciclo de vida das organizações é associada, com o intuito de aprimorar o processo de gestão das pequenas empresas.

Diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão-problema: *Como se configura o modelo de fluxo de caixa prospectado para as diferentes fases do ciclo de vida das pequenas empresas comerciais?*

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral é desenvolver um modelo de fluxo de caixa prospectado para pequenas empresas comerciais, à luz das suas diversas fases no ciclo de vida.

Como objetivos específicos buscou-se o seguinte:

- caracterizar o significado de pequena empresa sob diferentes abordagens;
- evidenciar o fluxo de caixa prospectado como instrumento de controle de gestão nas pequenas empresas;
- apresentar diferentes perspectivas teóricas das fases do ciclo de vida de uma pequena empresa comercial;e
- propor um modelo de fluxo de caixa prospectado para as diferentes fases do ciclo de vida de pequenas empresas comerciais.

1.3 JUSTIFICATIVA

O simples desejo de conhecer cada vez mais, ou a necessidade de obtenção de conhecimentos mais seguros que os fornecidos pelos meios atuais, leva os homens de espírito mais crítico a desenvolverem a ciência que, de acordo com Gil (1999, p.20), “constitui um dos mais importantes componentes intelectuais do mundo contemporâneo”.

As lacunas existentes no processo de desenvolvimento dos instrumentos de controle de gestão financeira voltados às pequenas empresas foram essenciais na definição do tema proposto, tanto pela sua importância teórica quanto prática.

Assim, a justificativa para a realização deste estudo se fundamenta em três aspectos principais:

- a) o importante papel desempenhado pela pequena empresa na economia brasileira e mundial;
- b) a necessidade de aprimoramento permanente dos instrumentos de controle de gestão voltadas às pequenas empresas;
- c) a contribuição de um modelo de fluxo de caixa prospectado, que observe as diferentes fases do ciclo de vida das pequenas empresas.

No que diz respeito à importância das pequenas empresas, observou-se, nas últimas décadas, o crescimento do número de pequenas empresas em nosso país, bem como os programas de apoio e linhas de crédito destinadas a elas. Isso se deve, principalmente, por conjecturar-se nas pequenas empresas uma forma de minimizar os problemas relacionados aos níveis crescentes de desemprego, bem como aqueles relacionados à flexibilidade em ambientes de constantes mudanças.

Schmitz (1989, p.151) reforça a idéia de que a pequena empresa tem aparecido como temática constante de discussões e objeto de políticas de incentivo e proteção, ao comentar que

muitos países menos desenvolvidos têm mergulhado na recessão econômica mundial, com conseqüências devastadoras para a indústria e o trabalho. Seus governos clamam por novas abordagens em relação a planos de ação. Dedicam sua atenção sobretudo ao setor da indústria em pequena escala, pois este promete adaptar-se flexivelmente a restrições inéditas do câmbio exterior e, assim, pode contribuir para a reconstrução industrial.

Atualmente, as pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia nacional. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (1999), as micro e pequenas empresas representam 97,11% do total de estabelecimentos no Brasil, garantindo 59,38% do total da mão-de-obra empregada na indústria, comércio e prestação de serviços.

Kassai (1996, p. 41) destaca o importante papel desempenhado pelas pequenas empresas no cenário econômico mundial, citando que elas são “nascidouro de grandes empresas, laboratório de empresários e executivos, geradoras de empregos e oportunidades, realização de sonhos: por tudo isso representam antes de um tema de estudo, uma paixão”.

Os números reforçam o papel de destaque que cabe à pequena empresa no cenário nacional. Porém, a grande contribuição deste segmento está na geração de novas frentes de trabalho, bem como no poder de se desenvolver em meio à instabilidade econômica. Isso se deve, principalmente, à capacidade das pequenas empresas de se adaptarem flexivelmente diante das adversidades conjunturais e de mercado.

Quanto à necessidade de aprimoramento permanente dos instrumentos de controle de gestão voltados às pequenas empresas, verifica-se que o processo de globalização da economia, implementação de políticas governamentais orientadas

por uma proposta neoliberal, bem como o processo de mudanças inerente às inovações tecnológicas têm ocasionado a intensificação da competitividade entre as empresas.

Segundo Kassai (1997), agregam-se a esses fatores o despreparo de muitos empreendedores que, na maioria dos casos, não tem experiência suficiente para desempenhar um papel de gestor de seu próprio negócio.

Desta forma, a adaptação a este ambiente mais competitivo leva os responsáveis pela administração das pequenas empresas a buscarem instrumentos de gestão que forneçam elementos confiáveis e revestidos de certa simplicidade. Facilitam, desse modo, a obtenção de informações que lhes possibilitem melhorarem o desempenho de seu empreendimento.

Kassai (1997) alerta para as dificuldades que surgem, quando da necessidade do pequeno empreendedor interpretar os demonstrativos-contábeis, pois estes relatórios oferecem demasiada dificuldade de compreensão para os gestores das pequenas empresas que, na maioria das vezes, não dispõem do conhecimento técnico necessário para o entendimento da lógica contábil.

Marques (1999, p.12) menciona que “os empresários estão necessitando de controles eficientes, relatórios dignos com a realidade que se vive na economia e dados para combater a sua concorrência e se manter no mercado”.

No entanto, na última década surgiram vários trabalhos acadêmicos voltados especificamente ao estudo das pequenas empresas, buscando, assim, suprir a carência de instrumentos de controle de gestão. A partir desses estudos, os empreendedores e profissionais envolvidos na administração de pequenas empresas podem melhorar o desenvolvimento da gestão dos seus recursos.

Cabe destaque especial aos modelos de fluxo de caixa prospectados, pois se tem nestes modelos um instrumento que possibilita o controle dos recursos financeiros da empresa, bem como o planejamento das ações financeiras futuras. Do ponto de vista do controle de gestão, o fluxo de caixa é um instrumento indispensável no processo de planejamento e controle das atividades empresariais.

Longo (2000, p.47) destaca a importância do instrumento de controle de gestão financeira baseado no fluxo de caixa, ao comentar que o fluxo de caixa “evidencia o comportamento das entradas e desembolsos de recurso, de modo a proporcionar análises importantes sobre o comportamento da empresa, quanto a sua saúde financeira”.

O estudo, aprimoramento e a concepção de controles de gestão financeira, que acompanhem a dinâmica atual dos negócios, é imprescindível no caso das pequenas empresas, que nem sempre dispõem de recursos suficientes para a contratação de consultorias especializadas, muito menos para investirem em tecnologia da informação. O desenvolvimento de controles de gestão financeira, voltado às necessidades específicas das pequenas empresas, constitui-se em uma excelente maneira de levar o empreendedor ao melhor conhecimento de seu próprio negócio, além de fornecer informações preciosas, para que a pequena empresa tome suas decisões e possa manter-se no mercado.

Por último, no que diz respeito à elaboração de um modelo de fluxo de caixa prospectado, é preciso observar as diferentes fases do ciclo de vida das pequenas empresas. Para que se atendam as necessidades informacionais específicas de cada empresa, através de controles, cuja configuração leve em conta os principais problemas que a empresa enfrenta na fase do ciclo de vida em que se encontra.

Souza (2001) realizou uma pesquisa em Curitiba/PR, com a finalidade de conhecer as necessidades das micro e pequenas empresas do ramo do comércio nesta cidade. Os resultados da pesquisa mostraram, considerando um índice de 95% de confiabilidade e margem de erro de 10%, com relação à utilização de relatórios mensais detalhados acerca do empreendimento, através de respostas múltiplas, que 51% das empresas utilizam o fluxo de caixa, 48% tomam como base o balancete de verificação, 25% delas fazem apuração de resultado, 1% delas fazem balanço físico de estoques, 1% fazem um controle de comissões e 26% das pequenas empresas não têm detalhamento de suas atividades por falta de informações.

Os resultados da pesquisa reforçam a importância do fluxo de caixa para as pequenas empresas. Sendo assim, o desenvolvimento de um modelo de fluxo de caixa prospectado é válido no sentido de contribuir para o aprimoramento da gestão das pequenas empresas, uma vez que a grande maioria se utiliza dessa ferramenta de controle de gestão.

Adizes (1990) chama atenção ao fato de que as organizações estão suscetíveis a um fenômeno chamado ciclo de vida, ou seja, nascem, crescem, envelhecem e morrem, assim como os organismos vivos. Desta forma, as organizações jovens possuem controles flexíveis; contudo, à medida que vão

envelhecendo, tornam-se menos flexíveis. Apenas no estágio de plenitude é que as organizações concatenam flexibilidade e controlabilidade ao mesmo tempo.

Para Maluche (2000, p.47), a realidade em que estão inseridas as pequenas empresas “exige o mínimo de organização formal para que possa se expandir ou sobreviver, pois à medida que vão crescendo precisam adotar controles mais adequados ao estágio em que se encontram no seu ciclo de vida”.

Neste sentido, a contribuição desta pesquisa reside no desenvolvimento de um modelo de fluxo de caixa prospectado, direcionado às pequenas empresas, à luz das suas diversas fases no ciclo de vida das organizações.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Demo (1981, p.7), metodologia significa “etimologicamente, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental, a serviço da pesquisa.”

Richardson (1999, p.22) afirma que “a metodologia são as regras estabelecidas para o método científico, por exemplo: a necessidade de observar, a necessidade de formular hipóteses, a elaboração de instrumentos etc”.

Desta forma, a determinação do tipo de pesquisa vincula-se à observação das várias formas e classificações adotadas pelos diversos autores consultados. Pressupõe-se, então, que diferentes tipos de pesquisa implicam a adoção de diferentes procedimentos para a coleta e a análise dos dados, de maneira tal que atendam aos objetivos da pesquisa.

O presente trabalho constitui-se de uma pesquisa de natureza exploratória. Para Gil (1999, p.43), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Triviños (1992, p.109) afirma que “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”. Ressalta que o pesquisador prepara o estudo exploratório com a finalidade de auferir os elementos suficientes que lhe permitam alcançar os resultados que deseja, através do contato com determinada população. Gil (1999, p.43) explica que

“habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso”.

Assim, realizou-se primeiramente uma ampla pesquisa de ordem bibliográfica, objetivando a revisão da literatura acerca dos conceitos, definições e demais aspectos que dizem respeito às pequenas empresas e às ferramentas de controle de gestão financeira. Procurou-se, assim, contribuir para o aprimoramento do conhecimento dos estudos já existentes.

Fachin (2001, p.126) afirma que “entende-se por levantamento bibliográfico o material constituído por dados primários ou secundários que possam ser utilizados pelo pesquisador”.

Após a definição dos conceitos operacionais que foram utilizados no transcorrer do trabalho, fez-se uma análise da documentação existente nas instituições que desenvolvem estudos e pesquisas sobre as pequenas empresas, com o intuito de determinar quais seriam as informações úteis para o desenvolvimento do trabalho.

Além disso, interessou também a análise da legislação pertinente e aplicável às empresas objeto de investigação, mormente quanto à definição do que se compreende por pequena empresa, tendo em vista a divergência de tratamento nos textos legais.

Obtidas as informações relevantes, elaborou-se, a partir das definições e conceitos já trabalhados, uma proposta de um modelo de fluxo de caixa prospectado, voltado para a pequena empresa comerciais, à luz das suas diversas fases no ciclo de vida das organizações.

Neste sentido, elaborou-se um estudo multicasos, que se ateve à análise específica de três pequenas empresas comerciais da cidade de Ponta Grossa. Triviños (1992, p.136) esclarece que, “sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc. Trata-se então de estudos multicasos”.

Ainda a respeito de um estudo de caso, Gil (1999, p.72) afirma que ele “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. De acordo com Yin *apud* Gil (1999, 72) “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade”.

Para que este estudo fosse possível, optou-se pela utilização de uma amostra intencional, na qual cada uma das empresas estudadas encontrava-se em transição por uma das fases de crescimento do ciclo de vida das organizações. De acordo com Gil (1999, p.104), a amostragem por tipicidade ou intencional “constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população”.

Richardson (1999, p. 161), sobre a amostra intencional, afirma que “os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador”. Gil (1999) explica que este tipo de amostragem requer um conhecimento prévio da população selecionada. Caso não exista este conhecimento, faz-se necessária a formulação de hipóteses.

Para a coleta de dados, considerando os objetivos que se buscaram alcançar com a presente pesquisa, definiu-se como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada (Apêndice 1). Gil (1999, p.117) define entrevista “como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

A entrevista teve a participação dos proprietários e gerentes das empresas, os quais contribuíram com uma gama de informações preciosas para o desenvolvimento do trabalho. As empresas pesquisadas desenvolvem suas atividades operacionais no ramo comercial, uma vez que a pesquisa é direcionada para esse ramo de atividade em específico.

O roteiro de entrevista divide-se em duas partes, sendo que a primeira contempla as informações a respeito das características individuais de cada empresa pesquisada. A segunda parte refere-se a questões, que têm por finalidade revelar em qual fase do ciclo de vida das organizações a empresa se encontra atualmente.

Selltiz *apud* Gil (1999, p.117) afirma que a entrevista enquanto técnica de coleta de dados “é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

Além disso, utilizou-se um *check-list*, que relaciona de modo abrangente os diversos tipos de controles existentes, verificando a sua utilização pela empresa entrevistada.

A análise dos dados foi de natureza descritiva que, de acordo com Gil (1999, p.44), “as pesquisa deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Cabe destacar a abordagem qualitativa da presente pesquisa, uma vez que ela não envolve análises de cunho estatístico. Richardson (1999, p.79) ressalta que “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”. Richardson (1999, p.82) complementa que “as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema”.

Para a obtenção das informações em campo, adotou-se como instrumento de coleta a entrevista semi-estruturada com aplicação de questionário, através de amostra intencional.

Vale ressaltar que, por se tratar de um estudo de caso, composto por uma amostra intencional, não é possível a generalização dos resultados da pesquisa, mesmo sabendo que os fatos observados a partir da pesquisa possam também ocorrer em qualquer outra empresa. Limitou-se, assim, esta pesquisa, a três pequenas empresas comerciais da cidade de Ponta Grossa/PR, as quais compõem a amostra intencional da pesquisa.

Gil (1999) alerta à dificuldade de generalização dos resultados obtidos pelo estudo de caso, considerando este aspecto como a principal limitação, uma vez que pode ocorrer que a unidade alvo da investigação possua características anormais em relação às outras de sua espécie.

Deve-se considerar também as limitações relacionadas à técnica da entrevista. De acordo com Gil (1999, p. 118), destacam -se as seguintes:

- a) a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- b) a inadequada compreensão do significado das perguntas;
- c) o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;

- d) inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou problemas psicológicos;
- e) a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;
- f) a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

No entanto, apesar das limitações apresentadas, decorrentes da metodologia escolhida, buscou-se alcançar o maior rigor possível, no sentido de dar confiabilidade aos resultados apresentados.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No capítulo 1 encontram-se delineados a escolha do tema da pesquisa, a formulação do problema que se pretende resolver, a determinação dos objetivos geral e específicos que sintetizam o que se pretende alcançar, a justificativa enfatizando a importância do tema e os procedimentos metodológicos utilizados.

O capítulo 2 destina-se à revisão de literatura, no que diz respeito à fundamentação teórica adotada para abordar o tema e à questão-problema da presente pesquisa.

Constituiu-se, através da metodologia de pesquisa bibliográfica, uma estrutura conceitual que proporciona a sustentação necessária ao desenvolvimento da pesquisa.

Destaca-se, primeiramente, o papel relevante do fluxo de caixa prospectado na gestão das empresas e sua importância como instrumento de controle de gestão nas pequenas empresas. Abordam-se, também, o significado e as características das pequenas empresas sob os diferentes aspectos, bem como as diferentes formas de classificá-las.

Por fim, apresentam-se as diferentes perceptivas teóricas das fases do ciclo de vida de uma pequena empresa, através da abordagem de três modelos de ciclo de vida das organizações.

No capítulo 3, é realizada a análise e discussão dos resultados obtidos através da pesquisa de campo, realizada pela coleta de dados, junto a três pequenas empresas comerciais da cidade de Ponta Grossa/PR.

O capítulo 4 enfoca o desenvolvimento do modelo de fluxo de caixa prospectado, que se adequa às diferentes fases do ciclo de vida das pequenas empresas, assim como a descrição dos elementos que o integram e a análise comparativa do modelo de cada fase do ciclo de vida.

São analisados no capítulo 5, por ocasião da conclusão e das recomendações, o alcance dos objetivos inicialmente propostos pelo trabalho e as recomendações para a realização de estudos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo destina-se à revisão de literatura, no que diz respeito à fundamentação teórica adotada para abordar o tema e a questão-problema da presente pesquisa. Constituiu-se, através da metodologia de pesquisa bibliográfica, uma estrutura conceitual que proporciona a sustentação necessária ao desenvolvimento do presente estudo.

Destaca-se primeiramente o papel relevante do fluxo de caixa prospectado na gestão das empresas. Em seguida, evidenciar-se sua importância como instrumento de controle de gestão nas pequenas empresas.

Abordam-se também neste capítulo o significado e as características principais das pequenas empresas sob diferentes aspectos, incluindo as formas de sua classificação no Brasil.

Por fim, apresentam-se as diferentes perceptivas teóricas das fases do ciclo de vida de uma pequena empresa, através da abordagem de três modelos de ciclo de vida das organizações.

2.1 O FLUXO DE CAIXA NAS ORGANIZAÇÕES

A adequada gestão dos recursos financeiros tende a reduzir a necessidade de capital de giro, reduzindo principalmente as despesas financeiras, resultando, assim, em maiores lucros. Assaf Neto e Silva (1997, p.35) destacam que “contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles”.

Sanvicente (1997) ressalta que o andamento normal das operações da empresa decorre, principalmente, da manutenção de um nível adequado de recursos de máxima liquidez. A manutenção de um nível adequado de recursos funciona como um amortecedor entre as entradas e saídas previstas em condições operacionais normais, visto que estas entradas e saídas raramente coincidirão em montante e momento de ocorrência.

Para Braga (1995, p.123), “se as disponibilidades forem mantidas em níveis muito baixos, haverá o comprometimento da capacidade de solvência da empresa. Por outro lado, o excesso de disponibilidades prejudica a rentabilidade”.

Observa-se que é de vital importância para a empresa que sua administração busque o equilíbrio dos saldos de seus recursos em caixa, respeitando os compromissos assumidos, bem como promover a maximização de seus lucros. A dificuldade que envolve tal atividade decorre, principalmente, pela dinâmica e pelos descompassos existentes entre os valores referentes aos pagamentos e recebimentos.

Neste sentido, o fluxo de caixa constitui-se como um instrumento de controle de gestão financeira. Assaf Neto e Silva (1997, p.35) enfatizam que “é neste contexto que se destaca o fluxo de caixa como instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa. Gerencialmente, é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões financeiras”. Sanvicente (1997, p.140) afirma que, “neste sentido, o papel de uma previsão do fluxo de caixa é primordial”. Braga (1995, p.124) reforça esta idéia, ressaltando que “as projeções dos fluxos de entrada e de saídas de numerário constituem um instrumento imprescindível na administração das disponibilidades”.

Portanto, conhecer antecipadamente qual deverá ser o montante de recursos que irá faltar ou sobrar amanhã é fundamental. Isto ocorre a partir da projeção do fluxo de caixa, que possui a função de prognosticar uma eventual sobra ou falta de recursos em caixa, orientando, assim, a tomada de medidas saneadoras.

Assim, gerenciar o fluxo de caixa constitui-se em uma das preocupações da empresa. Apresenta-se como uma das atribuições que mais demanda atenção e tempo dos profissionais envolvidos com a área financeira. Isto se deve, principalmente, pela existência de uma grande quantidade de variáveis que devem ser controladas, a fim de se dimensionarem os valores disponíveis adequados à empresa.

2.1.1 Conceito de fluxo de caixa

A empresa está continuamente realizando operações de vendas, compras e investimentos, cuja volume depende do porte da empresa, do período em que se realizam as compras e da demanda do mercado pelos produtos e serviços, do

numerário disponível, entre outros fatores. Para saldar em dia as obrigações com terceiros, o responsável pela área financeira precisa saber se na data do vencimento dessas obrigações terá em seu caixa o montante necessário para saldá-las. Neste contexto, cabe destaque aos instrumentos de gestão financeira, principalmente ao fluxo de caixa, que possui como foco principal a gestão das disponibilidades da empresa.

Zdanowicz (1998, p.19) ressalta que “o País encontra-se em uma fase de transição, mas experimenta baixas taxas de inflação; a sobrevivência da empresa depende cada vez mais do grau de acerto da gestão financeira”. Surge, desta forma, o interesse pelos saldos das contas caixa, bancos e aplicações financeiras de resgate imediato da empresa.

As colocações apresentadas levam à necessidade de definir o termo caixa. Neste sentido, Frezatti (1997, p.13) cita que

definir caixa é algo que pode parecer tão empírico e simples que se torna difícil e complicado por essa mesma simplicidade. Afinal de contas, caixa é caixa. No sentido clássico, o caixa representa o objetivo final dos investidores ao optarem por uma alternativa de alocação de recursos. No meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo.

Portanto, o fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira, que busca auxiliar o empresário ou responsável pela área financeira a gerenciar com competência os recursos disponíveis na empresa. Toda movimentação diária de entradas e saídas de recursos financeiros é resumida neste instrumento, que representa a situação financeira da empresa em cada momento. Assim, a empresa poderá, com base nos registros de ingressos e desembolsos de caixa futuros, programar antecipadamente suas necessidades de caixa, bem como dispor de seus excedentes de caixa, em aplicações financeiras mais rentáveis e seguras, maximizando dessa forma as aplicações dos proprietários.

Zdanowicz (1998, p.40) define o fluxo de caixa da seguinte forma:

denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo. De forma mais sintética pode-se conceituar: é o instrumento de programação financeira, que compreende as estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

Nesta perspectiva, Assaf Neto e Silva (1997, p.35) ressaltam que

conceitualmente, o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

Desmembrando os termos, Matarazzo (1998, p.369-370) diz que “fluxo é movimento, assim, fluxo de caixa pode ser definido como movimento de caixa”. Define o fluxo de caixa como instrumento que se refere às entradas e saídas de numerário na empresa, denominando-o Demonstração das Entradas e Saídas de Caixa (DESC). Ressalta que ela visa “mostrar o confronto entre as entradas e as saídas de caixa e, conseqüentemente, se haverá sobras ou falta de caixa, permitindo a administração decidir com antecedência se a empresa deve tomar recursos ou aplicá-los”.

Diante dos conceitos abordados, e ciente de que se vive em um ambiente cada vez mais competitivo, em que aplicar os recursos disponíveis com a máxima eficiência torna-se cada dia mais difícil, tem-se no fluxo de caixa um elenco de informações que auxiliam os gestores nesta árdua tarefa de administrar as empresas.

2.1.2 Finalidades do fluxo de caixa

O fluxo de caixa constitui-se em instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Conhecer o volume de numerário disponível ou que se irá receber é tarefa das mais relevantes, pois aplicar corretamente, sem perder tempo, melhora sobremaneira as estimativas do capital de giro necessário à empresa.

A gestão financeira eficiente dos recursos da empresa reduz de forma substancial a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros, primordialmente, pela redução das despesas financeiras. Assaf Neto e Silva (1997, p.35) chamam a atenção para o fato de que “a atividade financeira requer acompanhamento permanente de seus recursos, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários”.

Zdanowicz (1998, p.23) afirma que o fluxo de caixa tem como objetivo básico “a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa”.

Por sua vez, Sanvicente (1997) destaca o papel primordial da previsão do fluxo de caixa, ressaltando que “o objetivo básico é saber a que nível ficará o saldo de caixa a cada subperíodo relevante”.

Ainda a respeito dos mais importantes objetivos do fluxo de caixa, Zdanowicz (1998, p.41) arrola os seguintes:

- facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidos junto às instituições financeiras;
- programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultuosos em época de pouco encaixe;
- determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- providenciar recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial e/ou comercial;
- fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- projetar um plano efetivo de resgate de débitos;
- analisar a conveniência de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

O controle de fluxo de caixa confere ao administrador da empresa informações valiosas sobre os aspectos financeiros do negócio, além de possibilitar a monitoração constante das movimentações de recursos, presentes e futuras. Porém, a eficiência e a eficácia deste instrumento de controle de gestão financeira dependem do acompanhamento constante deste instrumento pelos administradores das empresas. Negligenciar a necessidade de acompanhamento constante pode ocasionar sérios problemas à saúde financeira da empresa.

Para Matarazzo (1998, p.369), “muitas empresas vão à falência por não saberem administrar seu fluxo de caixa”. Destaca, como principais finalidades da Demonstração do Fluxo de Caixa, as seguintes:

- avaliar alternativas de investimento;
- avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários;
- avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue à situação de iliquidez;
- certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Depreende-se do exposto que a finalidade principal do fluxo de caixa é maximizar a aplicação dos recursos próprios e de terceiros dentro da empresa, direcionando estes recursos para as atividades mais rentáveis, com vistas a produzir os melhores resultados para a empresa. Além disso, evitar que a posição do saldo de caixa, tanto no presente como no futuro, chegue a uma situação de iliquidez.

2.1.3 Importância e abrangência do fluxo de caixa

Ross, Westerfield e Jordan (1998) destacam a importância da gestão diária do capital de giro de uma empresa, no sentido de assegurar que a empresa possua recursos suficientes para a continuidade de suas operações, evitando assim interrupções mais onerosas. Isso envolve uma série de atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa, ou seja, a gestão do fluxo de caixa.

Neste contexto, cabe destaque ao fluxo de caixa, pois ele é o instrumento que possibilita o controle dos recursos financeiros da empresa, assim como o planejamento das ações financeiras futuras. Do ponto de vista do controle de gestão, é instrumento indispensável no processo de tomada de decisões financeiras.

A importância do fluxo de caixa para a continuidade dos negócios é fundamental, uma vez que promove o nível de liquidez necessário para saldar corretamente os compromissos assumidos pela empresa. A insuficiência de caixa pode determinar cortes de crédito, cancelamento de entregas de pedidos, além de ocasionar uma série de discontinuidades em suas operações.

Assaf Neto e Silva (1997, p.37) afirmam que o fluxo de caixa não deve ser uma preocupação exclusiva da área financeira, mas sim de todos os setores da empresa:

- a área de produção, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa de forma idêntica, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa;
- as decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Em outras palavras, deve haver preocupação com relação a sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para recebimento das vendas;
- políticas de cobrança mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa;
- a área de vendas, junto com a meta de crescimento da atividade comercial, deve manter controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Em outras palavras, é recomendado que toda a decisão envolvendo vendas deve ser tomada somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa (exemplos: prazo de cobrança, despesas com publicidade e propaganda etc.);
- a área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Assim, a obtenção de resultados mais favoráveis para a empresa depende da adequada administração do fluxo de caixa. A melhora da capacidade de geração de caixa, aliada a seu planejamento para períodos futuros, otimiza a aplicação dos recursos próprios e de terceiros em atividades mais rentáveis. Reduzindo significativamente a necessidade de financiamento dos investimentos em giro.

Zdanowicz (1998, p.42) destaca a importância do fluxo de caixa quando diz que, “numa conjuntura econômica, como a brasileira, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de deixar seus recursos ociosos”.

Visto a importância e a abrangência do fluxo de caixa no ambiente empresarial, infere-se que o estudo do fluxo de caixa permite ao gestor monitorar o deslocamento dos recursos dentro da empresa. Com base no disponível ele acompanha o caminho trilhado por unidade monetária, identificando, desta maneira, o reflexo de cada operação realizada pela empresa no saldo das disponibilidades.

2.1.4 Fluxo de caixa da tesouraria e fluxo de caixa contábil

O termo Fluxo de Caixa é normalmente entendido pela maioria de seus usuários como sendo um instrumento de controle das entradas e saídas de caixa. Porém, segundo Frezatti (1996), dependendo do usuário e sua necessidade de

informação ou mesmo a conceituação básica considerada, o termo fluxo de caixa pode muito bem se referir a diferentes instrumentos de controle financeiro.

Desta forma, Frezatti (1996), levando em consideração os aspectos ligados ao suporte de informações e a forma de elaboração do fluxo de caixa, divide-os em dois tipos: Fluxo de Caixa da Tesouraria e Fluxo de Caixa Contábil.

Frezatti (1996, p.80) ressalta que o Fluxo de Caixa da Tesouraria “é elaborado pelo Tesoureiro da empresa, disponível em termos de informações previstas e realizadas a partir das entradas de cobranças e vendas à vista e dos compromissos a cumprir”. Sua utilidade prática depende de um grau elevado de detalhamento, devendo, assim, possibilitar a identificação de informações referentes ao número da fatura a ser paga, por exemplo.

O Fluxo de Caixa, sob esse aspecto, requer um controle preciso e diário. Projeções também são realizadas, com o intuito de manter numerário suficiente em caixa para pagamento das obrigações vencíveis no período, ou seja, manutenção de um nível apropriado de liquidez.

Quanto ao objetivo da projeção do Fluxo de Caixa da Tesouraria, Frezatti (1996, p.80) afirma que “sua projeção tem por objetivo dispor dos valores de entradas e saídas que possam ser acompanhados diariamente quando obtido e realizado”. No que diz respeito ao Fluxo de Caixa Contábil, de acordo com Frezatti (1996, p.80), “é elaborado como subproduto das demonstrações contábeis (balanço patrimonial e demonstração de resultado)”.

A preocupação principal do Fluxo de Caixa Contábil reside no saldo resultante entre as entradas e saídas operacionais de caixa. Ocorridas as movimentações entre as contas, a apuração é realizada através de vários ajustes entre os valores que entraram e saíram no período, excluindo os valores que não representam efetivamente entrada ou saída de caixa.

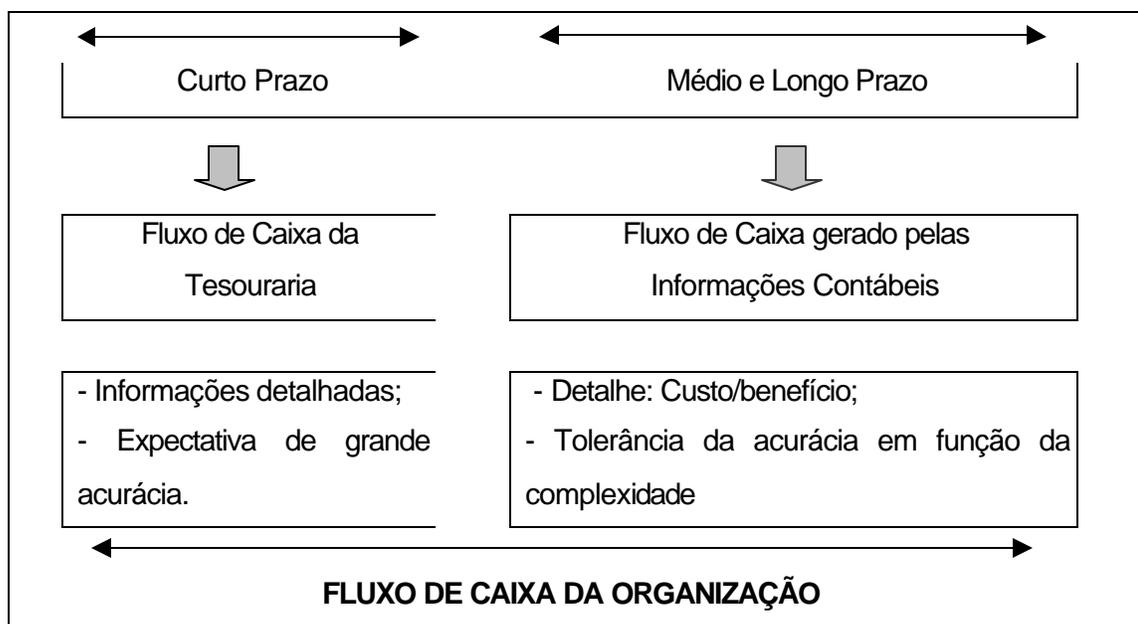
Frezatti (1996, p.80) diz que “seu nível de precisão está ligado ao horizonte de repetitividade da avaliação dos resultados: mensal, semestral, anual, etc, em função dos balanços mensais, semestrais, anuais, etc”.

Do ponto de vista da geração de informações, o ideal seria a empresa manter seu fluxo de caixa diário de tesouraria e integrar com as informações advindas do Fluxo de Caixa Contábil.

Segundo Golub e Huffman (1984), tanto o fluxo de caixa financeiro elaborado de acordo com o regime de competência, quanto o fluxo de caixa contábil advindo

da aplicação do regime de competência são relevantes para as empresas. Os itens integrantes destes dois demonstrativos devem ser analisados e interpretados ao longo do tempo, para que se definam tendências a respeito do empreendimento.

Na Figura 1 evidenciam-se comparativamente os principais aspectos referentes ao fluxo de caixa da tesouraria e o fluxo de caixa contábil.



Fonte: adaptado de Frezatti (1996, p.81).

Figura 1 – Fluxo de Caixa da Tesouraria e Fluxo de Caixa Contábil

Nota-se que o fluxo de caixa de tesouraria apresenta-se como um instrumento auxiliar do planejamento a curto prazo que traz informações detalhadas e precisas. Ao passo que o fluxo de caixa contábil, gerado pelas informações contábeis e voltado a auxiliar o planejamento de médio e longo prazo, reveste-se de informações menos detalhadas, devido à complexidade e ao respeito à relação custo/benefício.

Por sua vez, Matarazzo (1998) enfatiza que, de acordo com a utilidade que se pretende obter, existem duas demonstrações de fluxo de caixa: Demonstração das Entradas e Saídas de Caixa (DESC) e a Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa.

A Demonstração das Entradas e Saídas de Caixa (DESC) procura mostrar o confronto entre as entradas e saídas de caixa, determinando seu saldo, ou seja, se haverá sobras ou falta de recursos no caixa. Desse modo norteia a administração na decisão, antecipa se a empresa deverá buscar recursos ou aplicá-los. Ressalta que

esta demonstração é um instrumento imprescindível e que não é concebível que uma empresa opere sem possuí-la atualizada.

A DESC é uma demonstração voltada para o futuro, abrangendo períodos curtos, como mês, trimestre ou ano. Matarazzo (1998, p.370) afirma que “a DESC passada só interessa para fins de comparação com a anteriormente prevista e assim possibilitar o aprimoramento da técnica de elaboração da DESC e melhor aproximação das previsões”. Contudo, através da DESC pode-se fazer uma análise das causas da posição de caixa encontrada na empresa.

Por sua vez, a Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa (DFLC) pode ser elaborada com base nas demonstrações contábeis publicadas. Para Matarazzo (1998, p.371), a Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa “é construída sob a forma que permite uma série de relações e avaliações referentes à capacidade de pagamento da empresa e à administração financeira; portanto, extremamente útil tanto interna quanto externamente a empresa”.

Matarazzo (1998, p.371) ainda destaca que “a Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa permite extrair importantes informações sobre o comportamento financeiro da empresa no exercício”. Assim, as principais informações da DFCL referem-se à capacidade financeira da empresa de: autofinanciamento das operações; independência do sistema bancário no curto prazo; gerar recursos para manter e expandir o nível de investimentos; amortizar dívidas bancárias de curto e de longo prazo.

Portanto, para Matarazzo (1998), a Demonstração de Entrada e Saída de Caixa é um instrumento de trabalho, e a Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa constitui-se de um instrumento de análise, principalmente referente à capacidade financeira da empresa.

Depreende-se das abordagens contempladas que a existência de um fluxo de caixa, com a função de controle diário dos saldos de caixa, é imprescindível para a empresa em seu dia-a-dia, bem como no planejamento e controle a curto prazo. Por outro lado, um fluxo de caixa extraído das demonstrações contábeis, revestido de um menor grau de detalhamento, é de grande valia quando da análise do comportamento financeiro da empresa no médio e longo prazo.

2.1.5 Fluxo de caixa e demonstrações contábeis

Em novembro de 1987, o Comitê de Normas de Contabilidade Financeira (*Financial Accounting Standards Board* – FASB) dos Estados Unidos, por meio do Pronunciamento de Normas de Contabilidade Financeira (*Statement of Financial Accounting Standards* – SFAS) nº 95, passou a exigir das empresas com fins lucrativos a apresentação da Demonstração de Fluxo de Caixa, em substituição à Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, com base nas demonstrações financeiras encerradas após o dia 15 de julho de 1988.

Visto que a contabilidade, no Brasil, sofre grande influência da Escola Contábil Norte Americana, as discussões a respeito da SFAS nº 95, de novembro de 1987, não tardaram a começar. Os professores João Carlos Hopp e Hélio de Paula Leite (1988, p.63), da Fundação Getúlio Vargas, em seu artigo intitulado “O Crepúsculo do Lucro Contábil”, propõem o abandono do lucro contábil e o retorno ao regime de caixa, ressaltando o seguinte:

O retorno ao fluxo de caixa e ao princípio do custo histórico precisa ser seriamente considerado pela profissão contábil e pelo mundo acadêmico, por menos emocionantes que estes velhos caminhos possam parecer. Essa simplicidade renderá dividendos na forma de eficiência e objetividade no processo de comunicação que tem de ser desenvolvido pela Contabilidade.

Iudicibus (1989, p.1), em seu artigo “Lucro contábil – crepúsculo ou ressurgimento”, rebate as críticas dos professores da Fundação Getúlio Vargas argumentando:

Vários autores, pertencentes a mais de uma profissão, têm-se preocupado com a relevância (ou falta de, segundo eles) do conceito e da mensuração contábil do lucro para a tomada de decisões econômicas. Tradicionalmente, os economistas têm criticado a natureza da mensuração contábil. Para eles é relativamente fácil tal mister pois, enunciando conceitos gerais e teóricos sobre renda e capital, em nível puramente conceitual, e deixando aos contadores a tarefa de mensurar, na prática empresarial tais conceitos, obviamente sempre surgem problemas, mas não porque os contadores sejam intrinsecamente (sic) incapazes, mas porque sempre haverá imperfeições de mensuração, dada a complexidade dos conceitos mensurados.

Em seu livro “Fluxo de Caixa em Moeda Forte”, Campos Filho (1993) defende a transição do regime de competência para o regime de caixa, quando o foco for a análise e decisão (presente e futuro). Enfatiza que, se consultar os mais variados

autores de administração financeira, nacionais ou estrangeiros, a ênfase de suas propostas está focada na figura do caixa.

Campos Filho (1993, p.19) defende o regime de caixa para o controle gerencial ao afirmar que “entendemos que os empresários e os administradores que já visualizaram o processo de transição irão optar pelo regime de caixa para controle gerencial, pois este gera informações compatíveis com o raciocínio dos negócios”.

Por sua vez Martins (1999), em seu artigo “Contabilidade versus Fluxo de Caixa”, procura mostrar que a questão que envolve a Contabilidade e o Fluxo de Caixa não é de alternativa, ou seja, a utilização de um em detrimento ao outro. Ele enfatiza a ligação extremamente íntima existente entre as Demonstrações Contábeis e o Fluxo de Caixa. Neste contexto, Martins (1999, p.9) afirma que “o Balanço e a Demonstração do Resultado, se elaborados à luz do custo histórico puro e na ausência de inflação, são a distribuição lógica e racional ao longo do tempo do Fluxo de Caixa da empresa”.

Martins (1999, p.16) afirma que “Demonstrações Contábeis e Fluxo de Caixa não são alternativos, mas sim complementares. O conhecimento e o domínio do que se entende por Regime de Competência propicia o entendimento da vinculação entre Demonstrações Contábeis e Fluxo Financeiro”.

Denota-se que a discussão reside na diferença entre as duas bases de registro contábil existentes, ou seja, regime de competência e regime de caixa, que fornecem relatórios e informações diferenciadas.

Shillinglaw e Meyer (1986) destacam as informações advindas da contabilidade, mais especificamente da Demonstração de Resultado, que constitui a base mais apropriada para determinar o desempenho operacional do empreendimento, uma vez que relaciona informações ligadas às receitas, despesas, ganhos e perdas. Porém esta demonstração não reconhece todas as variáveis que afetam a liquidez da empresa, faltando-lhes a capacidade de gerar informações a respeito do potencial da empresa em saldar suas obrigações com o caixa.

Para Hendriksem e Van Breda (1993), a Demonstração do Fluxo de Caixa é o melhor indicador sobre a saúde financeira das empresas, evidenciando de forma mais concreta os pontos relacionados com a liquidez das entidades.

Heath e Rosenfield (1993) salientam que a dimensão temporal é o principal ponto divergente entre o Fluxo de Caixa e a Demonstração de Resultado. A conseqüência desta diferença temporal faz com que o Fluxo de Caixa enfoque com

maior contundência os aspectos relacionados à liquidez do empreendimento, enquanto a Demonstração de Resultado é mais recomendável quando da análise da lucratividade.

O presente trabalho não tem a intenção de defender a superioridade do Fluxo de Caixa sobre as demais Demonstrações Contábeis, nem a vantagem ou desvantagem deste ou daquele método de registro contábil. O trabalho enfatiza a utilização do fluxo de caixa prospectado como ferramenta de controle de gestão para as pequenas empresas. Vislumbra neste instrumento o início de um caminho que levará o pequeno empreendedor ao melhor entendimento de seu negócio, assim como das demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado).

Entende-se, desta forma, que o Fluxo de Caixa e as Demonstrações Contábeis são complementares e essenciais à eficaz gestão dos recursos empresariais.

Depreende-se da literatura, no que concerne à pequena empresa, que o fluxo de caixa têm como principal função neste segmento empresarial, a manutenção da liquidez. Fato que justifica, a proposição do estudo basear-se no fluxo de caixa de tesouraria.

2.1.6 Modelos de fluxo de caixa prospectados

Várias são as terminologias para indicar o planejamento futuro do fluxo de caixa, destacando-se entre elas: fluxo de caixa prospectado, fluxo de caixa prospectivo, fluxo de caixa projetado, fluxo de caixa estimado, e orçamento de caixa.

A projeção dos valores a receber e a pagar é considerada por Campos Filho (1993) como sendo uma atividade rotineira dentro de uma empresa, alterando-se apenas a metodologia utilizada por cada empresa, o período de abrangência das projeções e o grau de acerto destas projeções.

Zdanowicz (1998) ressalta que o processo de planejamento do fluxo de caixa visa a concepção de uma estrutura de informações útil, prática e econômica, que possibilite à empresa, de forma segura, estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa.

Por sua vez, Welsch (1983, p. 255) chama a atenção para a relevância do planejamento e controle de disponibilidades, quando diz que “a determinação das entradas e saídas prováveis possibilita uma avaliação da provável posição financeira no exercício orçamentário imediatamente seguinte”. Indicando, assim, a existência de excesso ou a insuficiência de disponibilidades.

Segundo Yoshitake (1982, p.142), “o objetivo da projeção do fluxo de caixa (ou previsão de caixa) é assegurar a disponibilidade de fundos sob as mais variadas condições econômicas e obter o máximo retorno dos excessos de caixa”.

Inferre-se do exposto que o fluxo de caixa é um dos instrumentos de maior eficiência no planejamento e no controle financeiro das empresas, uma vez que pode ser elaborado de maneiras diferenciadas, adequando-se às necessidades e ao perfil de cada empresa, a fim de possibilitar a visualização dos futuros ingressos de recursos e os respectivos desembolsos.

Welsch (1983, p.255) destaca as principais finalidades do fluxo de caixa projetado:

- Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas.
- Indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades.
- Indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários.
- Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a (1) capital de giro total (2) vendas, (3) investimentos e (4) capital de terceiros.
- Estabelecer bases sólidas para política de crédito.
- Estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

Fazer a projeção do fluxo de caixa para períodos futuros é muito mais difícil do que acumular rotineiramente os dados históricos, pois quando se trabalha com vistas no futuro é inevitável a sensação de incerteza. Porém, quando se projeta o fluxo de caixa futuro, procura-se amenizar o grau de incerteza, de forma a antecipar as necessidades. Portanto, a empresa passa a assumir uma postura pró-ativa aos acontecimentos financeiros futuros.

Yoshitake e Hoji (1997, p.123) atentam para a necessidade de que o fluxo de caixa projetado, como instrumento de controle e *feedback*, deve ser sistematicamente atualizado. Afirmam que “a projeção do fluxo de caixa deve ser periodicamente revisada e ajustada, com base no fluxo de caixa efetivo e nas mudanças das condições anteriormente projetadas, para aproximar-se o mais

possível da realidade”, pois, somente assim, o fluxo de caixa torna-se um instrumento eficaz no processo de gestão financeira.

Como foi comentado anteriormente, o fluxo de caixa projetado é uma ferramenta bastante versátil e flexível, que procura pautar-se no atendimento das necessidades específicas de cada usuário. Quando se fala no período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa, a idéia do atendimento às necessidades específicas persiste, porém focada especificamente no tamanho e ramo de atividade da empresa.

Nestes termos, Zdanowicz (1998) recomenda que, quando a atividade desenvolvida pela empresa está suscetível a oscilações mais acentuadas, utilizam-se estimativas de curto prazo (diário, semanal ou mensal), enquanto para empresas que apresentam uma certa regularidade no volume de vendas, opta-se por projetar o fluxo de caixa para períodos mais longos (mensal, trimestral ou semestral).

Assim, através da projeção das entradas e saídas, decorrentes das atividades operacionais da empresa em determinado período, o administrador financeiro ou gestor da empresa saberá de forma segura a época em que ocorrerão os ingressos e desembolsos de caixa.

Na seqüência são apresentados três modelos de fluxo de caixa voltados para o futuro. Os dois primeiros modelos apresentados, de autoria de Silvia Kassai e Luci Longo respectivamente, foram concebidos com foco nas necessidades específicas das pequenas empresas. O terceiro modelo é mais genérico, conforme a proposta de José Eduardo Zdanowicz, apresentado em seu livro “Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros”.

2.1.6.1 Modelo de fluxo de caixa prospectado de acordo com Silvia Kassai

O modelo de Fluxo de Caixa Prospectivo proposto por Silvia Kassai, descrito a seguir, procura trazer, dentro de uma estrutura flexível, variáveis relevantes no cenário da pequena empresa, que possam influenciar o empreendedor a gerir seus recursos financeiros com maior eficiência.

Adicionou na estrutura de fluxo de caixa a possibilidade de voltá-lo para o futuro, ou seja, considerar não apenas a posição financeira decorrente dos fatos já ocorridos, mas proporcionar a possibilidade de realizar simulações em relação a

cenários futuros. Uma vez que, ao realizar simulações, o pequeno empreendedor começa a compreender os fatores e mudanças que afetam positiva ou negativamente o seu negócio, aumenta, assim, o entendimento desses fatores, podendo, então, aperfeiçoar sua maneira de gerir a empresa.

É importante ter em mente, quando da elaboração do fluxo de caixa prospectivo, que o primeiro passo consiste em uma conversa com o pequeno empreendedor, para que se possam conhecer as principais características da empresa e suas atividades, identificando, desta forma, as informações que realmente são relevantes para o seu gestor.

Kassai (1997) cita que é preciso considerar algumas características básicas, que asseguram o atendimento das necessidades dos gestores de pequenas empresas, conforme o seu perfil e os problemas de gestão de pequenas e micro empresas. Como características básicas desse conjunto de informações, voltadas ao pequeno empresário, destaca:

- a) *Simplicidade* – as informações devem ser de entendimento intuitivo, não sendo necessário o conhecimento prévio dos Princípios e Convenções Contábeis ou do Método das Partidas Dobradas, que regem a Contabilidade;
- b) *Facilidade de obtenção* – as informações devem ser levantadas de forma fácil, sem necessidade de manutenção de registros históricos ou de sistemas de acumulação complexos;
- c) *Relevância* – apesar de a Contabilidade ser conhecida pela coincidência algébrica dos centavos, propõe, inicialmente, que o empreendedor preocupe-se apenas com as informações mais relevantes, desconsiderando os valores menores;
- d) *Atualidade* – a Contabilidade, de forma incorreta, é relacionada geralmente à mensuração de fatos e eventos passados, propõe modelos de informação voltados para fatos e eventos presentes e futuros, através da utilização de modelos prospectivos e orçamentos;
- e) *Possibilidade de efetuar simulações* – é importante que os modelos considerem a possibilidade de efetuar simulações com relação às variáveis principais, simular queda ou crescimento das vendas, aumento ou diminuição de custos/despesas, efeitos de financiamentos e

empréstimos ou outras variáveis que podem auxiliar as decisões do empreendedor; e

- f) *Facilidade de manipulação das informações* – a popularização da utilização de microcomputadores tornou possível desenvolver modelos em *softwares* do tipo planilha eletrônica.

Na Figura 2, evidencia-se a estrutura do modelo de fluxo de caixa prospectivo de Sílvia Kassai, que é disposto de forma dedutiva dos elementos nele contidos. Na seqüência será feita a descrição de cada um dos elementos que compõem o modelo.

Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo		
FLUXO	Obs.	“n” PERÍODOS
1. Dados Operacionais Relevantes		
2. ENTRADAS		
3. SAÍDAS		
4. VARIAÇÃO	(2-3)	
5. Retiradas		
6. Novos Investimentos		
7. Depreciação		
8. Custo ou Remuneração do Dinheiro		
9. SALDO ACUMULADO	(4-5-6-7-8)	
10. Empréstimos/Aplicação de Recursos		
11. SALDO FINAL	(9+/-10)	

Fonte: Kassai (1997, p.51)

Figura 2 – Modelo dedutivo de fluxo de caixa prospectivo de Sílvia Kassai

O modelo de fluxo de caixa prospectivo proposto por Sílvia Kassai é estruturado de forma dedutiva, ou seja, registram-se primeiramente os valores referentes às entradas no caixa, para em seguida registrar as saídas de caixa, obtendo-se, então, pela subtração desses valores o saldo do período, que posteriormente é somado ou subtraído do saldo acumulado do período anterior, chegando-se, assim, ao saldo final.

Kassai (1997, p.51) explica que, conforme demonstrado na Figura 2:

O modelo proposto é disposto na forma dedutiva, ou seja, parte-se dos dados operacionais relevantes que integram o cenário da pequena empresa, estima-se os montantes das entradas de caixa, que são diminuídos dos respectivos montantes das saídas, até chegar-se ao saldo final.

Os *dados operacionais relevantes* são variáveis relevantes do contexto da

pequena empresa que poderão influenciar a obtenção de dinheiro. Por exemplo, o faturamento, a margem de lucro, prazo médio de pagamentos, prazo médio de recebimentos, prazo médio de estocagem, taxa financeira de aplicação.

As *entradas* representam todos os ingressos de recursos financeiros recebidos pela empresa.

No que diz respeito às *saídas*, nesta parte do relatório encontram-se agrupados todos os pagamentos que a empresa efetuou, representando as saídas de dinheiro da empresa.

Por sua vez, a *variação* compreende o subtotal apurado entre as entradas e saídas e que representa a geração de caixa do período. É interessante notar que foram considerados apenas os montantes provenientes da atividade operacional da empresa, sendo importante que esse saldo seja positivo, caso contrário, indicará que a empresa está passando por dificuldades.

As *retiradas* representam os valores que os donos retiram da empresa para suas necessidades particulares.

Os *novos investimentos* devem ser alocados de acordo com os valores previstos.

Em se tratando da *depreciação*, apesar de não provocar uma saída de caixa naquele momento, deve-se provisionar este valor a título de reserva para futura renovação de bens.

No que concerne ao *custo do capital*, este compreende a lucratividade mínima esperada pelos empreendedores para permanecer com seu capital aplicado na empresa.

O *saldo acumulado* é o saldo após subtraírem-se as retiradas e os novos investimentos. Se o valor resultante for negativo, a empresa estará passando por sérias dificuldades financeiras, utilizando-se de reservas acumuladas ou vivendo em função de empréstimos bancários, ou encontra-se em processo de crescimento, utilizando para isso capital de terceiros; se for positivo a empresa está provavelmente sendo bem gerenciada.

Com relação aos *empréstimos/aplicações de recursos*, dependendo do resultado auferido nos resultados acumulados, pode existir um excedente de recursos disponíveis para aplicação ou a necessidade de buscar recursos para honrar as obrigações assumidas pela empresa.

Por fim, o *saldo final* é o saldo acumulado após os empréstimos/aplicações de recursos. Se positivo, é sinal que o empreendedor está obtendo sucesso em seu empreendimento, porém, se negativo, a empresa deve-se ater a um exame mais minucioso, pois, tanto pode ser sinal de sérios problemas, ou simplesmente representar um período de crescimento financiado por capitais de terceiros.

A aplicação do presente modelo de fluxo de caixa prospectado, em uma pequena empresa, exige que o proprietário ou consultor que irá realizar a implementação possua conhecimento prévio da estrutura e das operações realizadas pela empresa, a fim de proceder às adaptações necessárias ao perfil da empresa.

Para Kassai (1997, p.51):

A primeira tentativa de elaboração deste Fluxo de Caixa deveria ser através de uma conversa entre o candidato a empreendedor e um consultor, ou contador. Na impossibilidade do acompanhamento técnico, o empreendedor deveria imaginar o modelo como se estivesse apresentando para uma pessoa, relatando as características da empresa e suas atividades. A projeção elaborada através do Fluxo de Caixa auxiliaria na determinação da viabilidade do negócio.

Assim, a própria ação de implementação do modelo de fluxo de caixa prospectado constitui-se em uma forma de motivar o pequeno empreendedor a conhecer melhor o funcionamento de seu negócio, possibilitando-lhe visualizar o cenário em que sua empresa atua.

Fazer com que o empreendedor compreenda melhor os fatores que exercem influência direta no andamento da atividade empresarial é, sem dúvida, o ponto alto do modelo de fluxo de caixa prospectado. Esta constatação é observada quando Kassai (1997, p.51) afirma que

uma das principais contribuições do modelo desenvolvido não é o formato, os conceitos utilizados ou mesmo a simplificação de fórmulas matemáticas que poderiam ser complexas para o empreendedor de pequenas empresas. Na verdade, como já discutido anteriormente, a utilização de relatórios contábeis-financeiros traz como contribuição relevante para o gestor a reflexão sobre o funcionamento de sua empresa. Dessa forma, ao lidar com projeções e simulações, o empreendedor começa a compreender o efeito de mudanças de prazo de pagamento, recebimento e estocagem, de aumento ou diminuição de margem de vendas, controle de custos e outros fatores característicos da atividade empresarial. Assim, com o aumento do entendimento destes fatores, o formato e os conceitos poderão ser aperfeiçoados pelo próprio gestor, para considerar características de seu modelo pessoal de decisão.

Por fim, o modelo de fluxo de caixa prospectado de Silvia Kassai teve como principal finalidade abordar alguns fatores que se julgam importante no desenvolvimento e constituição de um modelo de informação contábil-financeira para a gestão das pequenas empresas.

A análise da problemática das pequenas empresas tem despertado maior atenção do meio acadêmico, refletindo, assim, em um aumento significativo de trabalhos abordando este tema. Em seguida, apresenta-se um modelo de fluxo de caixa prospectado voltado às pequenas empresas, de acordo com Longo (2001).

2.1.6.2 Modelo de fluxo de caixa prospectado, de acordo com Luci Longo

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE aponta para a carência, nas microempresas e empresas de pequeno porte, de mecanismos de controle e planejamento básicos. Diante deste aspecto, Longo (2001) procura encontrar algumas respostas e propor modelos práticos, oriundos basicamente da contabilidade gerencial e adaptados à realidade das pequenas empresas.

Longo (2001) destaca a importância de se possuírem os controles financeiros básicos, pois além de essenciais para o controle da administração, servem como base para instrumentos de planejamento. Destaca como os principais controles:

- a) *Registro de caixa e bancos* - mantém diariamente o registro de todos os recebimentos e pagamentos da empresa;
- b) *Controle de contas a pagar e contas a receber* - fornecem informações essenciais referentes aos compromissos assumidos e créditos da empresa, provenientes de compras e vendas a prazo;
- c) *Controle de estoques* - além de controlar os itens que compõem os estoques, serve também para a manutenção de determinados níveis ideais para o funcionamento da empresa.

Segundo Longo (2000, p.47), “o fluxo de caixa, apesar de ser um relatório simples, caracteriza-se por ser um instrumento de planejamento, envolvendo previsões, como por exemplo, as vendas à vista”, sendo que, o maior número de informações para a composição do fluxo de caixa é proveniente dos controles de contas a pagar e contas a receber.

O modelo proposto procura seguir a mesma base do histórico, porém permitindo a projeção de informações para os períodos subseqüentes desejados, conforme demonstrado através da Figura 3:

Modelo de Fluxo de Caixa		
FLUXO DE CAIXA	Realizado	“n” PERÍODOS PROJETADOS
1. ENTRADAS 1.1 Recebimento de vendas/serviços à vista 1.2 Duplicatas a receber 1.3 Resgate aplicações 1.4 Empréstimos 1.5 Outros: venda de imobilizado 1.6 Seguros recebidos A – Total dos Recebimentos		
2 SAIDAS 2.1 Pagamento de fornecedores 2.2 Outros gastos com mercadoria 2.3 Pagamento de tributos 2.4 Despesas com vendas 2.5 Despesas administrativas 2.6 Despesas com pessoal e encargos 2.7 Outros impostos e taxas 2.8 Despesas financeiras B - Total dos Pagamentos		
C – VARIAÇÃO	(A-B)	
D – SALDO ANTERIOR		
E – SALDO FINAL	(C+/-D)	

Fonte: Adaptado de Longo (2001, p.48)

Figura 3 – Modelo de fluxo de caixa projetado de Luci Longo

Observando a figura, tem-se primeiramente o *total dos recebimentos*, que representam o total das entradas no caixa, compreendendo todos os recebimentos realizados e projetados pela empresa, relativos a vendas à vista, recebimento de duplicatas de clientes e demais entradas de dinheiro.

No que diz respeito ao *total dos pagamentos*, encontram-se agrupados neste item todas as saídas de caixa ocorridas e projetadas para o período, ou seja, as obrigações que a empresa possui junto aos fornecedores, títulos a recolher e despesas do período.

A *variação* compreende o resultado obtido através da diferença entre o total dos recebimentos e o total dos pagamentos ocorridos no período, que representarão a geração de caixa, que poderá ser positiva ou negativa.

O *saldo anterior* compreende o saldo final do período imediatamente anterior, que irá somar ou diminuir a geração de caixa do período atual.

Por fim, o *saldo final* é resultante da variação existente entre o total de pagamentos e recebimentos ocorridos no período, somado ao do período imediatamente anterior, compondo desta forma o valor que será transportado para o relatório do mês seguinte.

É importante observar que este modelo possui uma estrutura flexível de contas, que respeita a individualidade e as características de cada empresa, mantendo apenas a mesma lógica de apuração do saldo final.

Através do modelo de fluxo de caixa prospectado, o empreendedor passa a identificar o caminho percorrido pelos recursos financeiros na empresa. Longo (2001, p.46) enfatiza que:

Por meio do fluxo de caixa procura-se analisar o deslocamento dos recursos financeiros da empresa, partindo-se do disponível, verifica-se os caminhos percorridos pelo capital de giro, em operações que aumentam e diminuem o nível de caixa da empresa e são cíclicos.

O modelo de fluxo de caixa prospectado de Longo (2001) partiu da premissa de que o profissional contábil deve buscar constantemente o aprimoramento de seus conhecimentos, a fim de contribuir para transformar a contabilidade em um instrumento gerador de informações para qualquer empresa, independente de seu porte. Assim, o modelo de fluxo de caixa apresentado tem por finalidade não apenas o controle, mas procura auxiliar o administrador no planejamento das finanças empresariais.

2.1.6.3 Modelo de fluxo de caixa prospectado, de acordo com José Eduardo Zdanowicz

Zdanowicz (1998, p. 144) faz as considerações iniciais a respeito de seu modelo de fluxo de caixa dizendo que

o fluxo de caixa é o conjunto de ingressos e desembolsos financeiros projetados pelo administrador financeiros para um dado período. Na sua elaboração deverão ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto mais específico for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, verificando assim as suas defasagens e determinando as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subseqüentes.

O controle e a projeção dos valores referentes às entradas e saídas de caixa devem ser monitorados diariamente pela empresa, com o intuito de manter o equilíbrio entre a liquidez adequada e a rentabilidade satisfatória. Portanto, para preservar sua liquidez, a empresa deve manter determinado volume de recursos na forma de disponibilidades, que implica a manutenção de fundos ociosos, cujo rendimento é bem reduzido.

Na Figura 4, observa-se o modelo de fluxo de caixa que poderá ser utilizado pelas empresas, conforme proposição de Zdanowicz (1998).

ITENS	“n” períodos			Total		
	P	R	N	P	R	N
1. INGRESSOS						
Vendas à vista						
Cobranças em carteira						
Cobranças bancárias						
Descontos de duplicatas						
Vendas de itens do ativo permanente						
Aumentos de capital social						
Receitas financeiras						
Outros						
SOMA						
2. DESEMBOLSOS						
Compras à vista						
Fornecedores						
Salários						
Compras de itens ativo permanente						
Energia elétrica/Telefone						
Manutenção de máquinas						
Despesas operacionais						
Outros						
SOMA						
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)						
4. SALDO INICIAL DE CAIXA						
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (3+4)						
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA						
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR						
8. APLICAÇÃO NO MERCADO FINANCEIRO						
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS						
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS						
11. SALDO FINAL DE CAIXA						

P = projetado; R = realizado; D = defasagem

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (1998, p.145).

Figura 4 – Modelo de fluxo de caixa de José Eduardo Zdanowicz

A seguir descrevem-se, segundo Zdanowicz (1998), os principais itens que compõem o modelo de fluxo de caixa por ele apresentado.

Os *ingressos* referem-se às entradas de caixa e bancos em qualquer período, advindas tanto das vendas à vista, como das vendas a prazo, que normalmente necessitam de controle auxiliar de recebimento. Estão inclusos também os ingressos de recursos advindos de aumentos de capital social, descontos de duplicatas, vendas de itens do ativo permanente, aluguéis recebidos e receitas financeiras.

No que concerne aos *desembolsos*, eles compreendem as compras à vista e as compras a prazo que necessitam de controle auxiliar para posteriormente virem a configurar no fluxo de caixa, os desembolsos com salários e encargos sociais de mão-de-obra direta e indireta, todas as despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais, compra de itens do ativo permanente. Zdanowicz (1998, p.147) afirma que “constituem-se desembolsos todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos pela empresa”.

A *diferença do período* trata do resultado entre os recebimentos e pagamentos da empresa no período, que é levantada através da comparação, período por período, dos ingressos e desembolsos, apurando-se assim o saldo que é encontrado pela diferença entre os valores projetados, como ingressos e desembolsos pela empresa.

O *saldo inicial de caixa* é o saldo final do período anterior.

Por sua vez, a *disponibilidade acumulada*, de acordo com Zdanowicz (1998, p.148), “é o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa”.

Em se tratando do *nível desejado de caixa*, compreende-se a projeção para o período imediatamente seguinte das necessidades de caixa da empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros.

Os *empréstimos ou aplicações de recursos financeiros* ocorrem, em função do saldo da disponibilidade acumulada. Os recursos poderão ser captados através de empréstimos para suprir a necessidade de caixa, ou serão realizadas aplicações dos recursos excedentes de caixa.

A *amortização ou o resgate das aplicações*, segundo Zdanowicz (1998, p.149), “amortizações são devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações constituem-se nos recebimentos do principal”.

Por fim, o *saldo final de caixa* é o saldo desejado de caixa projetado para o período seguinte, que conseqüentemente constituirá o saldo inicial do período subsequente.

Para a utilização do modelo de fluxo de caixa prospectado apresentado, é fundamental que o administrador financeiro monitore diariamente o desempenho dos planos traçados, atualizando-os quando necessário. Para isso, a utilização de controles auxiliares como os de contas a pagar e a receber são fundamentais, uma vez que estes controles fornecem o suporte necessário à confecção do fluxo de caixa prospectado. A respeito da manutenção de mapas auxiliares, Zdanowicz (1998, p.146) afirma que

é necessário que o administrador financeiro elabore uma série de mapas auxiliares como: vendas a prazo, compras a prazo, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias, despesas financeiras, recebimentos com atraso, etc., cujos totais deverão ser transportados para o fluxo de caixa. Nota-se que o modelo é apresentado em três colunas, ou seja, os valores projetados, valores realizados e as defasagens positivas ou negativas constatadas, que poderão ser em valores absolutos ou relativos dependendo do interesse e do tipo de informações que se buscam no fluxo de caixa, em termos de planejamento e de controle financeiro. Acresce-se, ainda, que o modelo disposto está na forma de matriz, ou seja, tabela de dupla entrada que pode ser comparada a uma planilha de cálculo utilizada, através de microcomputadores que disponham de programas como LOTUS 1-2-3, EXCEL e outros.

O planejamento do fluxo de caixa não exige qualquer *software* específico para esta finalidade, pois se pode utilizar tranqüilamente uma planilha eletrônica tipo Excel. E manter, assim, um sistema de informações que irá auxiliar o administrador a detectar, antecipadamente, as possíveis sobras e/ou necessidades de caixa do período, bem como dimensionar o capital de giro, a partir dos ingressos e desembolsos futuros de caixa.

Os modelos apresentados enfocaram o fluxo de caixa prospectado como instrumento essencial para o sucesso das organizações, principalmente ao considerarem que o ambiente atual exige das empresas respostas rápidas e precisas. Assim, um planejamento de caixa de qualidade levará a empresa a reagir de maneira rápida e flexível as mudanças bruscas do mercado globalizado, conferindo-lhe maior competitividade e eficiência.

Na seqüência, abordam-se os aspectos relacionados ao fluxo de caixa como instrumento de controle de gestão, destacando sua importância na geração de informações destinadas à manutenção do curso normal das operações da empresa.

2.2 O FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE DE GESTÃO

Alcançar as metas e os planos financeiros a curto e a longo prazo delineados pela direção das empresas requer uma gestão financeira eficiente, pois na atual conjuntura econômica, em que a concorrência de mercado é cada vez maior, não existe espaço para dúvidas com relação ao que fazer com os recursos financeiros.

O fluxo de caixa está diretamente ligado à gestão financeira dos recursos das empresas, buscando o equilíbrio entre os pagamentos e recebimentos, constituindo-se, desta forma, em um instrumento gerencial fundamental ao processo de tomada de decisões financeiras. Zdanowicz (1998, p.15) afirma que “o fluxo de caixa constitui-se em instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade em suas atividades financeiras”.

A flexibilidade e a capacidade de moldar-se de acordo com as necessidades informacionais de cada usuário conferem ao controle de fluxo de caixa um papel de destaque no processo de controle de gestão empresarial. Gomes (1997, p.62) reforça esta percepção, quando comenta que “a flexibilidade e capacidade de adaptação, obrigatoriamente implícitas nos processos de controle, se apresentam como o marco divisório entre a má e a boa gestão”.

No entanto, uma gestão financeira eficiente pressupõe o acompanhamento constante, através de seus instrumentos de controle. Assaf Neto e Silva (1997, p.35) destacam que “em verdade, a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários”. Assim, a melhoria do desempenho financeiro culmina com a análise contínua dos resultados financeiros obtidos pela empresa.

Neste contexto, o fluxo de caixa é um instrumento de controle de gestão indicado para analisar a performance financeira do período, bem como verificar as causas das defasagens ocorridas no que foi planejado, a fim de que a empresa mantenha-se alinhada com os objetivos e metas estipuladas.

Com o intuito de reforçar os aspectos relacionados ao papel do fluxo de caixa como um controle de gestão, é que se resgata na seqüência desta revisão de literatura o significado de controle de gestão e suas perspectivas, bem como as características dos sistemas de controle de gestão e, por fim, fazem-se algumas considerações a respeito dos controles de gestão financeira.

2.2.1 Significado de controle de gestão

Gomes e Salas (1999) mencionam que o tema controle de gestão tem sido objeto de vários estudos a partir da década de 50, fato que ocasionou uma considerável expansão conceptual, surgindo assim, principalmente durante a década de 70, novos enfoques, os quais agregam novos conceitos, advindos de outras áreas, como economia, psicologia, sociologia, antropologia e outras.

O aparecimento de diversos trabalhos enfocando a crise existente na contabilidade de gestão, na década de 80, questionando principalmente sua verdadeira utilidade, como efetivo instrumento de apoio à tomada de decisão, alavancou ainda mais a incipiente discussão em torno do tema.

Para Campiglia e Campiglia (1995, p.11), “o Controle da Gestão deve ser entendido como o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado”.

O desenvolvimento dos instrumentos de controle de gestão tem, por finalidade, minimizar os efeitos relacionados com a maior complexidade e dinamismo do ambiente empresarial contemporâneo e, desta forma, possibilitar as organizações a alcançarem seus objetivos e metas.

Gomes e Salas (1999, p.23) explicam que “controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma”.

Por sua vez, Boisvert *apud* Rodrigues (2001, p.36) considera que “o controle de gestão visa à eficiência e à eficácia da empresa; constitui um sistema com características próprias, com ferramentas seguras e necessárias, que poderá ser de diferentes formas, segundo a concepção que prevalece dentro da empresa”.

Os aspectos relacionados à flexibilidade e adaptabilidade são obrigatórios no processo de controle de gestão empresarial, uma vez que a constituição de um instrumento efetivo de gerenciamento, que revele a realidade da empresa, pressupõe a observância desses aspectos. Assim, pode-se configurar o sistema de controle de gestão às necessidades específicas de cada empresa, promovendo, desta forma, o aperfeiçoamento dos controles de gestão empresarial.

A existência de maiores incertezas no mundo dos negócios, fruto da globalização da economia mundial, requer cada vez mais o aperfeiçoamento das

atividades empresariais, e neste sentido os controles de gestão exercem papel de destaque. No que concerne à importância dos controles de gestão na atividade empresarial contemporânea, Maluche (2000, p.47) afirma que “o controle de gestão é ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, pois permite análise contínua dos resultados esperados, posicionando aos gestores a realidade da empresa, possibilitando a garantia da qualidade”.

2.2.2 Perspectivas do controle

Para Welsch (1992, p.41), o controle é “a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. O controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização”.

O controle tem por finalidade balizar as atividades empresariais no alcance dos objetivos e planos estabelecidos pela administração da empresa, uma vez que permite a obtenção de informações para o estabelecimento de comparações entre os planos e os desempenhos reais, possibilitando a adoção de medidas corretivas, para que se atinja a melhor atuação possível.

Extrapolar os aspectos meramente quantitativos relacionados aos controles tradicionais, principalmente os financeiros, é uma preocupação constante dos profissionais da área de administração que tem procurado um enfoque mais estratégico.

Preocupar-se com a inter-relação dos elementos envolvidos no ambiente organizacional e observar os fatores que mais influenciam o comportamento da atividade empresarial levaram ao aparecimento de duas perspectivas diferenciadas do conceito de controle que, de acordo com Gomes e Sallas (1999, p.24), referem-se ao seguinte:

Em primeiro lugar, uma perspectiva limitada do que significa o controle na organização, baseado normalmente em aspectos financeiros, e em segundo lugar, uma perspectiva mais ampla do controle onde se considera também o contexto em que ocorrem as atividades e, em particular, os aspectos ligados a estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e ao contexto social e competitivo.

Deixar de deter-se apenas nos fatores meramente financeiros e visualizar a organização inserida em um ambiente muito mais amplo, regido por diversos outros

fatores, é o primeiro passo para a construção de um controle de gestão voltado ao gerenciamento efetivo da organização, em um contexto de constantes turbulências e competitividade acirrada, como a de nossos dias.

É apresentado na figura 5 o resumo das duas perspectivas, de acordo com Gomes e Salas (1999).

Aspectos	Perspectiva limitada	Perspectiva ampla
Filosofia	Controle de cima para baixo Controle como sistema	Controle realizado por todos Controle como atitude
Ênfase	Cumprimento	Motivação. Autocontrole.
Conceito de Controle	Meditação de resultado baseado na análise de desvios e geração de relatórios Desenho, técnicas de gestão.	Desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo Melhora da posição competitiva
Considerações do contexto social, organizacional e humano	Limitado. Ênfase no desenho de aspectos técnicos Normas rígidas, padrões valores monetários	Amplo. Contexto social, sociedade, cultura, emoções, valores.
Fundamento teórico	Economia, Engenharia	Antropologia, Sociologia, Psicologia
Mecanismo de controle	Controle baseado no resultado da Contabilidade de Gestão	Formal e informal. Outras variáveis, aprendizado.

Fonte: Adaptado de Gomes e Salas (1999, p.25)

Figura 5 – Perspectivas de controle

No Figura 5, observa-se que o controle sob a ótica limitada está baseado em um elevado grau de formalidade e rigidez dos controles, enquanto que o controle sob a ótica ampla busca o aperfeiçoamento contínuo, dentro do contexto das atividades organizacionais, buscando atingir primordialmente os aspectos relacionados à estratégia, estrutura organizacional, comportamento dos colaboradores, cultura organizacional, contexto social e o ambiente competitivo.

Portanto, a utilização do controle de fluxo de caixa, como instrumento de controle de gestão financeira, pressupõe a existência de elementos no controle de fluxo de caixa, que possibilitem aos administradores extrapolarem os fatores meramente financeiros, e melhorarem a qualidade de suas decisões, que dependem de análises financeiras.

Neste momento, se faz necessário compreender as principais características que envolvem os sistemas de controle de gestão, com a finalidade de complementar as idéias até aqui abordadas; portanto, este assunto é contemplado na seqüência do presente estudo.

2.2.3 Características dos sistemas de controle de gestão

Os sistemas de controle das organizações sofreram significativas mudanças na última década, consequência das transformações que vêm ocorrendo constantemente no contexto socioeconômico mundial e mesmo em seus ambientes internos. Gomes e Salas (1999, p.55) fundamentam as mudanças ocorridas nos sistemas de controle, afirmando que:

As mudanças no contexto social e, em particular, a crise dos mecanismos de controle social durante este período, associados à crise econômica mundial e seu impacto na redução da rentabilidade, o desenvolvimento do neoliberalismo e as bruscas alterações verificadas no cenário internacional, deram origem à introdução de sistemas de controle essencialmente financeiros, que passaram a ser institucionalizados e legitimados como sistemas de controle por excelência.

Escolher este ou aquele sistema de controle decorre principalmente das características da dimensão e do contexto social onde está inserida a organização. Assim, o tamanho da organização e a formalização são características fundamentais para explicar o tipo de sistema de controle de uma organização, ou seja, quanto maior for a empresa, tanto maior terá de ser a formalização do sistema de controle.

A análise do contexto social onde a empresa está inserida é fundamental para se determinar o grau de dinamismo e a concorrência. Gomes e Salas (1999, p.56) citam que “a medida em que o contexto social é mais dinâmico e competitivo, tende-se a uma maior descentralização e a utilização de sistemas de controle financeiros orientados à gestão de resultado”.

Partindo dessas considerações e em função da combinação de mecanismos utilizados pelas organizações, Gomes e Salas (1999) apresentam, conforme se mostra na Figura 6, diferentes tipos de controle organizacional: controle familiar, controle burocrático, controle por resultados e controle *ad-hoc*.

		Contexto Social	
		Local	Internacional
Dimensão	Pequena	Centralizada Controle Familiar Limitada	Descentralizada Controle <i>Ad-hoc</i> Formalização
	Grande	Controle burocrático Elevada	Controle por resultados Formalização

Fonte: Gomes e Salas (1999, p.56)

Figura 6 – Tipologia de controle organizacional

O controle familiar normalmente é encontrado em organizações de pequeno porte e que atuam em um contexto social local . Ao passo que o controle Ad-hoc pode ser observado em organizações de menor porte, porém voltadas ao contexto social internacional.

Os controles burocráticos e por resultados são característicos de organizações de grande porte, no entanto, os controles burocráticos estão voltados às organizações que atuam em um contexto social local, enquanto que, os controles por resultados abrangem as organizações que atuam em um contexto social internacional.

Gomes e Salas (1999, p.57) caracterizam, de forma sintética, os tipos de controle organizacionais, explicando que:

As empresas que têm uma gestão muito centralizada e com uma limitada ênfase nos mecanismos de controles formais se baseiam em um controle familiar (com pessoas de muita confiança ocupando posições-chave). Em segundo lugar, existem empresas em que prevalece um controle muito burocrático, com uma elevada centralização e formalização dos procedimentos. Outras, em fase de mudanças, se orientam mais para um tipo de controle por resultados, através da utilização de um sistema de controle financeiro, ligado a uma estrutura de controle por centros de responsabilidade que possibilitam um maior grau de descentralização. Por último, existem empresas que têm uma elevada descentralização, mas os sistemas de controle financeiros são menos relevantes e se orientam mais por um controle *ad-hoc*, com uma ênfase maior nos aspectos informacionais que promovem o autocontrole.

Conhecer o ambiente onde a empresa encontra-se inserida e sua dimensão constituem-se em fatores fundamentais, para que se possa proceder a classificação do sistema de controle utilizado por ela. A Figura 7 apresenta um resumo das principais características dos tipos de controles organizacionais.

Controle Familiar	Controle ad-hoc
Dimensão pequena Contexto social geralmente estável, pouco hostil, contexto social muito dinâmico, pouco complexo, dependente da visão do líder Estratégia traçada pelo líder Estrutura organizacional muito centralizada Personalista, necessidade de supervisão direta Atividades rotineiras com limitada formalização Estilo de gerência personalista Cultura organizacional paternalista, baseada em fidelidade ao líder.	Dimensão regular Relativamente hostil, bastante complexo Estratégia pouco formalizada, flexível e a longo prazo Elevada descentralização, organização matricial Elevada profissionalização Atividades desestruturadas, pouco formalização Gerência empreendedora Cultura baseada no individualismo, busca de consenso
Controle burocrático	Controle por resultado
Grande dimensão Contexto social pouco dinâmico, pouco hostil, não muito complexo Estratégia de curtíssimo prazo Atenção voltada para operações Estrutura organizacional centralizada Delegação sem autonomia funcional, elevada formalização Coordenação através de normas e regulamentos Estilo de gerência burocrática Cultura organizacional paternalista	Grande dimensão Contexto social dinâmico muito hostil e complexo Estratégia formalizada com ênfase no curto prazo e no mercado Estrutura descentralizada, centros de responsabilidade Grande formalização Coordenação através de preços de transferência e organização profissional Cultura voltada para resultados

Fonte: Gomes e Salas (1999, p.60)

Figura 7 – Resumo dos tipos de controles organizacionais

O controle familiar é um tipo de controle mais informal, que normalmente é utilizado por empresas de menor dimensão, onde a gerência realiza um controle centralizado. A deficiência deste tipo de controle evidencia-se quando a empresa se volta para um cenário mais competitivo.

No que diz respeito ao controle burocrático, ele pode ser observado em organizações de grande porte, que apresentam uma cultura avessa às mudanças, centralizadora do poder e fechada para o exterior. As limitações deste tipo de controle vêm à tona quando a organização ingressa em um mercado mais competitivo e hostil.

Os controles por resultado são geralmente baseados em sistemas de controle financeiro e podem ser observados, principalmente, em organizações que atuam em contextos sociais muito competitivos, que possuem cultura organizacional voltada aos resultados.

Já os controles *ad-hoc* se continuam de mecanismos não formais que promovam o autocontrole. Podem ser encontrados em organizações, cuja cultura

está baseada no individualismo e na busca de consenso, e que normalmente atuam em um ambiente marcado pelo dinamismo e pela complexidade.

Conhecer os diversos tipos de controle e principalmente seu reflexo no ambiente organizacional auxilia no processo de confecção e implantação de controles de gestão mais adequados ao gerenciamento do empreendimento. Discutidas as características básicas dos controles de gestão, passa-se em seguida à abordagem dos aspectos relativos ao controle de gestão financeira.

2.2.4 Controle de gestão financeira

De acordo com Gomes e Salas (1999), os fatores relacionados com as mudanças no contexto social, em conjunto com a crise econômica mundial e o desenvolvimento do neoliberalismo, alavancaram e deram origem à concepção de sistemas de controle essencialmente financeiros, os quais que as empresas legitimaram como sendo sistemas de controle por excelência.

Quando se faz referência a controles financeiros, logo se associa à contabilidade tradicional e seus modelos expositivos. Beuren (1998, p.18) alertava que:

A contabilidade, há muito tempo, vem usando a técnica de construção de modelos. Um exemplo que permite visualizar o uso de um modelo é o balanço patrimonial, que tem como principal objetivo demonstrar a situação patrimonial-financeira da empresa em determinado momento. Outro exemplo é a demonstração de resultados, cujo modelo tem por finalidade identificar as mudanças ocorridas, entre dois balanços, no patrimônio líquido.

Estes modelos já consagrados, principalmente por estarem engessados em normas rígidas, não podem se distanciar dos princípios fundamentais de contabilidade. Segundo Campiglia e Campiglia (1995, p.387), as informações advindas da Contabilidade Legal “têm como objetivo principal informar o público externo à empresa: acionistas, bancos, órgãos de administração pública e outros”.

Porém, para fins de controle de gestão financeira interna, os relatórios contábeis advindos da Contabilidade Legal perdem, de certa forma, uma de suas principais funções, que é a de suprir de informações úteis os gestores.

Beuren (1998, p.30), sobre a contabilidade e sua função de suprir os gestores com informações úteis, argumenta que “cabe a ela gerar informações que dêem o

devido suporte ao processo de tomada de decisões em todos os seus estágios: no reconhecimento do problema, na identificação das alternativas possíveis e na escolha da melhor delas”.

Considerando o processo de tomada de decisões, Marion (1998, p.29) aponta a Contabilidade Gerencial como principal ferramenta, argumentando que, “voltada para fins internos, procura suprir os gerentes de um elenco maior de informações, exclusivamente para a tomada de decisões”. Explica que a Contabilidade Gerencial diferencia-se da Contabilidade Legal por não se prender aos princípios tradicionais aceitos pelos contadores.

Campiglia e Campiglia (1995, p.397) consideram que, para administrar uma empresa de maneira adequada, é preciso um fluxo de informações em consonância com as necessidades dos tomadores de decisões gerenciais. Afirmam que “diferentes de negócio para negócio, de empresa para empresa, de uma época para outra, então é necessário criar uma sistemática de tratamento das informações e um conjunto de relatórios que facilitem a gestão dos negócios: são os Relatórios Gerenciais”.

Atualmente, as grandes corporações utilizam-se de sistemas de informações integrados e de última geração, que fornecem um volume de informações jamais imaginado. Sistemas como o ABM (*Activity Based Management*), EPM (*Enterprise Performance Management*) e BSC (*Balanced Scorecard*) revolucionam a gestão financeira das empresas, trazendo não apenas informações financeiras, mas também informações não financeiras.

De acordo com Sanvicente (2000, p.54), “graças a essas ferramentas da nova economia, nunca os executivos financeiros tiveram tanto acesso a um volume tão grande de informações financeiras e de custos como nos dias de hoje”.

Porém Kassai (1997, p.47) alerta para o fato de que “pelas características diferenciadas que apresentam em relação à grande empresa pode-se constatar que as pequenas empresas enfrentam problemas de gestão específicos”.

Rodrigues (2001, p.81) destaca que os controles financeiros são parte fundamental no processo de administração das pequenas empresas, arrolando como controles financeiros básicos: o caixa, bancos, contas a receber, contas a pagar e o controle de estoque. Afirmar que “esses controles básicos fornecem informações importantes para a gerência das finanças quanto ao capital de giro, ao fluxo de caixa, ao controle de custos e preços”.

A presente pesquisa busca, através da filosofia da contabilidade gerencial, fornecer informações úteis aos tomadores de decisões, observando suas necessidades específicas, propor um modelo de controle de gestão financeira, baseado nas premissas do fluxo de caixa prospectado, com o intuito de auxiliar os gestores envolvidos na administração de pequenas empresas a tomarem suas decisões.

Desta forma, busca-se contribuir com um instrumento de controle de gestão financeira, voltado principalmente ao atendimento das necessidades informacionais específicas dos pequenos empreendedores, que não dispõem de recursos financeiros vultuosos para investirem em modismos e tecnologia da informação, mas que precisam sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo.

2.3 IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NO CONTROLE FINANCEIRO DAS PEQUENAS EMPRESAS

Para fins desta pesquisa, nesta parte da revisão da literatura, busca-se contextualizar a pequena empresa dentro do cenário atual, ressaltando sua importância, seus critérios de classificação e a legislação específica, a gestão das pequenas empresas no contexto brasileiro e o uso de relatórios gerenciais por este segmento, para em seguida discutir a importância do fluxo de caixa no controle financeiro destas empresas.

2.3.1 Importância das pequenas empresas

Capazes de reagir de forma flexível, ágil e eficiente às mudanças ambientais, as pequenas empresas assumem um papel fundamental no desenvolvimento econômico brasileiro, pois este segmento tem demonstrado um crescimento dinâmico, mesmo durante épocas de crise.

Chiavenato (1995, p.19) reforça esta ideia quando afirma que “as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras dos mercados, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos mesmo em situações de recessão”.

Loveman e Sengenberger *apud* Kassai (1996, p.53) corroboram a idéia de que as pequenas empresas são essenciais ao crescimento econômico, ao citar em que podem ser “vistas como um fator chave para o processo de regeneração econômica e um caminho para um renovado crescimento do emprego, na luta contra o desemprego em massa”.

Estudos desenvolvidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro Empresas - SEBRAE (1999) apontam as micro e pequenas empresas como sendo de suma importância para o desenvolvimento da economia do país, uma vez que das 3,5 milhões de empresas existentes no Brasil, 98% são micro e pequenas empresas, garantindo 59% do total da mão-de-obra empregada na indústria, comércio e prestação de serviços. Na Figura 8, pode-se observar a participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.

VARIÁVEIS	MPEs NO BRASIL (EM %)
Número de Empresas	98%
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	1,7%

Fonte: SEBRAE (1999)

Figura 8 – Participação das MPEs na economia brasileira

A Figura 8 demonstra a força das micro e pequenas empresas no contexto nacional, porém o aspecto que mais chama a atenção refere-se principalmente ao número de pequenas empresas existentes, bem como a mão-de-obra empregada por este segmento. Denota-se, deste contexto, a participação efetiva das micro e pequenas empresas na economia brasileira.

Para Kanitz (1995, p.68), a pequena empresa desempenha papel fundamental dentro das perspectivas econômicas brasileiras, a ponto de afirmar que

O que fará o Brasil crescer serão outras forças, como pequenos e médios empresários e jovens empreendedores, que abrem franquias nos mais diferentes pontos do País, entre outros. O importante não é mais uma grande e abrangente política econômica, e sim a eficiência gerencial de

milhares de pequenas e médias empresas. Se elas falharem no seu trabalho, aí sim o Brasil não irá mais para frente.

Na última década intensificaram-se, no Brasil, as políticas de incentivo às pequenas empresas, através de programas de apoio e linhas de crédito especiais, visando principalmente a criação de novos postos de trabalho diretos, bem como indiretos, uma vez que estas empresas buscam seus insumos no mercado interno.

A efetiva participação das pequenas empresas no contexto econômico nacional e as políticas de incentivo voltadas a este segmento são evidenciadas, por Kassai (1997, p.59), ao explicar que

Apresentada por alguns como uma provável solução para o problema de níveis crescente de desemprego ou como um modelo de flexibilidade em uma economia globalizada a pequena empresa tem aparecido como temática constante de discussões e objeto de políticas de incentivo e proteção.

Apesar de as pequenas empresas possuírem um papel de destaque dentro da economia do País, ainda são escassos os estudos focados na análise deste setor da economia. Porém os estudos realizados são unânimes em reconhecer que a pequena empresa possui papel relevante na geração de empregos, serviços e produtos, corrigindo distorções do subdesenvolvimento relacionados à distribuição de renda.

No entanto, não existe unanimidade dos critérios utilizados para a classificação das pequenas empresas, fato que gera dificuldades quando da necessidade de classificar e/ou definir o que seria realmente uma pequena empresa. Esta problemática é discutida na seqüência desta revisão de literatura.

2.3.2 Critérios de classificação e legislação relativa às pequenas empresas

Maluche (2000, p.12) aponta para a dificuldade em definir pequena empresa afirmando:

Não constitui tarefa fácil definir pequena empresa, pois cada uma apresenta características próprias. Assim, o conceito pode variar de acordo com o objetivo ou propósito específico da entidade que deseje utilizar tal conceito. Não existe uma definição obrigatória e uniforme em âmbito nacional ou internacional. Sua classificação depende, também, do desenvolvimento do país em que estiver inserida.

Kassai (1997, p.41) também ressalta esta dificuldade, menciona que “tão grande quanto à discussão a respeito do papel a ser desempenhado pelas pequenas empresas de pequeno porte na economia, é a indefinição a respeito do que venha exatamente a ser pequena empresa”.

Longo (2001, p.45), ao comentar sobre os critérios de classificação relativos às micro e pequenas empresas, inicia seu texto colocando as seguintes interrogações: empresa de pequeno porte, micro ou pequena empresa; como são assim classificadas? Trata-se de um rótulo? Como é possível determinar o porte de uma empresa?

A forma mais comum de classificar as micro e pequenas empresas leva em conta primordialmente os critérios quantitativos. Porém critérios qualitativos ou ainda uma combinação de ambos (qualitativos e quantitativos) também são por sua vez utilizados.

Vidal *apud* Kassai (1997, p.42) classifica e exemplifica os critérios para definição de pequenas empresas da seguinte forma:

- quantitativos: número de empregados;
- quantitativos combinados: número de empregados e valor do faturamento;
- qualitativos: incipiente especialização em termos de organização e administração (em geral familiar e centralizada);
- qualitativos combinados: ausência de organização com estrutura financeira inadequada.

A classificação das pequenas empresas através da utilização de critérios quantitativos tomam por base, quase sempre, o número de empregados e ao valor do faturamento, enquanto que os critérios qualitativos procuram enfatizar aspectos mais subjetivos, que normalmente referem-se a fatores intrínsecos às pequenas empresas.

Pinheiro *apud* Kassai (1997, p.42) acrescenta a combinação entre os critérios qualitativos e quantitativos, ao comentar:

A associação de critérios quantitativos e qualitativos, combinando indicadores econômicos com características políticas e sociais, aliadas a critérios de atribuição de pesos diferentes para um deles, de acordo com as peculiaridades da atividade exercida e estrutura econômica da região ou país, parece permitir uma análise mais adequada para fins de categorização de empresas. Na prática, percebe-se que prevalecem os critérios de natureza quantitativa que têm como vantagens: permitem a determinação

do porte da empresa; são mais fáceis de serem coletados; permitem o emprego de medidas de tendências no tempo; possibilitam análises comparativas; são de uso corrente nos setores institucionais públicos e privados.

No entanto, conforme o SEBRAE (1999), a abordagem dos critérios quantitativos é a mais utilizada para definir e caracterizar as pequenas empresas, levando em conta o número de funcionários ou faturamento anual.

Rodrigues (2001, p.42) destaca a utilização dos critérios quantitativos pelos principais órgãos públicos do País, como a Receita Federal, Receita Estadual, Ministério do Trabalho, justificando que “na prática os critérios quantitativos são mais utilizados porque são mais objetivos e mais fáceis de obter, possibilitando inclusive a comparação entre as empresas”.

Na seqüência, apresentam-se demonstrativos dos critérios oficiais de classificação das micro e pequenas empresas, adotados por determinados órgãos públicos. Para o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, a classificação de pequenas empresas poderá ser feita, além do critério da lei do SIMPLES da Receita Federal. Sugere um critério que leve em consideração o número de empregados, como se pode observar na Figura 9.

PORTE	EMPREGADOS
Microempresa	No comércio e serviços – até 09 empregados Na indústria – até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços – de 10 a 49 empregados Na indústria – de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços – de 50 a 99 empregados Na indústria – de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais – de 99 empregados Na indústria acima – de 499 empregados

Fonte: SEBRAE (<http://www.sebrae.org.br/pesq> baixado em 08/02/02)

Figura 9 - Classificação das empresas segundo o SEBRAE

O SEBRAE classifica empresas utilizando-se de um critério quantitativo, baseado no número de empregados que a empresa tem. Desta forma, as empresas são divididas em: microempresa, empresa de pequeno porte, empresa de médio porte e empresa de grande porte.

A Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, Estatuto da Micro-empresa, fundamentou a classificação e enquadramento como microempresa. No entanto, a figura da empresa de pequeno porte teve sua criação legalmente instituída pela Lei nº 8.864, de 23 de março de 1994, com o chamado Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

A Secretaria da Receita Federal do Brasil, baseada no texto da Lei nº 9.317, de 05 de outubro de 1996, que estabelece o SIMPLES, ou seja, sistema de recolhimento de impostos e contribuições federais, para as microempresas e empresas de pequeno porte, em seu art. 9º, alterado pela Lei nº 9.732, de 14 de dezembro de 1998, e Lei nº 9.779, de 20 de janeiro de 1999, estabelece os critérios de classificação para fins fiscais, utilizando-se para isso de critérios quantitativos, para enquadrar as microempresas e empresas de pequenas porte, conforme segue na Figura 10.

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa	Até 120.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$120.000,00 e R\$1.200.000,00

Fonte: Secretaria da Receita Federal

Figura 10 – Classificação das pequenas empresas de acordo com a Lei nº 9.317/96

A criação do sistema SIMPLES de recolhimento de impostos fez com que os benefícios tributários anteriores aplicados às microempresas e empresas de pequeno porte fossem abolidas. Portanto, fora deste sistema de recolhimento de impostos não existe diferenciação de benefícios às microempresas e empresas de pequeno porte.

Mais recentemente foi criado o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, regulamentada pela Lei nº 9.841, de 5 outubro de 1999, que reporta-se à própria Constituição Federal, art. 170 e 179 e à Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores. Através de critérios quantitativos classifica as microempresas e empresas de pequeno porte, conforme se evidencia na Figura 11.

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa	Até R\$244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$244.000,00 e R\$1.200.000,00

Fonte: Lei Federal nº 9841 de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

Figura 11 – Classificação das pequenas empresas conforme a Lei nº 9841/99

A Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999, tem como objetivo primordial proporcionar às microempresas e empresas de pequeno porte maiores facilidades no processo de constituição, bem como de seu funcionamento. Torna, assim, mais fácil o início de suas atividades, visando, desta forma, assegurar o fortalecimento deste segmento, que muito tem contribuído para o processo de desenvolvimento econômico e social do Brasil.

A RAIS – Relação Anual de Informações Sociais exigida pelo Ministério do Trabalho, para determinar o porte da empresa utiliza-se de critério quantitativo, levando em consideração o número total de empregados existentes nas empresas, conforme se mostra na Figura 12.

PORTE	NÚMERO DE EMPREGADOS
Micro empresa	De 0 a 19
Pequena empresa	De 20 a 100
Média empresa	De 101 a 500
Grande empresa	Acima de 501

Fonte: Relação Anual Informações Sociais (RAIS) – Ministério do Trabalho

Figura 12 - Classificação das empresas segundo o Ministério do Trabalho

Para o Ministério do Trabalho as micro-empresas são aquelas que apresentam até 19 empregados registrados em seu quadro funcional. Já as pequenas empresas são aquelas que possuem até 100 empregados registrados.

Autores como LEZANA (1996, p.03) procuram relacionar as características das pequenas empresas, deixando de lado os aspectos relacionados ao número de empregados ou do faturamento anual bruto. Apresentam como características principais as seguintes:

- *Proprietários e administração interdependentes*: na empresa de pequena dimensão o dono e a empresa se confundem. Frequentemente utilizam uma mesma conta bancária ou se localizam no mesmo

endereço. Não existe uma diferença clara entre os assuntos particulares do empreendedor e as atividades empresariais.

- *Não domina o setor onde opera*: geralmente as empresas de pequena dimensão ocupam um espaço bem definido no mercado. Por exemplo, uma oficina mecânica dedicada ao conserto de aparelhos de ar condicionado para veículos poderá ser a melhor do mercado, mas dificilmente será dominante no setor de mecânica de veículos.
- *Estrutura organizacional simples*: as pequenas empresas, em geral, dedicam-se à produção de bens e serviços específicos e operam com poucos empregados. Esta situação lhes permite manter uma organização relativamente simples. Com poucos níveis hierárquicos e uma grande concentração de autoridade.

A pequena empresa apresenta uma série de características que as diferencia das empresas de médio e grande porte. São características relacionadas, normalmente, a aspectos inerentes a sua dimensão, sua proximidade à figura do proprietário, seu mercado de atuação e sua estrutura organizacional.

Maluche (2000, p.15) argumenta que as pequenas empresas apresentam características heterogêneas e “que para adequada classificação de empresas sejam utilizados critérios quantitativos e qualitativos combinados de acordo com a necessidade de informações de cada usuário”.

Rodrigues (2001) também defende a combinação dos critérios quantitativos e qualitativos para a classificação mais adequada das pequenas empresas, bem como considera de singular importância que estes critérios de classificação atendam as necessidades informacionais de cada usuário.

Para os fins a que se propõe esta pesquisa, a classificação de pequena empresa a ser adotada tem respaldo na utilização de critérios quantitativos e qualitativos combinados. Quantitativos, através dos critérios adotados pelo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte – Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, que considera o faturamento bruto anual. Qualitativos, por meio do uso da teoria do ciclo de vida das organizações, que através de critérios qualitativos situa as organizações dentro dos estágios do ciclo de vida.

2.3.3 A gestão das pequenas empresas no contexto brasileiro

A globalização dos mercados, as novas tecnologias e as crises internas não são capazes de ofuscar o papel de destaque ocupado pelas pequenas empresas no cenário econômico nacional. Elas, revestem-se de uma estrutura flexível, que as

confere a capacidade de crescer mesmo em épocas de crise, bem como gerar novos postos de trabalho em pouco tempo.

Inicialmente se procura, através da Figura 12, trazer algumas informações, com o intuito de mostrar a participação das microempresas e empresas de pequeno porte em nosso País, bem como ressaltar a sua força.

SETOR	Faixa de Receita Anual			(%)
	ME	PE	MGE	Total
Indústria	75,07	16,74	8,19	100,00
Comércio	85,79	10,97	3,24	100,00
Serviço	88,79	8,29	2,74	100,00
Total	84,79	11,25	3,96	100,00

Fonte: SEBRAE (1999, p.71).

Figura12 – Participação das MEPP no total de empresas industriais, comerciais e de serviços

Na Figura 12, o critério de porte é baseado na receita anual, conforme o conceito utilizado na Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996. Nota-se, também, que as micro e pequenas empresas participam com 85,79% e 11,25% respectivamente, no total de empresas industriais, comerciais e de serviços do País, números que confirmam representatividade de tais empresas no cenário nacional.

A força das micro e pequenas empresas não está apenas em sua participação no total de empresas do País, fato que pode ser comprovado através da Figura 13.

FATORES	%
Produção nacional	48,0
Da oferta de empregos	60,0
Dos salários pagos	42,0
Do produto interno bruto	21,0

Fonte:SEBRAE (1995, p.3)

Figura 13 – A força da microempresa e empresa de pequeno porte no Brasil

Responsável por 21% do produto interno bruto, 48% da produção nacional, 60% das ofertas de emprego e 42% dos salários pagos, as micro e pequenas empresas impressionam pelos números e demonstram sua força.

Apesar de inegável a importância e a participação destas empresas no contexto socioeconômico do Brasil, há uma série de deficiências e carências relacionadas a este segmento e que devem ser observadas com maior atenção. Algumas destas carências são apresentadas na Figura 14.

Carências	(%)
Não utilizam planejamento de produção	40,0
Não utilizam planejamento de vendas	50,0
Não utilizam sistema de apuração de custos	45,0
Não utilizam sistema de controle de estoques	47,0
Não utilizam técnicas de marketing	85,0
Não utilizam treinamento de recursos humanos	80,0
Não utilizam recursos de informática	90,0
Não utilizam sistema de avaliação de produtividade	65,0
Não utilizam mecanismos de controle de qualidade	60,0
Não utilizam layout planejado	75,0

Fonte: SEBRAE (1995, p.19)

Figura 14 – Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte

São diversas as carências relacionadas às micro e pequenas empresas, dentre elas, destacam-se: a falta de planejamento, a falta de sistemas voltados à gestão, mecanismos de controle e a utilização de recursos de informática. Este fato tem motivado o aumento do número de trabalhos acadêmicos, enfocando a problemática que envolve as pequenas empresas.

Para Longo (2001, p.45), “no Brasil, apesar de programas de apoio e linhas de crédito especiais para as microempresas e empresas de pequeno porte, existem muitos fatores impedindo que um número maior destas empresas atinja seus objetivos e permaneçam no mercado”. Explica que estes problemas englobam desde a carga tributária até a ausência total de controles internos.

A globalização dos mercados e as rápidas mudanças ocorridas no mundo contemporâneo têm influenciado significativamente no ambiente de atuação das

pequenas empresas. Rodrigues (2001, p.41) confirma esta percepção ao destacar que “em função da abertura do mercado mundial, provocada pela globalização, tais empresas, para sobreviverem, têm que ser tão competitivas quanto as grandes empresas”. Neste contexto, enfatiza a necessidade dos pequenos empreendedores estarem subsidiados de informações oportunas e confiáveis.

O perfil do empreendedor também tem sido objeto de pesquisas e discussão. Neste sentido, Kassai (1997) ressalta que pesquisas realizadas com empreendedores brasileiros revelam que eles são pessoas que desde cedo começaram a trabalhar, quase sempre oriundas de famílias com poucos recursos, mas que possuíam conhecimentos técnicos a respeito da atividade da empresa; entretanto lhes falta experiência no momento de desempenhar funções relacionadas com as áreas de administração ou gestão de seu empreendimento.

Outro ponto que preocupa bastante os órgãos governamentais de apoio às micro e pequenas empresas diz respeito aos elevados índices de mortalidade destas empresas. Dados provenientes do SEBRAE (1999) apontam para um índice elevado de mortalidade das pequenas empresas, que varia entre 30% e 61% em seu primeiro de vida, entre 40% e 68% em seu segundo ano de vida, e de 55% e 73% no terceiro ano de vida.

Resnik (1990) estima que, do total dos novos empreendimentos constituídos no Brasil, aproximadamente 80% acabam encerrando suas atividades nos dois primeiros anos de vida, sendo que uma considerável parcela destes empreendimentos não conseguem completar um ano.

Kassai (1996), reportando-se aos dados do Departamento de Registro do Ministério da Indústria e Comércio, estima que um percentual de aproximadamente 80 % das empresas constituídas não conseguem completar 2 anos de atividades, sendo que apenas 10% destas empresas conseguirão alcançar os 5 anos de atividades.

O número de pequenas empresas que encerram suas atividades ainda jovens é realmente alarmante. Maluche (2000) aponta para alguns motivos que levam estas empresas a morrerem, mencionando a falta de capital, dificuldades em obter financiamentos, falta de mão-de-obra especializada, mudanças na política econômica do País. Entretanto, acredita que um dos principais motivos para a morte precoce destas pequenas empresas decorre da falta de preparo do empreendedor na tarefa de gerir seu negócio de maneira eficiente.

Mattar apud Rodrigues (2001, p.48) refere-se ao fracasso das pequenas empresas, afirmando que

os motivos seriam de duas ordens: os motivos externos e motivos internos. Os motivos externos dizem respeito ao que ocorre no meio ambiente da empresa, que está fora de seu controle e que lhe dificulta a sobrevivência. Os motivos internos dizem respeito aos pontos fracos das pequenas empresas que também contribuem para reduzir sua sobrevivência.

Problemas relacionados à falta de planejamento e controles internos, reforçados ainda pelo despreparo do empreendedor em administrar seu negócio são os motivos que mais contribuem para a mortalidade precoce das pequenas empresas.

Landmann (1998) aponta as características ligadas à gestão deficitária das pequenas empresas, e que as levam ao insucesso, listando as seguintes: a excessiva informalidade, ausência de sistemas de custeio adequados, falta de planejamento e controle da produção, falta de controle de qualidade, ausência de manutenção preventiva para máquinas, lay-out inadequado ao fluxo de trabalho, desperdício e perdas de toda espécie, estoques altos e sem controle, falta de planejamento estratégico, atrasos na entrega de produtos, excesso de defeitos nos produtos vendidos, falta de dinheiro por aplicação inadequada, pagamento de juros excessivos por falta de planejamento financeiro, despreparo do pessoal e acúmulo de tarefas, ausência de uma estrutura organizacional bem definida.

Para Kassai (1997, p.48), uma das principais dificuldades enfrentadas pelos proprietários de pequenas empresas em gerir seu negócio “refere-se à compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio”. Aponta os gerentes das instituições financeiras e os contadores como sendo os profissionais mais procurados pelos pequenos empreendedores, quando da busca de assistência e solução de seus problemas, porém nem sempre encontram nesses profissionais o que necessitam.

A freqüência com que várias empresas, principalmente as de pequeno porte, passam por sérios problemas de sobrevivência, não se refere exclusivamente à carga tributária elevada, encargos sociais, falta de recursos e juros altos, mas sim à má gerência, às decisões tomadas sem respaldo e sem dados confiáveis. Marion (1998) menciona que estes problemas de má gerência emergem principalmente de

uma contabilidade irreal, distorcida, que é elaborada muitas vezes única e exclusivamente para o atendimento das exigências fiscais.

Administrar a empresa apenas pelo *feeling* não é mais suficiente para garantir a sobrevivência das pequenas empresas no ambiente contemporâneo. Surge, assim, a necessidade de se desenvolverem instrumentos de controle de gestão, ajustados aos anseios advindos dos administradores ligados à gestão das pequenas empresas, servindo-lhes de base ao processo de tomada de decisão, bem como auxiliando-os na administração dos seus recursos e resultados.

Diante do exposto, surge um desafio ainda maior para o empreendedor, uma vez que ele deve manter sua pequena empresa flexível de modo a reagir rapidamente às mudanças do ambiente, sem, no entanto, manter-se excessivamente na informalidade. Isso poderá ser amenizado, encontrando-se um equilíbrio entre flexibilidade e controlabilidade, pois desta forma a empresa se tornará mais competitiva, mantendo-se no mercado.

Ao mesmo tempo em que os números relacionados às pequenas empresas no Brasil impressionam, os problemas relacionados à gestão urgem por soluções. Corrigir as deficiências inerentes à área gerencial torna-se um desafio a todos aqueles envolvidos no contexto das pequenas empresas.

A seguir, discutem-se os resultados obtidos por uma pesquisa realizada em Curitiba/Pr, a respeito do uso de relatórios gerenciais pelas pequenas empresas comerciais daquela cidade.

2.3.4 As pequenas empresas comerciais e o uso de relatórios gerenciais

Como a presente pesquisa tem como objeto principal as pequenas empresas do ramo comercial faz-se oportuno apresentar os resultados obtidos pela pesquisa do Professor Luiz Carlos de Souza, da Universidade Federal do Paraná, realizada em fevereiro de 2000, com o objetivo de levantar algumas informações a respeito da utilização de relatórios gerenciais pelas pequenas empresas do ramo do comércio em Curitiba/PR.

A amostra escolhida por Souza (2001) consistiu de uma pesquisa de campo com 100 empresas comerciais, dos mais diversos ramos de atividades (alimentação, vestuário, equipamentos elétricos, eletrônicos, fotos, flores, materiais de escritório,

cosméticos, material de construção, comércio de veículos usados, importados, seminovos, entre tantos outros). Essa amostra obteve um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 10%, sendo que as empresas que foram entrevistadas apresentaram uma média de atuação no mercado de oito anos.

Justificando a importância da escolha do tempo em que uma empresa esteja atuando no mercado, Junqueira e Marchioni *apud* Souza (2001, p.27) dizem que "a média de sobrevivência de uma empresa de consultoria no Brasil, cuja atividade pode ser considerada intelectualizada, é de três anos: mais de 80% delas não conseguem permanecer por mais tempo em atividade".

O pesquisador destaca que os números para as demais empresas não se distanciam muito dos obtidos, e que as empresas alvo da pesquisa já passaram da fase crítica de sobrevivência, subentendendo, assim, estarem sendo bem administradas e tendo acesso a relatórios gerenciais.

No desenvolvimento da pesquisa chegou-se resumidamente às seguintes informações a respeito das micro e pequenas empresas comerciais de Curitiba/PR:

a) Perfil das empresas pesquisadas

A maioria (88%) das empresas possuem menos de 9 funcionários, 55% declaram seu faturamento, que em média é de 184 mil reais, sendo que o faturamento máximo declarado foi de 700 mil reais. Isso mostra que, se enquadrarmos as pequenas empresas através do processo de quantificar o faturamento, que segundo a Lei nº 9.732, de 14 de dezembro de 1998, até 120 mil reais é considerada microempresa, e entre 120 mil reais e no máximo 1 milhão e 200 mil a empresa passa a ser classificada como uma empresa de pequeno porte, todas as empresas pesquisadas são consideradas como micro e pequenas empresas.

b) Quanto à formação de preços

Metade (50%) das empresas pesquisadas apenas acrescentam uma porcentagem sobre o preço de custo do produto, formando assim o preço de venda do produto; 26% disseram que estabelecem seus preços através de pesquisa realizada no mercado, o chamado "preço de cola"; 13% por critérios estimativos;

10% por informações colhidas junto aos fornecedores; e apenas 1% destas empresas forma seus preços de venda por determinação de leis. Observa-se que a maioria das empresas pesquisadas não formam adequadamente seus preços, obtendo assim resultados inesperados.

c) Quanto ao patrimônio e assessoria na gestão de negócios

A pesquisa mostrou que 58% das empresas que tiveram assessoria na gestão de seus negócios aumentaram seu patrimônio, já as outras (42%) não aumentaram seu patrimônio e não se utilizaram de assessoria na gestão empresarial.

d) Os problemas enfrentados na atualidade

Através de respostas múltiplas, 35% das empresas apontaram a concorrência como um forte fator de preocupação em suas atividades; 28% apontaram a conjuntura econômica atual do país; 26% argumentaram a falta de capital de giro; 23%, problemas causados pela inadimplência; 12%, pela falta de clientes; 11%, por problemas financeiros; 9% acharam a carga tributária elevada.

e) A necessidade de maior orientação

Em respostas múltiplas, 32% apontaram para a área financeira; isoladamente a área de vendas e marketing representam respectivamente 29% e 28%; 22% manifestaram-se favoráveis a orientações na área de planejamento empresarial; 11% disseram não necessitarem de mais orientação. Levando em consideração a visão dos entrevistados, constata-se que o contador poderá auxiliá-los nas questões de direito tributário e nas áreas de controle de estoques, fluxo de caixa, investimentos e reestruturação da empresa no geral.

f) A utilização de relatórios mensais detalhados acerca do empreendimento

A maioria (74%) das empresas que foram entrevistadas disseram possuir estes relatórios detalhados; enquanto que 26% disseram que não. Das 74 empresas que responderam sim, procurou-se saber quais são estes relatórios através de

respostas de múltipla escolha. Verificou-se que 51 empresas disseram que utilizam o fluxo de caixa, 48 tomam como base o balancete de verificação, 25 delas fazem apuração do resultado, uma delas faz controle físico do estoque e uma delas faz um controle de comissões. O pesquisador acrescenta em sua análise que, mesmo as empresas que se utilizam dos relatórios acima citados na pesquisa, ainda encontram dificuldades em acompanhar seus negócios por estes relatórios, sem mencionar os 26% que não têm informações detalhadas advindas de relatórios contábeis gerenciais.

Em síntese, SOUZA (2001) observa que as micro e pequenas empresas comerciais ainda se utilizam muito pouco de relatórios gerenciais. Por este motivo, entende que devem buscar no mercado profissionais que possuam boa bagagem de conhecimentos, com o intuito principal de trazer novas idéias e novas formas de superar deficiências e dificuldades gerenciais, mantendo a empresa competitiva dentro do mercado globalizado e cada vez mais competitivo.

A pesquisa evidenciou o pouco uso de relatórios gerenciais pelas pequenas empresas comerciais, porém 51 empresas, das 100 pesquisadas, fazem uso do controle de fluxo de caixa, o que demonstrou uma certa preferência por parte do pequeno empresário por este controle. O fluxo de caixa prospectado e sua importância no contexto da pequena empresa são discutidos na seqüência deste estudo.

2.4 O FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO PARA A PEQUENA EMPRESA

A pesquisa realizada por Souza (2001), abordada anteriormente, no item referente à utilização de relatórios detalhados acerca do empreendimento, mostrou que 51 empresas das 74 que responderam fazer uso de algum relatório detalhado, disseram utilizar-se do relatório de fluxo de caixa, demonstrando, desta maneira, a proximidade existente deste relatório com o pequeno empreendedor.

Evidencia o comportamento das entradas e saídas de recursos, além de revelar aspectos importantes sobre o comportamento da empresa. No que se refere a sua saúde financeira, o fluxo de caixa é um dos mais importantes instrumentos para o gerenciamento financeiro, principalmente no caso das pequenas empresas.

Como elemento de apoio à decisão no ambiente empresarial, Assaf Neto (1989) vê o fluxo de caixa como um instrumento que viabiliza o planejamento e o controle dos recursos financeiros da empresa, além de que, do ponto de vista gerencial, constitui-se em peça indispensável no processo de tomada de decisões financeiras.

Pensar que um relatório tão simples, como o fluxo de caixa, pode ser um instrumento de planejamento e controle na gerência financeira das empresas é até certo ponto difícil.

Porém, no caso das pequenas empresas, que conforme Kassai (1997), muitos empreendedores tomam suas decisões baseados em seu sentimento. Fato que se acentua quando se considera o caso das pequenas empresas familiares, que na sua segunda geração, freqüentemente, perpetuam o modo de administrar a empresa, fazendo exatamente aquilo que aprenderam com seus pais, sem muitas vezes entender o significado de suas ações administrativas, e o que é pior, não conseguem enxergar as atuais mudanças ambientais.

Resnik (1990) afirma que a pequena empresa quase sempre possui seus recursos muito limitados, possuindo pouca disponibilidade de caixa, principalmente durante os primeiros anos de operação, mostrando-se, desta forma, vulnerável a qualquer mudança repentina de ordem interna ou externa. Resnik (1990, p.8) alerta que “muitas empresas pequenas, por necessidade de dinheiro, fracassam num momento em que, na verdade, estão tendo lucro”.

O relatório de fluxo de caixa ganha destaque no universo das pequenas empresas, uma vez que a maior preocupação do empreendedor, inicialmente, é a de sobreviver. A sobrevivência do empreendimento depende diretamente dos recursos financeiros, pois sem eles a empresa terá sérias dificuldades em manter suas atividades.

Resnik (1990, p.172) corrobora a idéia quanto à questão da sobrevivência preceder ao sucesso na pequena empresa, e aponta para a disponibilidade de dinheiro à mão, como sendo condição mantenedora do negócio, ressaltando que “a administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e o sucesso de uma pequena empresa”.

Para Bangs apud Kassai (1996, p.193), a administração de caixa confunde-se com a própria sobrevivência da empresa. Desta maneira, “administrar o fluxo de caixa é administrar a sobrevivência”. Assim, se for feita uma administração deficiente

de fluxo de caixa, a empresa estará fadada a fracassar, ao passo que uma administração eficiente de fluxo de caixa levará a empresa ao sucesso. Bangs apud Kassai (1996, p.194) elege o fluxo de caixa como demonstrativo vital para a administração das empresas e afirma:

O fluxo de caixa é vital para a empresa. Se você tivesse que se limitar a um demonstrativo financeiro, a seleção recairia sobre a projeção do fluxo de caixa. Para uma empresa nova ou em expansão, chega a significar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Para uma empresa em funcionamento, a diferença ficaria entre o crescimento e a estagnação.

Kassai (1996), considerando o contexto da pequena empresa e a simplicidade de sua estrutura, que na maioria das vezes não contempla departamentos, seções e áreas, acredita que o fluxo de caixa prestaria importante contribuição, principalmente no tocante à compreensão dos efeitos das decisões tomadas e sua relação com as disponibilidades da empresa. É comum o empreendedor conceder prazo de pagamento ou descontos a seus clientes, fato que pode acarretar a necessidade de captação de recursos para liquidação das obrigações assumidas, fazendo com que o empreendedor venha a incorrer em despesas financeiras.

Por fim, Kassai (1996, p.187) afirma que “a contribuição do Fluxo de Caixa é, portanto, fundamental no entendimento do funcionamento da própria empresa e das implicações das decisões tomadas”.

A manutenção de um fluxo de caixa faz com que o pequeno empreendedor comece a perceber outros aspectos da sua atividade. Lanzana (1996) explica que se referem principalmente a:

- a) concentração de pagamentos e recebimentos em determinada época;
- b) a sazonalidade das vendas;
- c) estrutura de custos e despesas fixas;
- d) necessidade e resultados das políticas de marketing e promoções;
- e) necessidade da separação dos controles pessoais e da empresa;
- f) impacto dos impostos;
- g) necessidade de uma remuneração pelo trabalho do empreendedor;
- h) a noção de passivo/obrigações.

Kassai (1994, p.208) chama a atenção para uma série de decisões que, através da elaboração de um fluxo de caixa voltado para o futuro, são de vital importância se considerarmos a situação presente:

- Negociação e postura frente aos fornecedores principais;
- Negociação e postura frente às instituições financeiras;
- Negociação e postura frente aos outros credores;
- Cumprimento da concordata requerida;
- Possível renegociação da concordata;
- Redução de custos, aumento de produtividade;
- Interferência nas políticas de vendas, comissões e na formação do preço de venda (*Pricing*);
- Análise dos ciclos de caixa (prazos de pagamento e recebimento);
- Análise do Custo Financeiro e financiamento das vendas; e
- Outras decisões visando a sobrevivência da empresa.

Lanzana (1996) argumenta que o entendimento do conceito de lucro pelos empreendedores de micro e pequenas empresas é, muitas vezes, de difícil compreensão, principalmente no que se refere ao funcionamento de provisões. Ao passo que o fluxo de caixa é entendido com maior facilidade, pois se relaciona diretamente com a noção concreta de disponibilidade financeira, ou seja, de dinheiro.

Kassai (1997, p.50) reitera esta opinião quando afirma que

valores que se traduzem concretamente em dinheiro são mais facilmente compreendidos por leigos em Contabilidade e, em especial, pelos empreendedores de empresas de pequeno porte. A demonstração de fluxo de caixa enriquece o entendimento da demonstração de resultados. O lucro ou resultado apurado num período é interpretado também através da respectiva geração de caixa e isso afeta não apenas a situação financeira da empresa, mas também o bolso do empreendimento.

Infere-se do exposto que o fluxo de caixa apresenta maior facilidade de entendimento aos empreendedores que gerenciam os recursos de suas pequenas empresas. Reveste-se de uma lógica quase que doméstica, pois segue a idéia de que se deve gastar apenas dentro das possibilidades de ganho, organizando as datas de pagamento de contas mensais sem recorrer a créditos bancários (cheque especial), evitando assim despesas financeiras com o pagamento de juros.

Porém alerta-se para o fato de que não se devem abandonar as demais demonstrações contábeis, principalmente o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado, que fornecem uma visão mais acurada sobre o efetivo retorno do negócio, sua lucratividade e seu valor. Neste sentido, Martins (1999, p.16) afirma que “Demonstrações Contábeis e Fluxo de Caixa não são alternativos, mas sim complementares”.

No Brasil, onde muitos empreendedores fracassam na gestão de seus negócios, não por falta de lucros, mas sim por falta de caixa, o controle de fluxo de caixa é um instrumento que merece destaque, dentro do contexto da pequena empresa. Ademais, ajustar o controle de fluxo de caixa perfeitamente às necessidades da pequena empresa torna-se difícil se não houver consciência em que fase ela se encontra dentro do ciclo de vida das organizações.

Os aspectos relacionados ao ciclo de vida das organizações são abordados na seqüência deste trabalho, através da discussão dos diferentes modelos de ciclo de vida organizacional.

2.5 O CICLO DE VIDA DAS PEQUENAS EMPRESAS

As circunstâncias ambientais modificam-se em intervalos de tempo cada vez menores. Além de mais rápidas e complexas, as modificações são cada vez mais difíceis de serem previstas. As empresas, consideradas como organismos vivos, assim como as plantas, animais ou pessoas, estão, conforme Adizes (1990), submetidas a um fenômeno chamado ciclo de vida, uma vez que nascem, crescem, envelhecem e morrem.

Lezana (1996) argumenta que o ciclo de vida das organizações constitui-se de um processo evolutivo, no qual a empresa deve superar uma série de etapas, desde a sua constituição até que a empresa torne-se uma instituição efetivamente consolidada.

Marques (1994) observa o ciclo de vida das organizações, considerando o crescimento e o desenvolvimento como os dois elementos principais na vida de uma empresa. O crescimento está diretamente ligado ao volume de atividades e operações realizadas pela empresa, que é chamado de incrementos quantitativos. O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado com a melhora gradativa da qualidade do atendimento e satisfação das necessidades inerentes de seus clientes.

Durante seu ciclo de vida, as organizações apresentam padrões de comportamento previsíveis. Lima (1997, p.18) destaca que “os estudos sobre o ciclo de vida organizacional indicam que as mudanças organizacionais seguem um

padrão previsível de progressão que pode ser caracterizado por estágios de desenvolvimento hierarquicamente organizados”.

Maluche (2000, p. 25) afirma que “o estudo dos ciclos de vida das organizações permite que se situe a empresa de acordo com seu estágio de crescimento, para adequar os controles necessários a cada fase”.

Nessas circunstâncias, é de vital importância compreender a teoria do ciclo de vida das organizações. Assim, através de uma revisão de literatura, faz-se, em seguida, a apresentação de alguns modelos de ciclo de vida organizacional que servirão como base para o presente estudo.

2.5.1 Ciclo de vida de acordo com Ichak Adizes

De acordo com Adizes (1990, p.XVII), no decorrer do ciclo de vida as organizações sofrem mudanças, revelando padrões de comportamento previsíveis, e que “em cada estágio, esses padrões de comportamento manifestam-se como um tipo de luta ou embate, isto é, como dificuldades ou problemas de transição que o sistema precisa superar”.

Portanto, as organizações estão sujeitas a enfrentarem as dificuldades normais e inerentes de cada um dos estágios do ciclo de vida organizacional, bem como os problemas relacionados com o processo de transição, que implica a passagem para uma nova fase de seu desenvolvimento.

Tomando por base os estudos de Adizes (1990), tanto os organismos vivos como as organizações têm a natureza do crescimento e do envelhecimento atrelados diretamente à inter-relação entre o binômio: flexibilidade e controlabilidade.

Partindo desta inter-relação, observam-se organizações flexíveis e pouco controláveis quando jovens. Entretanto, à medida que estas organizações vão envelhecendo, esta relação se altera, aumentando a controlabilidade e diminuindo a flexibilidade.

Adizes (1990, p.2) adverte que “tamanho e tempo não são causas de crescimento e envelhecimento: empresas grandes, com longa tradição, não são necessariamente velhas; e empresas pequenas sem tradição alguma não são necessariamente jovens”.

Uma organização pode ser considerada velha quando apresenta um grau elevado de controlabilidade, entretanto, resistente a mudanças. Ao passo que uma

organização é jovem quando apresenta uma pré-disposição a responder prontamente às mudanças ocorridas no ambiente em que está inserida, mudando com relativa facilidade, reagindo muitas vezes de forma pró-ativa aos acontecimentos, ainda que seu nível de controlabilidade não seja elevado.

Adizes (1990, p.3) ressalta que uma organização que consegue ser flexível e controlável ao mesmo tempo não é nem jovem e nem velha, mas atingiu o estágio de plenitude. É quando a organização “possui as vantagens da juventude e da maturidade, da flexibilidade e da controlabilidade”, podendo, assim, decidir seus rumos com relativa autonomia, “pode, em suma, controlar o que fazer”.

O crescimento de uma empresa está relacionado diretamente à resolução de problemas cada vez mais complexos. Desta forma, quanto maior for a empresa, mais complexos serão os problemas a serem solucionados. Para Adizes (1990, p.4), “a chave do sucesso gerencial não é, portanto, a eliminação de todos os problemas, mas sim a concentração naqueles problemas pertinentes ao estágio atual da organização no ciclo de vida”.

Assim, conhecer cada estágio do ciclo de vida das organizações e como a empresa se comporta em cada um desses estágios faz-se imprescindível a qualquer gestor que queira conduzir e manter a empresa no estágio de plenitude, uma vez que a empresa não precisa necessariamente envelhecer ou morrer.

Goulart Junior (2000, p.21) afirma que, “no modelo de Adizes do ciclo de vida das organizações, para cada fase são definidas metas, comportamentos, lideranças e funções específicas. O autor divide o ciclo em cinco fases de crescimento e cinco de envelhecimento”, conforme demonstrado na Figura 15.

Crescimento	Envelhecimento
• Namoro	• Estabilidade
• Infância	• Aristocracia
• Toca-toca	• Burocracia Incipiente
• Adolescência	• Burocracia
• Plenitude	• Morte

Fonte: Adaptado de Adizes (1990, p.25)

Figura 15 - Fases do ciclo de vida das organizações segundo Adizes

É importante ressaltar que o presente trabalho tem seu campo de pesquisa restrito ao ambiente das pequenas empresas, que, de acordo com Rodrigues (2001), atingem até a fase da adolescência. Maluche (2000, p.64) afirma que “a empresa é pequena enquanto se encontra nas fases iniciais do ciclo de vida de seus negócios. As fases iniciais consideradas foram: primeira, segunda e terceira, adotando-se a denominação de Adizes”.

Em seguida, descreve-se cada um dos estágios de crescimento do ciclo de vida das organizações, estudado por Adizes (1990): namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude.

a) Namoro ou pré-fase

Nesta fase a organização ainda não nasceu, ela existe apenas como idéia. Embora a empresa ainda não exista fisicamente, a idéia de sua concepção é motivo de empolgação e entusiasmo por parte de seu fundador, que, nesta fase, promove, com terceiros, muitos debates e análises a respeito de sua pretensão de vir futuramente, com sua idéia de empreendimento, satisfazer uma necessidade do mercado.

Neste período de amadurecimento e muita conversa, o futuro empreendedor está firmando um compromisso, que cresce à medida que a idéia vai sendo divulgada a outras pessoas. Adizes (1990, p.13) afirma que “o grau de compromisso necessário numa organização é proporcional ao grau de risco que ela irá enfrentar após o nascimento”.

Lezana (1996, p.18) defende que, “no ciclo de vida da empresa, o fundador tem que se apaixonar pela idéia do negócio que está concebendo. Mais tarde, quando a empresa tiver nascido, será o seu amor por esse recém-nascido que preservará sua motivação durante os momentos difíceis da infância”.

Quando o compromisso é assumido pelo futuro empreendedor, o risco é assumido conjuntamente, nascendo assim a organização.

b) Infância ou primeira fase

Assumido o risco, ficam de lado as idéias e as possibilidades. O enfoque recai sobre a produção de resultados, pois é preciso vender e atender as necessidades do mercado onde a empresa encontra-se inserida.

Nesta fase, o momento é de agir, não há tempo para pensar. Adizes (1990, p.22) afirma que, “nesse estágio da vida da organização, não é o que a pessoa pensa que conta, mas o que ela faz”.

Vale destacar que este é o momento em que a organização criança é carente de:

- a) *diretrizes* – pois não possui regras escritas;
- b) *sistemas* – inexistem sistemas de contratação de pessoal, avaliação de desempenho e o sistema de gestão é totalmente informal;
- c) *procedimentos* – não existem procedimentos voltados à melhoria da metodologia de trabalho, ainda não ocorreram a fragmentação e a divisão de processos, atividades e tarefas;
- d) *orçamento/planejamento* – a organização praticamente não possui passado nem experiência, faltando-lhe uma base equilibrada para a elaboração de planejamentos e orçamentos futuros.

Adizes (1990, p.31) cita que, nesta fase, “não há tempo para se planejar ou pensar porque todos estão ocupados *fazendo* coisas”. Fato que aumenta sobremaneira o risco de essas organizações incorrerem em erros, que podem ter repercussões fatais.

A organização é altamente centralizada, possui pouca hierarquia, e o ambiente organizacional é quase familiar, no qual todas as pessoas executam várias tarefas ao mesmo tempo.

Rodrigues (2001, p.63) destaca que “o empreendedor passa a apagar incêndio a toda hora, o gerenciamento se dá de crise em crise. O que se percebe é que esta fase não pode durar muito tempo, a empresa precisa crescer”. Um dos principais problemas que ameaçam as organizações criança são os relacionados com a necessidade de capital de giro para financiar suas atividades operacionais.

O entusiasmo típico do fundador no estágio de namoro ainda permanece no início do estágio da infância, dificultando uma visão realista das necessidades de caixa da empresa. Adizes (1990, p.25) afirma que “a tendência é de antecipar sucessos enormes e necessidades mínimas de capital”. Ainda destaca que, “para que a Infância seja cheia de saúde, é preciso haver um plano comercial realista, e o fluxo de caixa deve ser monitorado semanalmente. O enfoque contábil deve ser no fluxo de caixa”.

Portanto, a contabilidade realizada de acordo com o princípio da competência é útil para fins tributários, mas, para manter a liquidez da organização criança e preservar sua saúde, o fluxo de caixa é um instrumento mais eficaz neste momento.

Lezana (1996, p.19) observa que a empresa deixa o período da infância, quando estabiliza suas atividades, e que, neste momento, “os clientes já são conhecidos e confiam no produto e serviço, os fornecedores já foram testados e selecionados e os problemas de produção ocorrem com menos frequência”.

c) Toca-Toca ou segunda fase

Quando a organização criança passa a apresentar sua situação de caixa e suas atividades mais estabilizadas, a empresa começa a ingressar no estágio seguinte do ciclo de vida organizacional, chamado toca-toca.

Nesta fase, as idéias do namoro foram colocadas em prática e obteve-se sucesso, uma vez que o fluxo de caixa negativo já está resolvido, e as vendas aumentam a cada dia sem muito esforço.

Adizes (1990, p.35) menciona que, nesta fase, “ela parece que não só está sobrevivendo, como também florescendo. Isso torna o fundador e a organização arrogantes – ou melhor, Arrogantes com “A” maiúsculo”.

A organização toca-toca vê oportunidades em toda parte, passa a destinar recursos para outros ramos de negócio e, assim, por seguir em várias direções ao mesmo tempo, a organização cria um ambiente eclético, no qual provavelmente se complicará.

Quando da infância, a organização estava focada no seu produto e na satisfação de uma necessidade do mercado, percebida ainda na fase do namoro. Porém, no estágio toca-toca a empresa está voltada para o mercado, as vendas se tornaram a atividade preponderante, passando a explorar ao máximo as oportunidades doravante criadas e deixando de lado os planos de criar novas oportunidades.

Adizes (1990, p.37) ressalta que “torna-se uma organização impulsionada pelas oportunidades, não uma organização geradora de oportunidades”. Ao invés deste tipo de comportamento, a organização deveria voltar-se para uma orientação de marketing, que estivesse focada na identificação de novas necessidades dos clientes, para então concentrar esforços no desenvolvimento de produtos e serviços para satisfazê-las.

Com a expansão dos negócios, a organização começa a fugir ao controle do seu fundador. Surge então a necessidade da elaboração de um conjunto de regras e diretrizes que norteiem as atividades da empresa.

A empolgação com o aumento crescente das vendas pode levar o empreendedor a perder o controle de seu negócio, colocando, por muitas vezes, a organização em dificuldades financeiras. Rodrigues (2001, p.65) destaca alguns aspectos de como o empreendedor deve proceder, neste momento, afirmando que

o fundador deve particularmente usufruir de seu pró-labore e não pode descapitalizar a empresa sem critério. Além disso, é preciso que a delegação seja feita sem perder o controle; as decisões, para serem tomadas, devem ter suporte; não há mais espaço para gerência intuitiva, é preciso uma direção mais profissional, que deverá se concretizar na adolescência.

De acordo com Adizes (1990, p.41), “a elaboração de regras e diretrizes indica que se começa a enfatizar o subsistema administrativo da empresa e que ela está iniciando a transição para o estágio seguinte do seu desenvolvimento: a Adolescência”.

d) Adolescência ou terceira fase

Assim como um adolescente procura sua independência da família, a organização adolescente renasce longe de seu fundador, fato que gera diversos conflitos e inconsistências, envolvendo, principalmente, a nova e a velha guarda, as metas organizacionais, e os sistemas de remuneração e incentivos.

Rodrigues (2001, p.65) reforça a percepção anterior, no tocante ao renascimento da empresa, ao afirmar:

Esta fase é marcada pelo renascer da empresa. Um renascer, onde se busca a independência longe de seu fundador, nas atividades operacionais. É preciso entender que este é um momento delicado e não pode ser entendido como uma competição individual e sim como uma prova de revezamento, quando é preciso passar o bastão.

Quando a organização faz a transição da fase do toca-toca para a adolescência, uma das maiores dificuldades encontradas é a delegação de autoridade por parte do fundador, pois em princípio ele não tem idéia de como fazê-lo sem perder o controle. Lezana (1996, p.20), a respeito da delegação de autoridade, afirma que “delegar é o processo de distribuir tarefas pela hierarquia da organização e de criar um senso de responsabilidade pela sua execução.

Entretanto, a delegação nunca deve estar associada ao afastamento do empreendedor”. Explica que a presença constante do empreendedor ainda é muito importante, pois apenas ele tem a prerrogativa para tomar as decisões mais difíceis.

Adizes (1990,p.50) comenta que “é raro o rei que se sujeita a uma constituição, renunciando seus poderes absolutos de livre e espontânea vontade”.

Porém, se as mudanças galgarem sucesso e as lideranças se institucionalizarem, a organização passa para o estágio seguinte do ciclo de vida, atingindo desta forma a Plenitude.

e) Plenitude ou quarta fase

Nesta fase a flexibilidade e a controlabilidade atingem o equilíbrio, ou seja, a organização apresenta funcionalidade em sua estrutura e nos sistemas que a compõem, bem como olha para o futuro e demonstra todo seu potencial criativo.

Com relação à fase de plenitude da organização, Goulart Junior (2000, p.23-24) argumenta o seguinte:

tanto as vendas como os lucros são metas de desempenho, pois, além do domínio dos processos de produção, que geram maior flexibilidade e resultados financeiros e operacionais, o volume de vendas e a fatia do mercado estão consolidados com a estrutura da empresa, dependendo do controle entre produção e resultados obtidos.

Maluche (2000, p.23) afirma que na fase de plenitude “há orientação para os resultados, satisfaz as necessidades dos clientes, planeja, supera suas expectativas de desempenho, consegue manter o crescimento das vendas ao mesmo tempo que aumenta a lucratividade”.

A organização na plenitude não apresenta mais problemas relacionados ao caixa, no entanto, isso não significa que exista dinheiro de sobra; significa sim que a empresa, através de planejamento, torna uma possível escassez de caixa em um fato previsível.

A fase também é marcada pelo início do controle da qualidade, através de planejamentos e busca de adequação dos produtos à necessidade dos clientes, Porém a empresa ainda enfrenta problemas relacionados com a falta de pessoal treinado e existem alguns desentendimentos com seus colaboradores internos, representados principalmente pelos clientes e fornecedores.

Adizes (1990, p.61) afirma que “as organizações Plenas sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá”. O grande desafio para uma organização que atinge a plenitude é permanecer nesta fase.

A Figura 16 traz os principais problemas enfrentados pelas organizações durante as diversas fases do modelo de ciclo de vida, de acordo com Adizes (1990).

Uma organização no início do estágio da infância enfrentará	
Freqüentemente	1) excesso de coisas para fazer 2) escassez de recursos
Às vezes	3) centralização das decisões 4) falta de pessoas treinadas (não há tempo para treinamento)
Uma organização no início da fase toca-toca enfrentará	
Freqüentemente	1) excesso de coisas para fazer 2) falta de delegação
Às vezes	3) brigas internas 4) escassez de pessoal bem treinado
Uma organização no final da fase toca-toca enfrentará	
Freqüentemente	1) excesso de coisas para fazer (não esperado, não planejado) 2) brigas internas
Às vezes	3) crises de liderança 4) escassez de pessoal bem treinado
Uma organização no início da fase da adolescência enfrentará	
Freqüentemente	1) brigas internas 2) crise de liderança
Às vezes	3) perda de mercado 4) escassez de pessoal bem treinado
Uma organização no final da fase da adolescência enfrentará	
Freqüentemente	1) crise de liderança 2) escassez de pessoal bem treinado
Às vezes	3) excesso de coisas para fazer 4) brigas internas
Uma organização no início da plenitude enfrentará	
Freqüentemente	1) escassez de pessoal bem treinado 2) um pouco de brigas internas.

Fonte: Adaptado de Adizes (1990, p. 64)

Figura16 - Problemas nas diversas fases do modelo de ciclo de vida de acordo Adizes

A Figura 16 retrata a ordem de importância dos problemas nas diferentes fases do ciclo de vida, demonstrando que problemas que são relevantes para uma organização toca-toca podem não ser prioridade em uma organização adolescente. Uma organização na plenitude não prioriza problemas relacionados com o caixa, uma vez que problemas desta natureza são possíveis de serem controlados.

São apresentadas na seqüência deste estudo, mais algumas propostas de ciclo de vida, que podem ser adaptadas para as pequenas empresas.

2.5.2 Propostas de ciclo de vida adaptadas para pequenas empresas

São diversas as teorias e modelos que abordam o ciclo de vida organizacional. No exame realizado na literatura encontraram-se vários autores que tratam sobre o tema, tais como: Scott e Bruce com seu Modelo Funcional, Mount Zinger e Forsyth com o Modelo Gerencial, Os Estágios de Desenvolvimento de Luiz Kaufmann e o Modelo de Ciclo de Vida de acordo com José Ferreira de Macedo. Juntamente com Ichak Adizes, são os modelos de ciclo de vida mais abordados em trabalhos acadêmicos.

O presente estudo toma por base o ciclo de vida das organizações, de acordo com Adizes, para desenvolver a modelagem do fluxo de caixa prospectado para pequena empresa. Porém, com a intenção de contribuir para a ampliação do leque de modelos de ciclo de vida organizacional, analisam-se, em seguida, as propostas de ciclo de vida de Machado-da-Silva, Vieira, Dellagnelo (1992) e de Carvalho e Ferreira (1999).

Cabe alertar que as terminologias e a quantidade de fases encontradas em cada modelos de ciclo de vida organizacional são diferentes, no entanto, trazem na sua essência a mesma lógica de crescimento e envelhecimento.

2.5.2.1 Ciclo de vida, de acordo com Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo

O conceito de ciclo de vida organizacional baseado na proposta de Machado-da-Silva, Vieira, Dellagnelo (1992) engloba os estágios de empreendimento, formalização e flexibilização, os quais são abordados em seguida.

a) Estágio do empreendimento

Segundo Machado-da-Silva, Vieira, Dellagnelo (1992), a empresa, neste estágio, apresenta uma estrutura fluída, observando-se grande intensidade da atividade empreendedora, assim como ênfase na captação e na destinação de recursos.

Também é característica das empresas que se encontram nesta fase a forte preocupação com a produção e com as vendas, mesmo que a tecnologia empregada seja simples.

A administração do empreendimento está centralizada na figura do empreendedor, não existem regras formalizadas, mas a empresa busca estabelecer-se no mercado através de planejamento e coordenação incipientes.

Quando a organização passa a apresentar uma estrutura organizacional mais funcional, as regras, políticas e procedimentos começam a se institucionalizar, e o relacionamento da empresa com o meio externo se estabiliza, ocorre a transição para o próximo estágio.

b) O estágio de formalização

O estágio de formalização é assim chamado, segundo Lima (1997, p.18), “devido à característica marcante da organização, nesta etapa, de maior ênfase na elaboração e adoção de regras e procedimentos para tornarem a estrutura estável e o planejamento e a coordenação sistemáticos”.

Para Lima (1997, p.18), “a organização, a partir daí, torna-se conservadora – preocupando-se menos com a inovação – e passa a relacionar-se com um ambiente mais estável e a ter uma preocupação acentuada com a eficiência”.

A empresa deixa o estágio de formalização quando o poder começa a se descentralizar, o processo de planejamento é sistemático e de longo prazo, a organização passa a reagir de maneira pró-ativa ao ambiente externo, e a ênfase da empresa da organização volta-se à inovação e criatividade.

c) Estágio de flexibilização

O estágio da flexibilização é o último estágio do modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dallagnelo (1992). Neste estágio a organização procura criar mecanismos de adaptação, enfatizando a inovação e a criatividade.

Outra característica a ser observada nesta fase é a eliminação do excesso de formalismo que gera ineficiência em determinados setores da empresa,

principalmente naqueles setores em que se exagerou na aplicação da formalização, tornando o fluxo de trabalho lento e dispendioso.

Na Figura 16 podem-se observar as principais características organizacionais dos estágios do ciclo de vida organizacional, de acordo com Clóvis L. Machado-de-Silva, Marcelo Falcão Vieira, Eloise H. Livramento Dellagnelo (1992).

Estágios	Características Organizacionais
Empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura organizacional fluida - regras e procedimentos personalizados - planejamento e coordenação incipientes - poder altamente centralizado - ênfase em inovação e criatividade - estratégia de alto risco em relação ao mercado - informações gerenciais: predominantemente informais e rudimentares - formação de nicho - captação e ordenação de recursos
Formalização	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura organizacional funcional - políticas, regras e procedimentos institucionalizados - planejamento e coordenação sistemáticos - poder relativamente centralizado - ênfase no conservadorismo - estratégia de estabilidade e eficiência - sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado - relacionamento estável com ambiente externo
Flexibilização	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura organizacional divisionada e semi-autônoma - políticas, regras e procedimentos institucionalizados, mas flexíveis - planejamento sistemático de longo prazo - poder descentralizado - ênfase em inovação e criatividade - estratégia de diversificação de domínio em relação ao mercado - sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado - relação adaptativa com o ambiente externo

Fonte: Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992)

Figura16 – Estágios do ciclo de vida organizacional, de acordo com Machado-de-Silva, Vieira, Dellagnelo

Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992) não abordam o estágio de declínio organizacional. Lima (1997) estudou este modelo e acrescentou em seu estudo um estágio de declínio organizacional, tendo como base Miller e Friesen (1984) e Whetten (1981).

Lima (1997) ressalta que o estágio de declínio é vivido pelas organizações, quando as reformulações implementadas na empresa não surtem os resultados esperados. Desse modo não ocorre a retomada da prosperidade organizacional diante de uma crise, ocasionando o declínio do nível de formalização.

Lima (1997, p.20) explica que “as causas do declínio, em geral, são crises tratadas de maneira incorreta e ineficaz, crises que podem originar-se na própria organização ou no ambiente externo”. Alerta que o estágio de declínio, apesar de posicionado após os outros estágios, na maioria dos modelos propostos por diversos autores, pode ocorrer após qualquer outro estágio, independentemente do fato de a empresa ter ou não passado pelos demais estágios.

Na Figura 17 apresentam-se as principais características das organizações que se encontram no estágio de declínio, conforme Lima (1997).

Estágio	Característica Organizacional
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> - estrutura formal e excessivamente burocrática - baixa taxa ou taxa negativa de crescimento - baixo grau de inovação - aversão a riscos - conservadorismo - processos de informação e de tomada de decisão menos sofisticados - moderada centralização

Fonte: Lima (1997, p.20)

Figura 17 – Estágio de Declínio Organizacional, de acordo com Lima

Quando a organização passa a possuir uma estrutura excessivamente formal, ela acaba adotando um posicionamento mais conservador perante o mercado, fica avessa a riscos. Desta forma, seu desempenho diminui e a taxa de crescimento é baixa ou até mesmo negativa, o que pode levar a empresa a encerrar suas atividades.

2.5.2.2 Ciclo de vida das organizações de acordo com Carvalho e Ferreira

Carvalho e Ferreira (1999, p.20) apontam que, “tradicionalmente, a teoria da administração caracteriza o ciclo de vida dos produtos e dos serviços, dos planos e projetos, e também dos “organismos vivos” com a chamada *Curva S*. Este modelo constitui-se de três fases, a saber: inovação ou primeira fase, maturação e estabilidade ou fase dois, declínio ou fase três.

a) Inovação ou fase 1

Nesta fase, segundo Carvalho e Ferreira (1999, p.20), “uma quantidade considerável de recursos, de tempo e energia é investida e destinada a alavancar o processo”.

Os empreendedores, nesta fase, analisam o ambiente, questionam os processos existentes, assumem riscos e utilizam-se de sua criatividade, buscando inovações com o intuito de agregarem valor. Os resultados obtidos na fase 1 quase sempre são pouco relevantes, em vista da grande quantidade de recursos, tempo e energia destinados ao empreendimento.

Carvalho e Ferreira (1999, p.21) destacam que “pesquisas têm evidenciado que apenas uma quantidade inferior a 20% dos sistemas vivos organizados consegue atingir a fase seguinte com um ritmo ascendente”.

Quando o tempo e a energia destinados ao empreendimento começarem a gerar resultados, a organização começa a superar os problemas relacionados à falta de recursos e passa a interagir de maneira satisfatória com o mercado. Ela está prestes a realizar a transição para a fase seguinte.

b) Maturação e estabilidade ou fase 2

Nesta fase, a empresa interage de maneira satisfatória com o ambiente onde se encontra inserida, aumentando, desta forma, o lucro. Sua preocupação está em suprir a demanda crescente, e assim a empresa busca refinar os processos internos com a redução dos tempos e movimentos e o aumento da produtividade, tornando assim o processo cada vez mais complexo.

Carvalho e Ferreira (1999, p.21) explicam que, nesta fase, “mais pessoas são mobilizadas para a produção e instala-se uma burocracia gerencial voltada para a

otimização dos processos e dos recursos”. No início desta fase ocorre um processo de burocratização considerado saudável à empresa, com a fragmentação e a divisão de processos, atividades e tarefas.

Adicionalmente, de acordo com Carvalho e Ferreira (1990), a empresa busca, neste momento, assegurar a melhoria contínua do desempenho, através de talentos e tecnologia específicos.

Atinge-se, assim, o sucesso, que revigora a auto-estima e a auto-confiança organizacional. Neste ponto, a empresa produz os melhores resultados com a menor quantidade de recursos, tempo e energia alocados, obtendo os maiores lucros. Porém, nesta fase, a empresa passa a criar as bases para o fracasso, pois mantém inalterado o modelo bem-sucedido e começa a negligenciar pequenas perdas, subestimar os concorrentes, a auto-suficiência torna-se arrogância e a auto-estima exagerada em petulância.

Sobre a evolução da fase 2, especialmente com relação a seu final, Carvalho e Ferreira (1999, p.22) comentam que

a complexidade do organismo dificulta o processo de tomada de decisão. As perdas ficam cada vez mais evidentes, seja pela queda da eficácia dos processos, seja pela ação da concorrência, cada vez mais agressiva e competente. A escassez de recursos, uma das principais causas de conflito, se amplia na organização, gerando atritos entre as pessoas e consumindo sua energia na defesa de seus pontos de vista, recursos, territórios e feudos.

Neste ponto, a empresa precisa romper o processo de acomodação e conformismo e transformar-se, para então iniciar um novo ciclo.

c) Declínio ou fase 3

Na fase do declínio ou fase 3, a empresa não age mais em consonância com o mercado/ambiente e suas exigências, mas outros bens e serviços surgem, oferecendo mais ao cliente.

A manutenção do lucro e do desempenho organizacional exigem que sejam despendidos cada vez mais tempo, recursos e energia, e o empreendimento passa a gerar crises e caminha para o vermelho.

Carvalho e Ferreira (1999, p.22) chamam a atenção para “um choque de idéias entre as pessoas que estão presas ao *status quo* e aquelas que vêem as ameaças do novo ambiente e buscam introduzir ações modernizadoras”. Se a

confrontação entre o novo e o conservador não tiver como resultado a necessidade de iniciar-se um novo ciclo ou gerar uma nova curva no modelo, acompanhando, desta forma, as ansiedades emergentes do mercado/ambiente, o empreendimento poderá naufragar.

Nesta fase, a organização é tomada pelo medo, ansiedade e insegurança. A organização acaba focando suas energias no conflito entre o novo e o conservador, e deixa de concentrá-la na busca de alternativas de saída da crise que a assola.

Localizar a empresa dentro de uma das três fases do ciclo de vida garante a evolução e a melhora dos processos de gestão, uma vez que a organização pode concentrar suas energias nos problemas pertinentes à fase em que se encontra.

Tanto o modelo de Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), quanto o de Carvalho e Ferreira (1999) podem ser aplicados às pequenas empresas, exige-se apenas a observação das características inerentes a estas empresas, para que se possa enquadrá-las em uma de suas fases, normalmente, as iniciais.

No próximo capítulo, com base no ciclo de vida de Adizes (1990) procede-se ao enquadramento, dentro das fases do ciclo de vida organizacional, das pequenas empresas comerciais da cidade de Ponta Grossa/PR, a fim de observar as características do controle de gestão financeira dessas pequenas empresas, nas diversas fases do ciclo de vida.

3 CARACTERÍSTICAS DO CONTROLE DE GESTÃO FINANCEIRA DAS PEQUENAS EMPRESAS NAS DIVERSAS FASES DO CICLO DE VIDA

Neste capítulo buscou-se estabelecer um elo de ligação entre a realidade das pequenas empresas e os conceitos anteriormente apresentados, por ocasião da revisão de literatura. Naquele momento, a abordagem realizada revestiu-se de uma análise comentada dos pontos de vista convergentes e divergentes de diversos autores que escreveram sobre o tema pesquisado. Porém é importante, agora, estabelecer uma ligação entre o fluxo de caixa prospectado, a pequena empresa e as fases do ciclo de vida das organizações.

Alicerçado nos procedimentos metodológicos descritos no primeiro capítulo desta pesquisa, desenvolveu-se uma pesquisa de campo, com a finalidade, vislumbrar a contribuição e a necessidade de se lançar mão de um modelo de fluxo de caixa prospectado diferenciado, a fim de atender às necessidades de controle de gestão financeira específicas de cada uma das pequenas empresas pesquisadas. Procurou-se respeitar as características relacionadas com a fase na qual estas pequenas empresas encontram-se dentro do ciclo de vida organizacional.

Entretanto, faz-se imprescindível relacionar algumas considerações que permeiam a presente pesquisa:

- a) a pesquisa se restringe ao ambiente das pequenas empresas selecionadas como objeto de estudo;
- b) pressupõe-se que as pequenas empresas se encaixam nas primeiras fases do ciclo de vida das organizações;
- c) a classificação adotada neste estudo para pequena empresa é aquela que deriva dos critérios quantitativos relacionados ao faturamento anual e ao número de empregados; e
- d) não obstante tenha sido realizada durante a revisão de literatura a explanação de mais de um modelo de ciclo de vida das organizações, para efeito desta pesquisa se utilizou o modelo do ciclo de vida das organizações descrito por Adizes.

A escolha do modelo de Adizes (1990) foi motivada, principalmente, devido à maneira pela qual o autor trata o tema. Ao estabelecer analogias com o comportamento humano, o autor torna o tema mais atraente, além de deixar mais

simples o entendimento do ciclo de vida das organizações, bem como de cada uma das fases que o integram.

De forma resumida, na Figura 18 apresenta-se o modelo do ciclo de vida das organizações preconizado por Adizes (1990), assim como as características de cada uma das fases utilizadas como referência nesta pesquisa.

Modelo de Adizes	
Fases	Características
Namoro – Pré-fase	A organização ainda não nasceu, ela existe apenas na idéia de seu fundador, que vê em seu futuro empreendimento a satisfação de uma necessidade do mercado. É no período da pré-fase que o futuro empreendedor amadurece suas idéias e firma o compromisso necessário ao nascimento da organização.
Infância – Primeira fase	Assumido o risco e nascida a empresa, o enfoque recai sobre a produção de resultados. É preciso vender e atender as necessidades do mercado para pagar as obrigações. Na infância a administração é centralizada na figura do proprietário. Os funcionários executam diversas tarefas ao mesmo tempo. A empresa carece de diretrizes e procedimentos, e os controles existentes são informais e rudimentares.
Toca-toca – Segunda fase	No toca-toca as vendas aumentam gradativamente sem muito esforço. Os problemas relacionados ao caixa negativo enfrentados na infância estão solucionados. As crises culminam juntamente com a necessidade da adoção de controles formais, o proprietário já não consegue gerenciar sua empresa apenas intuitivamente.
Adolescência – Terceira fase	A empresa, assim como um adolescente, procura sua independência da família e renasce longe de seu fundador. Este fato acaba por gerar vários conflitos e inconsistências, envolvendo principalmente a nova e a velha guarda, as metas organizacionais e os sistemas de remuneração e incentivos. Surge a necessidade de delegar poderes, mas sem abdicar do controle. Os controles passam a ser formais em todos os níveis da organização.

Fonte: Adaptado de Adizes (1990)

Figura 18 - Modelo de ciclo de vida utilizado na presente pesquisa

A figura 18 foi elaborada a partir de um resumo, realizada pelo próprio autor do trabalho, que procurou focar as principais características apresentadas pelas organizações, em cada um dos estágios de crescimento do ciclo de vida preconizado por Adizes (1990), exceto apenas o estágio de plenitude, que não integra as fases do ciclo de vida aplicadas à pequena empresa.

Adicionalmente, parte-se da premissa abordada na revisão de literatura, em que Maluche (2000) afirma que, através do estudo do ciclo de vida das

organizações, pode-se adequar os controles de gestão às necessidades específicas de cada fase do ciclo de vida das organizações.

Portanto, estudar o controle de gestão financeira do fluxo de caixa prospectado, em cada uma das fases do ciclo de vida das pequenas empresas, tem como intuito adequá-lo a cada fase do ciclo de vida. Uma vez que, mesmo se tratando de um único controle, acredita-se que ele pode ser moldado diferentemente para atender às necessidades de cada fase em que se encontra a pequena empresa, dentro do ciclo de vida das organizações.

O presente capítulo aborda primeiramente os aspectos concernentes aos controles de gestão financeira, em cada uma das fases do ciclo de vida das pequenas empresas. Em seguida, descrevem-se as características da empresa pesquisada, que se enquadra em cada uma das fases do ciclo de vida. Busca-se, desta maneira, vislumbrar em um cenário real a teoria abordada na revisão de literatura.

3.1 CONTROLE DE GESTÃO FINANCEIRA NA PRIMEIRA FASE

Antes de se abordar o controle de gestão financeira na primeira fase, é importante lembrar que, na infância, a pequena empresa apresenta poucos ou praticamente nenhum controle de gestão estruturado formalmente. Os controles existentes são normalmente rudimentares e elaborados pelo próprio empreendedor e normalmente se encontram em uma caderneta ou agenda.

A inexistência de controles acarreta a falta de informações para o processo decisório, visto que o poder decisório encontra-se única e exclusivamente nas mãos do empreendedor, que, por sua vez, não possui informações confiáveis, acabando, assim, por tomar suas decisões, muitas vezes, sem informação alguma ou simplesmente de maneira intuitiva.

Nesta fase, o gerenciamento do empreendimento ocorre de crise em crise. O entusiasmo observado na pré-fase ou namoro ainda remanesce e é esse entusiasmo que move e gerência do empreendimento neste momento, e sem ele a sobrevivência da empresa estaria comprometida.

Os controles financeiros desempenham um papel fundamental no processo de gestão das pequenas empresas durante a fase da infância. Adizes (1990, p.25)

afirma que, “para que a infância seja cheia de saúde, é preciso haver um plano comercial realista, e o fluxo de caixa deve ser monitorado semanalmente”. Projetar os valores a pagar e a receber também é essencial para que se evite a falta de recursos em caixa, gerada pelo descompasso dos recebimentos e pagamentos, destruindo desta forma a liquidez da empresa.

A presença de relatórios e controles financeiros detalhados, nesta primeira fase do ciclo de vida, é pouco observada. Entretanto, a saúde da pequena empresa na infância está diretamente relacionada com o monitoramento constante do fluxo de caixa, que se torna, assim, um instrumento imprescindível para o sucesso da empresa nesta fase. Ademais, a manipulação deste controle pelo proprietário contribui, e muito, no sentido de melhorar seu entendimento sobre o funcionamento de seu empreendimento.

Diante do exposto anteriormente, relacionam-se, na Figura 19, os controles de gestão financeira, essenciais para o controle financeiro das pequenas empresas, que se encontram na fase da infância.

Controle	Descrição
Controle da movimentação bancária	Demonstra os débitos e créditos ocorridos na conta bancária da empresa. Este relatório pode ser feito diariamente, mensalmente, semestralmente ou anualmente.
Controle da movimentação de caixa	Demonstra a movimentação de entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa em determinado período. Este relatório é essencial no acompanhamento do saldo existente em caixa.
Controle de recebimentos	É um relatório que deve ser feito diariamente, verificando se os saldos a receber estão ocorrendo dentro dos vencimentos. Para isso, as contas a receber são registradas por ordem de vencimento.
Controle de pagamentos	Este relatório evidencia as obrigações a pagar, que a empresa possui, em virtude das aquisições efetuadas a prazo. Deve ser manipulado diariamente para que se aloque o recurso necessário à sua liquidação.
Controle do fluxo de caixa projetado	Serve para antever as futuras entradas e saídas de caixa, em um determinado período. É um importante instrumento na manutenção de um saldo adequado de caixa.

Figura 19 – Controles financeiros para a primeira fase do ciclo de vida

Na primeira fase, a utilização dos controles financeiros abordados na Figura 19 é condição essencial para a sobrevivência da empresa. Controlar as contas a pagar, as contas a receber, o saldo bancário e elaborar o fluxo de caixa coincide

com o próprio início das atividades de gestão da pequena empresa. Este fato poderá ser constatado no tópico seguinte, através da descrição das características da pequena empresa na primeira fase.

3.1.1 Características da pequena empresa na primeira fase

A empresa Elza H. Milek Cia Ltda., que possui o nome fantasia de Casa das Lãs, tem como atividade operacional principal o comércio de lãs e outros produtos do gênero. Seu quadro funcional é composto por três pessoas: as duas proprietárias da empresa e uma funcionária contratada.

A Casa das Lãs iniciou suas atividades no dia 1º de fevereiro de 2002 e encontra-se localizada na região central da cidade de Ponta Grossa no estado do Paraná, que restringe o mercado de atuação deste pequeno comércio.

O faturamento anual médio previsto encontra-se em torno de cem mil reais ano, o que enquadra a empresa na categoria de microempresa, conforme estabelecido na Lei nº 9.317, de 05 de outubro de 1996, que determina o sistema SIMPLES de recolhimento de impostos, utilizando para isso critérios quantitativos.

O processo de gestão do empreendimento encontra-se centralizado nas proprietárias, bem como o processo decisório. Essa característica é normalmente observada em empresas que estão na primeira fase do ciclo de vida.

A contabilidade é terceirizada e enfatiza os aspectos fiscais e legais do empreendimento, motivo pelo qual, segundo as proprietárias, inexistem o repasse de qualquer informação de cunho contábil para apoio e auxílio ao processo de tomada de decisão.

Quando da necessidade da tomada de decisões, as proprietárias buscam as informações contidas em um controle de cunho financeiro, idealizado por elas mesmas, que contém informações a respeito do vencimento de direitos a receber e obrigações a pagar. O extrato bancário também é consultado por ocasião da tomada de decisões com o objetivo de se verificar o saldo bancário.

A empresa não possui nenhuma assessoria na gestão dos negócios de ordem externa, segundo as proprietárias, devido à falta de recursos disponíveis para essa finalidade. Entretanto, durante a entrevista, ambas demonstraram interesse e mostraram-se receptivas à possibilidade de contarem com a ajuda e apoio de um profissional especializado na gestão de negócios.

No momento, a empresa ainda necessita da busca de recursos para a cobertura do capital de giro, fato que é explicado, segundo as proprietárias, pela queda das vendas, ocasionada principalmente pelas temperaturas brandas, até então observadas neste início de inverno de 2002.

A busca de recursos para a cobertura do capital de giro é geralmente oriundo, em sua maior parte, de novos investimentos dos proprietários, bem como de algumas promoções realizadas por ocasião de datas festivas, como dia das mães, dos namorados, dos pais e outros. Na atual conjuntura, de acordo com as proprietárias, o empreendimento apresenta-se deficiente financeiramente. Porém, neste momento, existe muita vontade por parte das proprietárias em manter o empreendimento em funcionamento, reflexo da paixão e do compromisso assumidos na pré-fase ou namoro, que ainda se mantém latente na fase da infância, mesmo diante de algumas adversidades.

Além da gestão e do processo decisório centralizado e das dificuldades financeiras, constatou-se que a referida empresa apresenta mais alguns traços evidentes de uma organização que se encontra na fase da infância, tais como:

- a) a funcionária faz um pouco de tudo: vende, limpa a loja, arruma a vitrine, vai ao banco, leva a documentação para o contador, além de considerar o trabalho uma extensão de seu lar. O ambiente organizacional é quase que familiar, onde todas as pessoas executam várias tarefas ao mesmo tempo;
- b) a empresa é carente de diretrizes, uma vez que não apresenta regras escritas;
- c) há inexistência de sistemas de gestão em geral; e
- d) a organização praticamente não possui passado nem experiência, o que lhe impossibilita a elaboração de planejamentos e orçamentos futuros.

Apesar de a empresa possuir pouco tempo de existência, as proprietárias revelaram existir confiança em relação a seus fornecedores, assim como o surgimento dos primeiros clientes assíduos, que já são conhecidos pelo nome e para os quais é possível dispensar um atendimento mais personalizado.

As percepções obtidas junto às empreendedoras, quando questionadas a respeito dos principais problemas enfrentados na atualidade e seu grau de relevância no desenvolvimento das atividades operacionais da empresa, são evidenciadas na Figura 20.

Problemas	Grau de Importância		
	Muito importante	Importante	Sem importância
Concorrência		X	
Recessão econômica do País	X		
Falta de capital de giro	X		
Inadimplência			X
Falta de clientes	X		
Problemas financeiros	X		
Carga tributária elevada		X	
Falta de mão-de-obra qualificada			X
Falta de conhecimento gerencial	X		
Falta de publicidade		X	
Margem de contribuição pequena	X		

Figura 20 – Problemas enfrentados na 1ª fase e seu grau de importância

Percebe-se que os problemas considerados “muito importante” pelas proprietárias referem-se a aspectos ligados à recessão econômica do país, falta de capital de giro, falta de clientes, falta de conhecimento gerencial e margem de contribuição baixa. Problemas característicos de uma organização na infância. Esses problemas podem e devem ser resolvidos pela própria organização, pois são problemas enfrentados por quase todas as empresas que se encontram nesta fase do ciclo de vida. Para Adizes (1990) estes problemas inerentes a todas as organizações que se encontram em uma mesma fase do ciclo de vida organizacional são chamados de *sensações*.

Problemas como a concorrência, carga tributária elevada e falta de publicidade são considerados pelas proprietárias como sendo problemas “importantes”, mas não cruciais ao desenvolvimento da empresa. Pode ser que num futuro breve estes problemas venham a ter maior relevância para a empresa, em virtude da passagem para uma outra fase do ciclo de vida organizacional, quando estes fatores se constituirão em problemas normais a serem superados.

“Sem importância” as proprietárias consideraram os problemas com a inadimplência, fato facilmente justificado, uma vez que a maioria das operações comerciais são realizadas à vista. Os problemas financeiros crônicos também não preocupam, o que constitui um sinal positivo, pois indica que as chances da

transição à próxima fase são boas. A falta de mão-de-obra qualificada também não preocupa por enquanto, porém futuramente pode tornar-se um problema a ser superado, em face da transição para uma fase posterior do ciclo de vida organizacional.

A utilização de relatórios mensais detalhados acerca do empreendimento também foi objeto de questionamento. A resposta obtida vem ao encontro da percepção inicial, denotando pouca utilização de relatórios detalhados, bem como inexistência de controles formais e precariedade dos poucos instrumentos de controle utilizados. Existindo somente, como enfatizado inicialmente, alguns controles financeiros referentes às contas a pagar e a receber.

Nesta fase, como era de se esperar, evidenciou-se a falta de conhecimento das proprietárias com relação aos pontos fortes e fracos da empresa, fato absolutamente normal na infância, mas que deve ser explorado em um futuro próximo, sob pena de prejudicar o desenvolvimento do negócio.

3.1.2 Controles de gestão financeira utilizados

Como foi mencionado anteriormente, a Casa das Lãs não apresenta nenhum controle de gestão financeira estruturado, mas apenas um controle rudimentar de contas a pagar e a receber, anotadas em uma caderneta. Este fato é normalmente observado nos empreendimentos que se encontram na primeira fase do ciclo de vida. Também não existe nenhum outro controle de gestão referente a vendas, pós-vendas, de pessoal, contábil, ou de compras e estoques.

O aprimoramento do controle de contas a pagar e a receber, juntamente com a implantação de um controle de fluxo de caixa, desenvolvido em uma simples planilha eletrônica, auxiliaria de forma satisfatória a gestão desse empreendimento, enquanto se encontra nesta fase do ciclo de vida organizacional.

A manipulação destes controles financeiros, por parte das empreendedoras, não iria apenas fornecer informações financeiras mais estruturadas a respeito do empreendimento, mas contribuiria também para um melhor entendimento do funcionamento do negócio. Desta forma, não só a organização passa para a fase seguinte do ciclo de vida, como seus proprietários amadurecem sua forma de gestão.

Quando a Casa das Lãs apresentar um aumento no seu volume de vendas, e

superar os problemas iniciais relacionados ao caixa negativo, ela deverá rever seus instrumentos de controle financeiro, pois estará prestes a fazer a transição para a segunda fase, que é o objeto de estudo do próximo tópico.

3.2 CONTROLE DE GESTÃO FINANCEIRA NA SEGUNDA FASE

Na segunda fase ou toca-toca, a empresa experimenta um aumento crescente em seu volume de vendas e supera as dificuldades relacionadas com o fluxo de caixa negativo. Juntamente com a expansão dos negócios, surgem as primeiras crises, e a organização começa a fugir do controle do proprietário. Neste instante, torna-se evidente a necessidade de se criarem controles formais de gestão, bem como se inicia o processo de delegação de tarefas por parte do fundador, porém sem ainda abdicar de seu controle.

Na organização toca-toca não há mais espaço para gerência intuitiva, pois as decisões precisam estar respaldadas em informações confiáveis e seguras. O profissionalismo começa a ganhar espaço dentro da organização, para mais tarde firmar-se na adolescência.

Os controles de gestão financeira, nesta segunda fase, passam a constituírem um arcabouço de informações valiosas para a tomada de decisões. A periodicidade dos controles de gestão financeira passam a diminuir com relação à primeira fase. A manipulação, que era primeiramente mensal, passa a ser semanal, que por sua vez passa a ser diária. O empresário agora depende destas informações cada vez mais, exigindo, conseqüentemente, o aprimoramento desses controles.

Assim, o fluxo de caixa projetado que garantiu a saúde do empreendimento na infância, possibilitando a monitoração das entradas e saídas de caixa, evitando que a empresa fosse inadimplente, passa na segunda fase a ter que ampliar seu leque de informações.

Neste momento da fase do ciclo de vida da empresa, em que o empreendedor começa a entender melhor o mecanismo de funcionamento de seu empreendimento e o volume de vendas aumenta, torna-se necessário a vinculação aos controles de gestão financeira, informações a respeito dos ciclos operacionais e financeiros da empresa, para que se adotem políticas corretas de cobrança e concessão de prazos a clientes, assim como de pagamento a fornecedores.

Portanto, nesta segunda fase do ciclo de vida das pequenas empresas, os controles de gestão financeira são praticamente os mesmos recomendados à empresa durante a primeira fase, exceto pela redução da periodicidade e pela vinculação de novas informações a serem extraídas desses controles. Observa-se este fato na seqüência do estudo, por ocasião da descrição das características da pequena empresa na segunda fase.

3.2.1 Características da pequena empresa na segunda fase

A Talk Celular, nome fantasia da empresa Bush Rocha Ltda., atua no comércio de telefones celulares e acessórios em geral. Fundada no dia 04 de janeiro de 2000, a empresa possui um quadro funcional composto pelo proprietário e um funcionário contratado para a área de vendas.

A empresa encontra-se localizada na região central da cidade de Ponta Grossa no Paraná, onde tem seu principal mercado de atuação. O faturamento anual da Talk Celular é de aproximadamente trezentos e vinte mil reais, sendo enquadrada como empresa de pequeno porte pela classificação da Lei nº 9.317, de 05 de outubro de 1996, que estabelece o sistema SIMPLES de recolhimento de impostos, utilizando-se, para isso, de critérios quantitativos.

Tanto a administração do empreendimento quanto o processo de tomada de decisões estão centralizados na figura do proprietário. Mesmo graduado em Ciências Contábeis, o proprietário utiliza-se de uma contabilidade terceirizada, que possui ênfase principal nos aspectos fiscais e legais do empreendimento. Não é fornecido nenhum suporte ou relatório com periodicidade mensal, trimestral ou semestral acerca do empreendimento que vise auxiliar o processo de gestão e tomada de decisão, exceto o Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício, relatórios solicitados pelo proprietário.

Para o processo de tomada de decisão, o proprietário usa por base as informações contidas em controles e relatórios elaborados por ele mesmo sobre o empreendimento. Tais controles estão estruturados em planilhas eletrônicas que são manipuladas quase que diariamente por ele. A essência desses controles é praticamente financeira e está embasada na projeção dos controles de contas a pagar e receber, que compõem a base de dados, que culminará posteriormente em um controle de fluxo de caixa projetado.

A empresa não possui assessoria específica de um profissional externo, mas são realizados treinamentos e encontros periódicos na área de negócios, promovidos pela empresa concedente da representação, fato que tem, segundo o proprietário, contribuído muito para a profissionalização do empreendimento.

Atualmente a empresa não tem a necessidade de buscar recursos para a cobertura do capital de giro. O retorno financeiro, obtido no momento, tem sido suficiente para a manutenção das atividades operacionais da empresa.

Mesmo com um processo de gestão e decisão centralizado na figura do proprietário, pode-se observar a delegação de tarefas dentro da organização, criando um comprometimento e um senso de responsabilidade na execução das tarefas.

Além de ter resolvido a questão inerente à situação de caixa negativo, a empresa apresenta algumas outras características próprias de uma empresa na fase do toca-toca, que são:

- a) as vendas vão aumentando sem muito esforço, o que no caso da Talk Celular é evidente, um vez que a empresa é líder na região dos Campos Gerais (Ponta Grossa e municípios vizinhos), vendendo até 50% a mais que os concorrentes;
- b) o funcionário desempenha funções específicas, para as quais recebe treinamento periódico;
- c) a empresa ainda é carente de diretrizes, entretanto, surgem os primeiros procedimentos formais, que devem ser observados;
- d) a empresa apresenta uma clientela formada, bem como já existe confiança nos fornecedores; e
- e) o aumento do volume das atividades torna evidente a necessidade de se adotar um planejamento a curto prazo, porém, segundo Adizes (1990), a organização ainda reage ao ambiente operacional, ao invés de buscar planejar o ambiente onde pretende operar.

As percepções obtidas junto ao proprietário, quando questionado com relação aos principais problemas enfrentados na atualidade e seu grau de relevância no desenvolvimento das atividades operacionais da empresa, são apresentadas na Figura 21.

Problemas	Grau de Importância		
	Muito importante	Importante	Sem importância
Concorrência		X	
Recessão econômica do País		X	
Falta de capital de giro		X	
Inadimplência	X		
Falta de clientes			X
Problemas financeiros	X		
Carga tributária elevada		X	
Falta de mão-de-obra qualificada			X
Falta de conhecimento gerencial		X	
Falta de publicidade		X	
Margem de contribuição pequena	X		

Figura 21 – Problemas enfrentados na 2ª fase e seu grau de importância

Observa-se que os problemas considerados “muito importante” pelo proprietário, segundo o grau de importância, referem-se a aspectos ligados a problemas causados pela inadimplência e margem de contribuição baixa. Tal se justifica ao considerar que a maioria das vendas são realizadas a prazo, em até cinco vezes.

Problemas como a concorrência, recessão econômica do país, falta de capital de giro, problemas financeiros, carga tributária elevada, falta de conhecimento gerencial e falta de publicidade são considerados pelo proprietário como sendo problemas “importantes”, mas não cruciais ao desenvolvimento da empresa.

No item “sem importância”, o proprietário destacou os problemas relacionados à falta de clientes e falta de mão-de-obra qualificada.

Questionado a respeito de quais seriam em sua opinião os pontos fortes e fracos de seu empreendimento, o proprietário listou os pontos, que podem ser observados na Figura 22.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
- conhecimento técnico do produto	- falta de funcionários
- qualidade no atendimento	- margem de contribuição baixa
- ponto comercial	- falta de folga financeira
- fácil estacionamento	- desconhecer o ponto de equilíbrio
	- custo fixo elevado

Figura 22 - Pontos fortes e fracos da empresa na 2ª fase na opinião do proprietário

O empreendedor conhecer seus pontos fortes e fracos é um sinal de amadurecimento como gestor de seu próprio negócio. Essa consciência raramente é observada em uma organização criança, porém uma organização na fase da adolescência já deve trabalhar estrategicamente tais pontos.

3.2.2 Controles de gestão financeira utilizados

Os controles financeiros existentes na empresa praticamente constituem a única forma de acompanhamento do empreendimento e, com base neste monitoramento, é que são tomadas as decisões pelo empreendedor.

Quando questionado a respeito da utilização de relatórios provenientes dos controles de gestão existentes no empreendimento, o proprietário apontou para a utilização dos relatórios constantes na Figura 23, divididos por área.

ÁREA	RELATÓRIO
VENDAS	Resultado das vendas
	Relatório de vendas totais
	Relatório de vendas por cliente
	Relatório de previsão de vendas e faturamento
	Relatório de preço de vendas
	Relatório de controle dos pedidos
	Relatório de comissões
PÓS-VENDAS	Relatório de controle de mercadorias expedidas
PESSOAL	Relatório da folha de pagamento
FINANCEIRA	Relatório de fluxo de caixa (diário)
	Relatório de contas a receber e recebidas
	Relatório de contas a pagar e pagas
	Relatório da movimentação bancária
	Relatório da movimentação de caixa
CONTÁBIL	Balanço patrimonial
	Demonstração de resultado do exercício
	Livros obrigatórios (entrada, saída, inventário, etc.)
COMPRAS E ESTOQUES	Relatório de programação de compras
	Relatório de margem de contribuição por produto

Figura 23 – Relatórios utilizados na gestão da empresa na 2ª fase

O controle de fluxo de caixa encontra-se desenvolvido em uma planilha eletrônica e é manuseado diariamente. Nele podem ser observadas as entradas e saídas de caixa que ocorrerão durante o mês, provenientes das vendas e das

compras a prazo realizadas pela empresa. Não existe, ainda, a projeção dos produtos comercializados à vista durante o mês.

A monitoração da empresa através dos controles financeiros é de grande valia para a saúde financeira do empreendimento. Porém a extração de algumas informações provenientes desses controles tornaria a gestão do empreendimento mais profissional e menos intuitiva. Não obstante promoveria o amadurecimento da empresa e do proprietário, preparando-os para a transição à próxima fase do ciclo de vida, em que novos problemas e desafios os aguardam.

3.3 CONTROLE DE GESTÃO FINANCEIRA NA TERCEIRA FASE

Na terceira fase, ou adolescência, a organização pode ser comparada a um adolescente que procura sua independência da família. A organização nesta fase renasce longe de seu fundador, o que acaba por gerar vários conflitos e inconsistências. Este momento é muito delicado para a organização.

Na transição da fase do toca-toca para a adolescência, a maior dificuldade a ser superada relaciona-se à delegação de autoridade por parte do proprietário, que em muitas das vezes não sabe exatamente como fazê-lo e teme as conseqüências. Neste momento, o fundador já não consegue mais gerenciar seu empreendimento, por isso é preciso delegar, mas sem perder o controle.

A empresa tem que assumir um caráter mais profissional. Para tanto, o fundador precisa aliviar sua carga de responsabilidades, pois os problemas a serem resolvidos não são mais os mesmos das fases anteriores. É necessário preparar a organização para enfrentar os problemas do futuro, o que implica na mudança de liderança, ou seja, na contratação de um profissional especializado, que esteja apto a criar sistemas, desenvolver e consolidar as normas já existentes, redefinir as funções e as responsabilidades dentro do ambiente empresarial.

A transição da organização da segunda fase para terceira é um momento difícil e até doloroso, que envolve a delegação de autoridade e a mudança de liderança, ambos comentados anteriormente. No entanto, há um terceiro motivo que também dificulta essa transição: a transposição de metas. É exatamente na transposição de metas que os controles de gestão financeira assumem um papel de destaque.

Em uma organização toca-toca, as atividades são orientadas quase que totalmente para as vendas, que aumentam sem muito esforço, por isso acredita-se que este aumento gradativo tem como consequência também o aumento gradativo dos lucros. Entretanto, agir como se a margem de lucro sobre as vendas fosse fixa pode ocasionar, na realidade, uma série de dificuldades à organização, pois ela pode estar inclusive perdendo lucratividade com o incremento das vendas.

Na fase da adolescência é hora de tirar tudo isso a limpo e, para tal, a organização pode utilizar os controles de gestão financeira, principalmente o controle de fluxo de caixa prospectado, que nesta fase já deve estar mais acurado. Quando se fala em utilizar o controle de fluxo de caixa prospectado, não quer dizer utilizá-lo apenas no sentido restrito de esquematizar as entradas e saídas de caixa e suas projeções, mas sim fazer deste controle um guia na adoção de novas políticas de compra e venda, que provavelmente irão ecoar em todas as áreas da empresa.

Surgem, assim, novas diretrizes e procedimentos, voltadas não no sentido de fazer a organização trabalhar mais, mas sim em fazer com que a organização trabalhe melhor.

Assaf Neto e Silva (1997) aduzem que o fluxo de caixa não se constitui em preocupação exclusiva da área financeira, mas deve existir o comprometimento de todos os setores da organização com os resultados líquidos de caixa. Essa deve ser a tônica dos controles de gestão financeira na fase de adolescência, pois, agindo desta forma, a organização estará apta a alcançar a plenitude.

3.3.1 Características da empresa na terceira fase

A Afrasysten, nome fantasia da empresa Afras Comércio de Sistemas Telefônicos Ltda., foi fundada no dia 06 de dezembro de 1996. Esta empresa está localizada na cidade de Ponta Grossa, no Paraná, e possui seu mercado de atuação regional, atendendo a cidade de Ponta Grossa e vizinhas. Atua no ramo de telecomunicações, com a comercialização de sistemas telefônicos para empresas e residências, representando as marcas Siemens, Tim e Brasil Telecon.

A empresa possui um faturamento anual em torno de quinhentos e sessenta mil reais, sendo classificada como pequena empresa, pela Lei nº 9317, de 05 de outubro de 1996, que estabelece o sistema SIMPLES de recolhimento de impostos, utilizando-se de critérios quantitativos para a classificação das empresas.

Em seu quadro funcional, a Afrasysten possui atualmente 11 funcionários mais o casal de proprietários. Dentre os funcionários, existe um profissional especificamente contratado, há cerca de seis meses, para exercer a função de gerência do empreendimento. Portanto, a gestão do empreendimento é realizada pelo proprietário, porém de forma descentralizada, com o auxílio de um profissional contratado para esse fim.

A contratação deste profissional, para exercer a gerência do empreendimento, é justificada, quando do depoimento do proprietário, ao argumentar que já não agüentava mais tanto trabalho burocrático e tanta papelada para preencher. Quando ele fundou a empresa, sua paixão e seu conhecimento residiam na área técnica, e gradativamente ele foi desligando-se da área técnica e voltando-se cada vez mais à administração da empresa.

Ao questionar se a empresa utiliza controles ou relatórios gerenciais para a tomada de decisões, observou-se que ela toma por base as informações contidas em controles específicos da área a que se refere a decisão, além dos relatórios gerenciais advindos da área financeira e contábil.

A contabilidade é feita pela própria empresa e ainda possui ênfase na parte fiscal, mas caminha a passos largos para uma contabilidade de cunho gerencial, visto que começa a utilizar-se dos relatórios contábeis, mais especificamente da Demonstração de Resultado do Exercício, para compor o arcabouço de informações destinadas a balizar o processo decisório da empresa.

Os fatores observados na Afrasysten e que reforçam a sua estada atual na fase da adolescência dizem respeito aos seguintes aspectos:

- a) início de uma gestão descentralizada e profissional, com a delegação de poderes pelo proprietário, porém não totalmente desvinculada de sua figura;
- b) mudança de liderança, com a contratação de um gerente profissional para a gestão do empreendimento;
- c) surgimento de normas e diretrizes formais a serem seguidas, bem como de controles informatizados em todas as áreas da empresa;
- d) problemas financeiros e de capital de giro já não preocupam tanto, pois a empresa apresenta-se auto-suficiente financeiramente;
- e) os funcionários possuem funções específicas e recebem treinamentos periódicos;

- f) existe a preocupação com o planejamento a curto prazo, relacionado a vendas e a custos, mas começam a surgir as primeiras idéias de diversificação do ramo de atividade e com elas a necessidade de um planejamento a longo prazo;
- g) a empresa já possui uma carteira de clientes formada, há confiança e contratos de longo prazo com os fornecedores.

Quando questionados, o proprietário e o gerente, a respeito dos problemas que são enfrentados na atualidade, bem como seu grau de importância, obtiveram-se as seguintes respostas, evidenciadas na Figura 24.

Problemas	Grau de Importância		
	Muito importante	Importante	Sem importância
Concorrência		X	
Recessão econômica do País		X	
Falta de capital de giro			X
Inadimplência			X
Falta de clientes			X
Problemas financeiros			X
Carga tributária elevada	X		
Falta de mão-de-obra qualificada	X		
Falta de conhecimento gerencial		X	
Falta de publicidade		X	
Margem de contribuição pequena	X		

Figura 24 – Problemas enfrentados na 3ª fase e seu grau de importância

Nota-se que os problemas que mais preocupam dizem respeito à carga tributária elevada, à falta de mão-de-obra qualificada e à margem de contribuição pequena. Preocupações que revelam uma empresa focada em executar melhor seu trabalho, a fim de alcançar melhor retorno sobre seus investimentos, visto que tais problemas interferem diretamente nestes aspectos.

Questionados ainda a respeito de quais seriam os pontos fortes e fracos do empreendimento, o proprietário e o gerente listaram os pontos, que podem ser observados na Figura 25.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - força das marcas Siemens, Tim e Brasil Telecon - conhecimento técnico do produto - qualidade no atendimento - o sistema de vendas externas 	<ul style="list-style-type: none"> - alguns conflitos entre a gerência administrativa e algumas áreas da empresa

Figura 25 – Pontos fortes e fracos da empresa na 3ª fase na opinião do proprietário e do gerente

Procurar conhecer os pontos fortes e fracos é de extrema importância para a empresa adolescente, porém não basta que se exponham os pontos fortes e as vulnerabilidades da empresa sem olhar para os concorrentes. Para a empresa chegar à plenitude é necessário que ela observe seus pontos vulneráveis, pois eles constituem vantagens para os concorrentes. Por outro lado, os pontos considerados fracos nos concorrentes dão à empresa a oportunidade de explorá-los como vantagem competitiva. Esta medida auxiliará a empresa a olhar e a conhecer o ambiente competitivo onde se encontra inserida, contribuindo assim para o seu amadurecimento.

Este amadurecimento também poderá favorecer a empresa no tocante ao aperfeiçoamento dos controles financeiros ora utilizados, que constituem o objeto de estudo do tópico que segue.

3.3.2 Controles de gestão financeira utilizados

Antes de abordar a questão referente aos controles de gestão financeira utilizados pela empresa, destacam-se na Figura 26 todos os relatórios utilizados mensalmente pela empresa, provenientes dos controles, divididos por área.

ÁREA	RELATÓRIO
VENDAS	Resultado das vendas
	Relatório de vendas totais
	Relatório de previsão de vendas e faturamento
	Relatório de preço de vendas
	Relatório de comissões
PÓS-VENDAS	Relatório de controle de mercadorias expedidas
	Relatório de assistência técnica e garantia
PESSOAL	Relatório de satisfação de clientes
	Relatório da folha de pagamento
	Relatório da escala de férias
FINANCEIRA	Relatório de controle de viagem
	Relatório de fluxo de caixa (diário e projetado)
	Relatório de contas a receber e recebidas
	Relatório de contas a pagar e pagas
	Relatório da movimentação bancária
	Relatório da movimentação de caixa
CONTÁBIL	Relatório da conciliação bancária
	Balanço patrimonial
	Demonstração de resultado do exercício
	Relatório de depreciação
	Relatório com os tributos federais, estaduais e municipais
	Relatório dos encargos sociais
COMPRAS E ESTOQUES	Livros obrigatórios (entrada, saída, inventário, etc.)
	Relatório de programação de compras
	Relatório de orçamento de vendas
	Relatório geral de estoques
	Relatório de margem de contribuição por produto

Figura 26 – Relatórios utilizados na gestão da empresa na 3^o fase

Como se observa, a empresa utiliza-se de diversos relatórios provenientes dos diferentes tipos de controles encontrados nas respectivas áreas da empresa. Este aspecto vem a reforçar a atual fase em que se encontra a empresa dentro do ciclo de vida organizacional.

Durante a entrevista, o gerente da Afrasysten comentou que até seis meses atrás era utilizado o controle de fluxo de caixa, no entanto, não existia nenhuma forma de projeção às entradas e saídas de caixa. Atualmente são realizadas projeções mensais das entradas e saídas de caixa, tomando por base as entradas previstas para o mês, provenientes das vendas a prazo realizadas pela empresa, adicionadas a um valor médio mensal das entradas à vista, calculadas com base nos últimos doze meses.

O controle de fluxo de caixa projetado mostrou-se, segundo o gerente e o proprietário, muito mais rico em termos de informações que o fluxo de caixa sem a inclusão das projeções. Além disso, possibilita a análise comparativa do resultado financeiro efetivo, proveniente do fluxo de caixa, com o lucro contábil ou resultado econômico, advindo da demonstração de resultado do exercício.

Para o gerente, esta comparação entre o controle de fluxo de caixa financeiro e a demonstração de resultado, advindo da contabilidade, foi fundamental para o entendimento por parte do proprietário da formação do lucro contábil. Este fato motivou a empresa à transição de uma contabilidade anteriormente terceirizada para uma contabilidade própria. Atualmente a Afrasysten utiliza-se das informações financeiras e contábeis em conjunto para a tomada de suas decisões.

A entrevista realizada com as pequenas empresas, e a descrição das características inerentes de cada uma delas, foi de suma importância para a confirmação das características de cada uma das fases do ciclo de vida das organizações, de acordo com Adizes, no âmbito da realidade. Demonstrou-se, assim, a estreita relação existente entre o plano teórico e o prático, no que concerne ao ciclo de vida das organizações.

O embasamento teórico necessário ao desenvolvimento do modelo proposto por esta dissertação foi desenvolvido por ocasião do capítulo 2 na revisão de literatura. Este capítulo 3 complementou o arcabouço de conhecimentos, ao propiciar a ligação das abstrações provenientes do plano teórico, quando da visualização destas no plano da realidade. Portanto, este capítulo 3 tem por finalidade orientar o processo de modelagem dos controles de fluxo de caixa que serão concebidos no próximo capítulo.

4 MODELOS DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADOS PARA AS DIFERENTES FASES DO CICLO DE VIDA DAS PEQUENAS EMPRESAS

No decorrer deste estudo demonstrou-se que as pequenas empresas, nas primeiras fases do ciclo de vida das organizações, utilizam-se de poucos controles de gestão formalizados. Tanto o modelo de Adizes (1990), que é referencial para este trabalho, quanto os outros modelos de ciclo de vida das organizações abordados na revisão de literatura enfatizam a precariedade dos controles de gestão das empresas nas primeiras fases do ciclo de vida. Ademais, o estudo do ciclo de

vida das organizações é que possibilita a melhor adequação dos controles de gestão às diferentes fases do ciclo de vida.

O aumento do volume de vendas e a gestão intuitiva e centralizada no proprietário, nas fases iniciais da empresa, ocasionam as primeiras crises e, com elas, surge a necessidade de controles formalizados, bem como da delegação de responsabilidades. No mundo globalizado de hoje, não há mais espaço para administração intuitiva, pois os recursos são cada vez mais escassos, e gerenciá-los de maneira inadequada pode levar pequenos empreendimentos a encerrarem suas atividades de forma precoce.

Neste contexto, cabe destaque ao controle de fluxo de caixa prospectado, que se constitui em um instrumento de controle de gestão financeira indispensável à gestão da pequena empresa nas fases iniciais do seu ciclo de vida.

Resnik (1990), Bangs (1995), Lanzana (1996) e Kassai (1996) concordam que administrar o fluxo de caixa é administrar a própria sobrevivência da pequena empresa, pois várias pequenas empresas, mesmo apresentando lucro, fracassam por necessidade de dinheiro. Adizes(1990), ao falar da organização na fase da infância, também destaca a ênfase na monitoração constante do fluxo de caixa, considerando-o primordial à saúde da empresa.

Porém, é importante ter em mente que o fluxo de caixa além de essencial no contexto das pequenas empresas, é um instrumento que presta sua contribuição, principalmente no tocante à compreensão, por parte do empreendedor, dos efeitos de suas decisões sobre os resultados obtidos. O pequeno empreendedor, inicialmente, não possui o entendimento necessário da lógica contábil, o que lhe causa desinteresse pelos relatórios contábeis. Mas a manipulação do controle de fluxo de caixa pelo empreendedor melhora o seu entendimento sobre o funcionamento de seu empreendimento, assim como lhe propicia um caminho ao entendimento da formação do lucro contábil por regime de competência. Abre, desta forma, as portas para a inserção gradativa dos relatórios contábeis, no cotidiano do pequeno empresário, que atualmente se encontra ainda muito distante desta grande fonte de informações, que é a contabilidade.

Portanto, acredita-se que, além de melhorar o processo de gestão das pequenas empresas, o controle de fluxo de caixa pode vir a contribuir tanto no melhor entendimento do ambiente empresarial, por parte do pequeno

empreendedor, quanto na compreensão dos aspectos contábeis essenciais e sua importância no contexto das pequenas empresas, buscou-se elaborar um modelo de fluxo de caixa prospectado, considerando as diferentes fases do ciclo de vida das pequenas empresas comerciais.

A elaboração dos modelos de fluxo de caixa prospectados, que seguem, encontra-se balizada nos conceitos provenientes da revisão de literatura, bem como da pesquisa empírica realizada no capítulo anterior. Tem-se também em mente que qualquer instrumento de gestão voltado ao pequeno empresário deva respeitar algumas características básicas do conjunto de informações, apresentadas por Kassai (1997): simplicidade, facilidade de obtenção, relevância, atualidade, possibilidade de efetuar simulações e facilidade de manipulação das informações.

Abordam-se inicialmente neste capítulo os elementos comuns a todos os modelos elaborados, que são descritos e discutidos. Em seguida são apresentados os modelos para cada uma das fases do ciclo de vida das organizações, evidenciando-se a contribuição de cada modelo para a pequena empresa que encontra-se naquela fase do ciclo de vida.

4.1 ELEMENTOS COMUNS AOS MODELOS DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO

A elaboração dos modelos do fluxo de caixa prospectados procura enfatizar uma estrutura de informações útil, simples e não onerosa à organização. Busca visualizar um mecanismo seguro e confiável para a realização das estimativas das entradas e saídas de caixa da empresa, bem como tornar acessível a análise do empreendimento por quem o gerencia.

É importante ressaltar que os modelos que seguem trazem, em sua essência, informações voltadas primordialmente à gestão das pequenas empresas ligadas ao setor comercial. No entanto, tais modelos poderão ser estruturados de diferentes maneiras, dependendo das necessidades ou conveniências de cada usuário, seja ele pertencente ao setor industrial ou de serviços.

A estrutura básica do fluxo de caixa prospectado utilizada na elaboração dos modelos é a mesma para todos, alterando-se apenas os elementos envolvidos na análise de cada fase do ciclo de vida. Esta estrutura foi personalizada a partir dos

modelos de fluxo de caixa prospectados ou projetados apresentados por ocasião da revisão de literatura, levando-se em consideração as necessidades relacionadas às pequenas empresas do setor comercial estudadas.

4.1.1 Apresentação do modelo de fluxo de caixa prospectado

Como já foi mencionado anteriormente, o controle de fluxo de caixa prospectado engloba o conjunto de entradas e saídas projetadas para um determinado período, sendo discriminados na sua elaboração todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Isto possibilita a monitoração de todas as entradas e saídas de caixa, evidenciando assim a escassez ou excesso de recursos no caixa.

No modelo proposto, estimam-se primeiramente os montantes das entradas de caixa, que serão subtraídos dos montantes relativos às saídas de caixa, para chegar, desta forma, ao saldo final. É importante ressaltar que as apropriações dos valores deverão ocorrer de acordo com o período em que realmente acontecerem as entradas e saídas de caixa, segundo o regime de caixa.

O fluxo de caixa projetado, conforme Zdanowicz (1998), pode ser expresso de forma genérica pela seguinte equação: $SFC = SIC + I - D$, na qual, SFC representa o saldo final de caixa, SIC é o saldo inicial de caixa, I refere-se aos ingressos e D aos desembolsos.

A utilização deste modelo exige que o empreendedor elabore alguns controles auxiliares, como o controle de contas a receber, contas a pagar e das despesas e outros que o empreendedor achar conveniente, cujos valores totais deverão ser transportados para o controle de fluxo de caixa projetado. Recomenda-se ao empreendedor a utilização de uma planilha eletrônica de cálculo tipo Excel, para desenvolver os controles auxiliares e o controle de fluxo de caixa projetado, permitindo maior flexibilidade quando da realização de várias simulações de situações de caixa.

Na Figura 27, apresenta-se o modelo de fluxo de caixa prospectado que é utilizado como base neste trabalho.

PERÍODOS ITENS	Janeiro		Fevereiro		Março	
	P	R	P	R	P	R
MARGEM DE FATURAMENTO						
1. ENTRADAS						
1.1 OPERACIONAIS						
1.2 NÃO OPERACIONAIS						
2.SAÍDAS						
2.1 OPERACIONAIS						
2.1.1 Gastos variáveis						
2.1.2 Gastos fixos						
2.2 NÃO OPERACIONAIS						
3 SALDO OPERAC. DE CAIXA (1-2)						
4 SALDO INICIAL DE CAIXA						
5 SALDO ACUMULADO (± 3+4)						
6 EMPRÉSTIMOS/ APLIC. RECURSOS						
7 SALDO FINAL DE CAIXA (5±6)						

P=projetado; R=realizado;

Figura 27 – Modelo de fluxo de caixa prospectado utilizado como base

O modelo representado na Figura 27 contempla as duas características essenciais de um controle de gestão, que se referem aos aspectos ligados à flexibilidade e à capacidade de adaptação, consideradas obrigatórias no processo de controle, bem como se apresentam como o marco divisor entre a má e a boa gestão.

O período abrangido pelo modelo de fluxo de caixa prospectado está ligado diretamente ao tamanho e ao ramo de atividade da empresa. A tendência para as pequenas empresas é que se realizem estimativas para prazos curtos (diário, semanal ou mensal), no entanto, se a empresa apresentar um volume de vendas relativamente estável, podem-se realizar projeções para períodos mais longos (mensal, trimestral e semestral).

4.1.2 Descrição dos elementos do fluxo de caixa prospectado

Descrevem-se em seguida os elementos que compõem a estrutura do fluxo de caixa prospectado, que foi utilizada como modelo básico para as três fases do ciclo de vida das pequenas empresas comerciais.

Margem de faturamento

É um coeficiente que, multiplicado pelo montante das compras, obtém o montante do faturamento. É de grande utilidade na realização de projeções e simulações, nas quais o empreendedor começa a observar os reflexos ocorridos no dinheiro da empresa, quando dos aumentos e diminuições deste coeficiente.

Entradas operacionais

Referem-se a todas as entradas de caixa e bancos provenientes da atividade operacional da empresa, ou seja, as vendas à vista, que serão lançadas diretamente no fluxo, e as vendas a prazo registradas no controle de contas a receber. A projeção das entradas consiste em alocar os valores das vendas projetadas, considerando um % relativo ao faturamento que ocorre a prazo. Esta projeção deve ser realizada de forma racional pelo empreendedor, sempre considerando as variáveis relacionadas às vendas que integram o cenário de seu empreendimento.

Pode-se tomar o exemplo das empresas pesquisadas neste trabalho. A Casa das Lãs, quando da projeção de suas vendas, deve estar atenta para o fato de que suas vendas ocorrem quase todas à vista, porém seu volume está diretamente relacionado às variações climáticas. Já a Talk Celular tem a maioria das suas vendas realizadas a prazo, e seu volume de vendas está relacionado diretamente com as novidades na área de telefonia móvel.

Entradas não operacionais

São as entradas de dinheiro no caixa de itens que não se relacionam com a atividade principal da empresa, como: venda de ativo imobilizado, algumas receitas financeiras, aluguéis recebidos, novos investimentos e outros.

Saídas operacionais

Representa os principais pagamentos que a empresa normalmente efetua e encontram-se separados em gastos variáveis e fixos. Os gastos variáveis são

aqueles incorridos apenas quando ocorrerem as vendas, por exemplo: gasto com a compra de mercadoria para revenda, as comissões, os impostos sobre as vendas e outros.

Para projetar os valores dos gastos variáveis, deve-se ter como base o montante de vendas estimado para o período. Desta forma, podem-se calcular as compras através da divisão do montante previsto de vendas pela margem de faturamento adotada pela empresa. Para o cálculo dos impostos sobre as vendas e o recolhimento do SIMPLES devem-se considerar as alíquotas vigentes e aplicar o percentual sobre o faturamento.

Os gastos fixos são aqueles inerentes à existência da própria empresa e independem do acontecimento das vendas. Incluem-se nestes gastos a folha de pagamento, INSS e FGTS, 13º salário, aluguéis e condomínios, água, luz, telefone, honorários dos serviços contábeis e outros.

A projeção destes valores deve ocorrer de acordo com os valores previstos para o período, no caso do aluguel e dos honorários do contador, devem ser calculados de acordo com o previsto nos contratos de locação e prestação de serviço contábil.

Saídas não operacionais

As saídas referem-se àqueles desembolsos que não se relacionam com a atividade operacional principal da empresa, como: imobilizações, amortização de empréstimos ou financiamentos, arrendamento mercantil e outras saídas de dinheiro do caixa que não para atividade principal, mas que envolvem operações que ocasionam grande impacto sobre o fluxo de caixa.

Saldo Operacional de Caixa

Compreende a comparação do total das entradas e saídas de dinheiro do caixa ocorridas no período, é a apuração do saldo do período. Se negativo, indica que a empresa estará tendo dificuldades em suprir suas obrigações no período através de suas atividades operacionais, mantendo-se em função de recursos de terceiros ou acumulados no decorrer dos períodos.

Saldo inicial de caixa

Refere-se ao saldo de caixa do período imediatamente anterior.

Saldo Acumulado

Provém do resultado da diferença das entradas e saídas de dinheiro do caixa referentes ao período da apuração, somado ao saldo inicial de caixa do período imediatamente anterior.

Empréstimos/Aplicação de Recursos

Em virtude da apuração do saldo acumulado, pode ocorrer a sobra de recursos no caixa para aplicação ou, caso contrário, quando houver falta de recursos, o empreendedor terá a necessidade de buscar recursos junto às instituições bancárias, para saldar suas obrigações. Neste último caso, é preferível que o proprietário possua boas condições de negociar com os bancos. A adoção deste item no fluxo de caixa segue o modelo de Kassai (1997), explanado na revisão de literatura, com o objetivo de simplificar o fluxo de caixa, evitando a criação de novas linhas na matriz para aplicações, em caso de saldo positivo, e para empréstimos, em caso de saldo negativo.

Saldo final de caixa

Constituirá o saldo inicial do período seguinte, após a verificação da necessidade ou não de captação ou empréstimos de recursos. Se positivo, a empresa estará gozando de uma boa saúde financeira. Porém se negativo, deve-se, antes de tudo, analisar o contexto atual do empreendimento, que poderá estar utilizando-se momentaneamente de recursos de terceiros para crescimento de suas atividades, que futuramente se converterão em lucros. Caso contrário, poderá ser um forte indício de dificuldades financeiras, ou seja, risco à saúde financeira da empresa.

Para que o empresário possa obter um melhor retorno do controle de fluxo de caixa, é essencial a manipulação quase que diária dos controles auxiliares ou do próprio fluxo de caixa quando diário, a fim de facilitar a detecção de distorções

significativas, para que a empresa busque em tempo os meios necessários à manutenção da sua liquidez.

Esta estrutura é a base para a confecção dos modelos de fluxo de caixa que seguem nos tópicos seguintes. Serão adicionados a ela alguns elementos que terão a função de adequá-la a cada fase do ciclo de vida.

4.2 MODELO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO PARA A 1ª FASE

Tomando por base as características descritas no decorrer do terceiro capítulo deste trabalho, referentes à primeira fase do ciclo de vida das organizações, onde se relatam as características das pequenas empresas nesta fase e suas atividades, tem-se o arcabouço de conhecimentos necessários à elaboração deste modelo de fluxo de caixa prospectado.

Como evidenciado anteriormente, após a pré-fase ou namoro, a primeira preocupação do empreendedor, com sua empresa, recai justamente na capacidade de se manter, ou seja, pagar os compromissos em dia e obter a remuneração do capital investido. Desta maneira, a implantação do controle de fluxo de caixa prospectado se constitui em um instrumento de grande valia ao pequeno empreendedor que administra sua empresa na primeira fase do ciclo de vida, mesmo que com controles ainda precários.

No entanto, não resolve apenas implantar um controle de fluxo de caixa projetado, se não for utilizado para auxiliar o processo de tomada de decisões. A empresa precisa realizar, a cada período, uma análise da performance do empreendimento no período, observando com atenção as principais defasagens ocorridas nos valores então projetados. Neste sentido, a inserção de uma coluna contendo a variação percentual dos montantes previstos e realizados de cada item componente do fluxo de caixa prospectado, no decorrer de um mês, pode se constituir em um excelente sinalizador ao empreendedor das principais defasagens apresentadas em função do que foi projetado.

O levantamento da variação percentual ocorrida entre o projetado e o realizado melhora a visualização e facilita a interpretação das defasagens ocorridas, uma vez que aguça o interesse do empreendedor em analisar a causa destas

defasagens, procurando motivos para a ocorrência dos desvios que contribuíram para que o resultado fosse positivo ou negativo.

Desta forma, com o decorrer dos períodos, o empreendedor vai constituindo um conjunto de informações, que lhe possibilitam a realização de comparações futuras a respeito dos principais motivos e situações que ocasionam os desvios em cada um dos períodos. A partir desta análise, poderão ser tomadas providências para que se evite a repetição de erros observados no passado, possibilitando à empresa crescer com os erros já cometidos, de forma a evitar que eles venham a se repetir no presente.

A simples observação dos principais desvios auxilia o empresário a conhecer melhor seu negócio e sua relação com o ambiente onde se encontra inserido, possibilitando-o concentrar seus esforços nos pontos que realmente são cruciais para a empresa, de tal maneira que as projeções futuras aproximem-se cada vez mais da realidade.

Nos dias atuais, é de suma importância que a informação proveniente da análise financeira possibilite seu usuário a enxergar além dos fatores meramente monetários. As informações financeiras devem auxiliá-lo a interagir de maneira pró-ativa com o ambiente em que a organização atua. Beuren (1998) destaca que é por intermédio da informação que os gestores devem ser capazes de identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que surgem no ambiente onde a empresa encontra-se inserida.

Adizes (1990) destaca que a organização na infância ou na primeira fase do ciclo de vida, como se define neste trabalho, está sempre preocupada em fazer alguma coisa, seja produzir, vender ou qualquer outra. Neste contexto conta-se o que se faz. Porém, seria interessante, neste momento, parar por um instante e refletir sobre o que a empresa realmente faz. A resposta a essa questão está diretamente ligada à essência da empresa. A empresa que possui um propósito claro, tende a direcionar seus recursos de forma mais específica, obtendo assim melhores resultados.

Portanto, com o intuito de não apenas levantar os fatores meramente monetários relacionados à pequena empresa na infância, é que será inserida, no modelo da primeira fase, uma questão, que procura direcionar a atenção do empreendedor para o verdadeiro propósito da empresa, indagando-o sobre o que a empresa realmente faz.

Espera-se, desta maneira, melhorar a visão de análise do empreendedor, possibilitando a ele não apenas observar as maiores defasagens ocorridas em suas projeções, mas ajudá-lo a melhorar as decisões voltadas à correção de tais defasagens. Contribui, desta maneira, para que sua análise extrapole os fatores meramente financeiros e insiram-no no cenário onde sua empresa atua, para que, assim, ele concentre seus recursos no verdadeiro propósito de sua empresa, melhorando seu desempenho e por conseqüência obter um resultado superior ao esperado.

A inserção dos elementos, discutidos anteriormente, ao modelo inicial do fluxo de caixa prospectado contribui a sua adequação à primeira fase do ciclo de vida. O modelo é apresentado na seqüência do trabalho, o que possibilita a visualização geral do modelo de fluxo de caixa prospectado sugerido para a primeira fase do ciclo de vida.

4.2.1 Apresentação do modelo de fluxo de caixa prospectado para 1ª fase

A estrutura do modelo de fluxo de caixa prospectado para a primeira fase do ciclo de vida é praticamente a mesma estrutura do modelo do fluxo de caixa prospectado abordado e descrito anteriormente. Exceto pela inserção de mais uma coluna na matriz do modelo de fluxo de caixa prospectado, destinada ao cálculo da variação percentual entre o projetado e o realizado, e a inclusão no final da matriz dos elementos relacionados à análise.

Pode-se observar, na Figura 28, o modelo de análise do fluxo de caixa prospectado para a primeira fase e a descrição dos novos elementos adicionados à estrutura inicial do modelo de fluxo de caixa prospectado.

PERÍODOS ITENS	Janeiro			Fevereiro			Março		
	P	R	Δ%	P	R	Δ%	P	R	Δ%
MARGEM DE FATURAMENTO									
1. ENTRADAS									
1.1 OPERACIONAIS									
1.2 NÃO OPERACIONAIS									
2.SAÍDAS									
2.1 OPERACIONAIS									
2.1.1 Gastos variáveis									
2.1.2 Gastos fixos									
2.2 NÃO OPERACIONAIS									
3 SALDO OPERAC. DE CAIXA (1-2)									
4 SALDO INICIAL DE CAIXA									
5 SALDO ACUMULADO (± 3+4)									
6 EMPRÉSTIMOS/ APLIC. RECURSOS									
7 SALDO FINAL DE CAIXA (5±6)									
8 ELEMENTOS PARA ANÁLISE									
8.1 Itens que apresentaram maior variação percentual.									
8.2 Justificativa das maiores variações									
8.3 Ação corretiva implementada e/ou sugerida.									
8.4 Questões auxiliares para análise – O que a empresa realmente faz? Ela está concentrando seus recursos nesta área?									

P=projetado; R=realizado; Δ%=variação percentual

Figura 28 – Modelo de análise do fluxo de caixa prospectado para a 1ª fase

O formato de matriz, no qual é constituído o modelo, lhe confere flexibilidade e adaptabilidade, além de possibilitar a utilização de uma planilha eletrônica tipo Excel, disponível em quase todos os computadores pessoais, na sua implementação. Isto torna o modelo uma alternativa financeiramente viável, com elementos úteis à administração da pequena empresa.

4.2.2 Descrição dos elementos de análise para a 1ª fase

Neste momento, descrevem-se os elementos adicionados ao modelo base do fluxo de caixa prospectado. Tais elementos conferem ao modelo a capacidade de atender especificamente as necessidades informacionais das pequenas empresas

comerciais que se encontram na primeira fase do ciclo de vida. Busca-se também, através das adições de elementos ao modelo, melhorar a qualidade das decisões tomadas pelo empreendedor, para que ele possa conduzir sua empresa à fase seguinte do ciclo de vida.

Coluna da variação percentual

É a coluna destinada ao cálculo da variação percentual existente entre o fluxo de caixa projetado e realizado durante determinado mês. Através desta coluna poderão ser observadas as maiores variações ocorridas entre o projetado e o realizado sinalizando, desta forma, os itens que devem receber maior atenção por parte do empreendedor. A variação percentual, entre os valores projetados e realizados, é calculada através da razão entre o valor realizado de cada item pelo valor projetado para cada item, o resultado é subtraído de 1 (um) e multiplicado por 100 (cem), obtendo assim a variação percentual entre os valores. Tem-se então a seguinte fórmula:
$$\frac{\text{Realizado}}{\text{Projetado}} - 1 \times 100$$

Itens que apresentam a maior variação percentual

Compreende em destacar os itens que apresentaram as maiores variações percentuais, para que possam receber atenção especial quando da análise da performance do referido período, a fim de verificar se os fatores que causaram tal variação são apenas casuais ou realmente merecem atenção.

Justificativa das maiores variações

É interessante relatar por escrito as justificativas das defasagens ocorridas, procurando relacionar os motivos impulsionadores desta defasagem, para que não sejam esquecidas de um período para outro, mas sim constituam uma base de informações que venham a possibilitar, posteriormente, análises comparativas entre situações ocorridas em cada período. Ademais, este item contribuirá de forma efetiva para o amadurecimento e para o aprendizado organizacional a cada período.

Ações corretivas implementadas e/ou sugeridas

Devem-se relatar, de forma resumida, as ações corretivas implementadas ou sugeridas para amenizar as distorções ocorridas nos períodos, para que se evite incorrer nos mesmos erros futuramente por omissão.

Questões auxiliares para análise

Como comentado anteriormente, estas questões visam melhorar a qualidade da análise, de forma que o empreendedor não se restrinja apenas aos fatores meramente financeiros, mas passe a analisar seu empreendimento de uma maneira mais ampla. Quando ele responde a estas questões: o que a empresa realmente faz? Ela está concentrando seus recursos nesta área? O empreendedor percebe que é preciso focar esforços e recursos na atividade principal da empresa, e neste momento ele começa a visualizar a verdadeira missão de seu empreendimento. Assim, quando for analisar as distorções ocorridas no fluxo de caixa entre o projetado e o realizado, ele certamente terá um olhar mais crítico a respeito das distorções e saberá quais itens merecem maior atenção de sua parte.

Acredita-se que, com a adição destes elementos, deva-se suprir parte das necessidades informacionais de uma pequena empresa, na primeira fase do ciclo de vida. Ademais, os elementos contribuem também para que o empreendedor conheça melhor o funcionamento de seu negócio, auxiliando-o na transposição dos problemas comumente enfrentados pelas pequenas empresas nesta fase.

A transição para a segunda fase exige novas adaptações ao modelo de fluxo de caixa prospectado da primeira fase, para que se atendam as necessidades inerentes à pequena empresa na segunda fase. Esta questão é assunto do tópico seguinte.

4.3 MODELO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO PARA A 2ª FASE

Como visto anteriormente, a segunda fase ou toca-toca é marcada pelo crescente aumento das vendas e pela superação de problemas relacionados ao caixa negativo da empresa. Quando a empresa encontrava-se na infância, sua ênfase era no produto, já na fase do toca-toca esta ênfase encontra-se no mercado, e por este motivo é que as vendas são preponderantes.

A organização toca-toca é impulsionada pelo seu sucesso nas vendas, e surge o ímpeto do empreendedor de expandir e diversificar as atividades da empresa, podendo muitas vezes ingressar em negócios em que ela pouco entende.

Assim, o empreendedor pode acabar perdendo mais dinheiro em um negócio que não é o seu do que já obteve fazendo o que sabe.

Adizes (1990) refere-se à organização toca-toca enfatizando que a orientação desta organização deveria estar voltada aos fatores mercadológicos do empreendimento, ou seja, voltada para o marketing, de tal forma a discutir quais produtos vender e a que preço, verificar e conhecer melhor os canais de distribuição, e estudar maneiras de promovê-los.

O rápido crescimento das vendas vem ao encontro de questões relacionadas à falta de controles internos e ao estilo centralizador do empreendedor administrar seu empreendimento. A organização toca-toca, neste momento, pensa apenas em aumentar as vendas, pois ela parte do pressuposto de que quanto mais aumentarem as vendas maiores serão os lucros, sem observar que a margem de lucro sobre as vendas não é fixa, assim como os custos incorridos. Agir desta maneira pode ocasionar uma surpresa desagradável ao empreendedor, pois a partir do momento em que ele decidir colocar tudo na ponta do lápis pode constatar que a empresa vem perdendo dinheiro.

Neste contexto é que um modelo de fluxo de caixa prospectado poderia prestar sua contribuição ao empreendedor. Partindo-se do modelo proposto para a primeira fase, deve-se primeiramente inserir mais duas colunas na matriz do fluxo de caixa prospectado, para que seja calculada na primeira coluna a percentagem de cada gasto dentro do total das saídas, como é feito na análise vertical aplicada às demonstrações contábeis. Desta forma, o empreendedor pode constatar quais as despesas mais relevantes para sua empresa e que merecem maiores cuidados.

Na segunda coluna evidencia-se a formação da diferença do período, tomando por base o total das entradas do período, verifica-se o percentual que cada uma das saídas absorveu dessas entradas até chegar na diferença do período.

Desta forma, o empreendedor pode avaliar a composição das despesas realmente pagas no período, bem como visualizar qual destas despesas ou grupo de despesas contribuiu efetivamente para a formação da diferença positiva ou negativa do período, ou seja, quais foram os pontos que influenciaram diretamente na manutenção da liquidez da empresa no período.

Portanto, tem-se, agora, na matriz do modelo de análise do fluxo de caixa prospectado para a segunda fase, a aplicação do método da análise

vertical e horizontal, que segundo Weston e Brigham (1972) prestam uma valiosa contribuição no tocante à análise e interpretação da estrutura, bem como das tendências dos números de uma empresa. Mas alertam para o fato de que a análise vertical e horizontal precisa ser entendida como uma ferramenta de trabalho para os analistas financeiros, que deve suscitar a busca por mais informações em outras fontes.

A fim de auxiliar o empreendedor a extrapolar os aspectos meramente financeiros em sua análise, nesta fase do ciclo de vida, quando a organização está direcionada ao mercado, é que se incluem algumas questões relacionadas ao mercado, tais como: Quem são os clientes que estão consumindo o produto da empresa? Quais os fatores que levam o cliente a comprar? Que fatores externos influenciam as vendas?

Respondendo a estas questões, o empreendedor passa a pensar na atividade de vendas, surgindo nele a orientação mercadológica mencionada por Adizes (1990).

Do ponto de vista da análise financeira, o empreendedor começa a compreender a forma pela qual a empresa gera as entradas de vendas no caixa. Esta percepção é fundamental quando da elaboração das projeções, pois o empreendedor passa a compreender os fatores que garantem o volume de vendas, possibilitando, deste modo, a realização de projeções mais precisas.

Portanto, nesta segunda fase, o modelo de fluxo de caixa prospectado passa a orientar o empreendedor de que forma sua empresa gera as entradas de caixa, além de auxiliá-lo na determinação das saídas mais significativas, que vêm influenciando diretamente na manutenção da liquidez da empresa.

4.3.1 Apresentação do modelo de fluxo de caixa prospectado para 2ª fase

Na Figura 29 apresenta-se o modelo de análise do fluxo de caixa prospectado para a segunda fase do ciclo de vida. A descrição dos novos elementos adicionados à estrutura inicial do modelo de análise do fluxo de caixa prospectado da primeira fase será abordada no próximo item.

6 EMPRÉSTIMOS/ APLIC. RECURSOS										
7 SALDO FINAL DE CAIXA (5±6)										
8 ELEMENTOS PARA ANÁLISE										
8.1 Itens que apresentaram maior variação percentual.										
8.2 Justificativa das maiores variações										
8.3 Ação corretiva implementada e/ou sugerida.										
8.4 Questões auxiliares para análise: - O que a empresa realmente faz? - Ela está concentrando seus recursos nesta área? - Quem são os clientes que estão consumindo o produto da empresa? - Quais os fatores que levam o cliente a comprar? - Que fatores externos influenciam as vendas?										

R=realizado; P=projetado; AV1 e AV2=análise vertical; Å%=variação percentual

Figura 29 – Modelo de fluxo de caixa prospectado para a 2ª fase

As questões auxiliares para a análise merecem destaque no modelo de fluxo de caixa da segunda fase, pois lhe conferem o caráter qualitativo exigido dos controles de gestão financeira das organizações, que atuam em uma economia globalizada. A flexibilidade e adaptabilidade também são fatores implícitos ao modelo da segunda fase.

4.3.2 Descrição dos elementos de análise para a 2ª fase

A adaptação do modelo de fluxo de caixa prospectado da primeira fase deve ser realizada quando da transição da organização para a fase seguinte. Assim, descrevem-se neste momento, os elementos que foram adicionados à estrutura do modelo de fluxo de caixa da primeira fase, para o atendimento das necessidades informacionais da pequena empresa na segunda fase.

Colunas para a análise vertical

Foram incluídas duas colunas na matriz do modelo de análise do fluxo de caixa prospectado para a primeira fase. Na primeira são calculados os percentuais das saídas referentes aos itens dos gastos variáveis e fixos, tomando por base o total das saídas do período analisado. Desta forma, pretende-se evidenciar com maior facilidade as despesas que foram pagas no período e que merecem maior atenção, por contribuírem mais significativamente dentro da estrutura de gastos da empresa.

A segunda coluna, da mesma forma que a primeira, serve para calcular o percentual de cada saída de caixa do período, porém tomando por base o total das entradas. Procura-se, desta maneira, mostrar quais das saídas estão causando maior reflexo na manutenção da liquidez da empresa, para as quais deve-se ter maior atenção.

O cálculo da análise vertical referente aos percentuais dos itens que representam saídas de caixa no período em relação ao total das saídas de caixa deste mesmo período é obtido através da razão de cada um dos valores dos itens representantes das saídas de caixa pelo valor total das saídas de caixa do período, multiplicado por 100 (cem) para o resultado em percentual.

Na análise vertical, o levantamento dos percentuais relativos aos itens que representam as saídas de caixa, no período em relação ao total de entradas de caixa no mesmo período, é realizado através da razão de cada um dos itens representantes das saídas de caixa pelo valor total das entradas de caixa do período, multiplicado por 100 (cem) para se obter o resultado em percentual.

Questões auxiliares para análise

As questões auxiliares, para análise na segunda fase do ciclo de vida, referem-se ao mercado de atuação da empresa, uma vez que está voltada primordialmente à atividade de vendas. Quando a empresa responde as questões: Quem são os clientes que estão consumindo o produto da empresa? Quais os fatores que levam o cliente a comprar? Que fatores externos influenciam as vendas? A resposta a essas questões aumenta a percepção do empreendedor a respeito de como a empresa está gerando as entradas no caixa, o que leva o cliente a comprar seus produtos, que fatores externos estão influenciando diretamente nos níveis de venda da empresa, ocasionando incertezas nas entradas de caixa. Assim, a

organização vai deixando aos poucos de ser impulsionada pelas oportunidades e passa a gerar suas próprias oportunidades. Além disso, a empresa melhora significativamente sua capacidade na realização das projeções, tornando o fluxo de caixa prospectado em um instrumento gerencial cada vez mais preciso.

Estes elementos auxiliaram a empresa a superar os problemas comumente enfrentados pelas organizações na segunda fase do ciclo de vida. Quando o crescimento das atividades empresariais intensificarem-se, ainda mais, o proprietário sentirá a necessidade de delegar poderes e reestruturar os controles de gestão, a fim de conferir a sua empresa um caráter mais profissional. A transição à fase seguinte e o incremento do modelo de fluxo de caixa prospectado são tratados na seqüência.

4.4 MODELO DE FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO PARA A 3ª FASE

Adizes (1990) explica que uma organização chega à adolescência normalmente depois de experimentar alguns dissabores, causados principalmente por uma organização toca-toca que cresceu rapidamente de forma desordenada, na qual existia uma carência de controles, diretrizes, planejamento e estrutura, bem como um processo decisório centralizado.

A transição da organização para a adolescência é complicada e difícil. A delegação de autoridade, mudanças de liderança e transposição de metas são os três motivos principais para todo este mal-estar organizacional.

No entanto, o fundador, após relutar muito e cansado de carregar sozinho o fardo de administrar o empreendimento, que cresceu rapidamente, conclui que é tempo de mudar, de delegar poderes e partir em busca de uma gestão profissional. Neste momento surge o novo gerente, que terá a missão de profissionalizar a empresa.

A organização tem que abandonar o estilo gerencial adotado no passado e pensar em novas metas. Nesta batalha pela mudança, o novo gerente procura contribuir para a melhoria da organização, mas parece momentaneamente

incompreendido, e por isso sente-se cansado, exausto e impotente. Porém, com o passar do tempo, essa reestruturação começa a apresentar os primeiros resultados. A organização não mais apresenta aquele ritmo frenético de vendas, tudo parece mais sistematizado, as tarefas passam a ser executadas a partir de procedimentos pré-determinados, melhorando, desta forma, o fluxo do trabalho. Nesta fase, a tônica da administração deixa de ser “trabalhar mais” e passa a ser “trabalhar melhor”.

O modelo de fluxo de caixa prospectado pode prestar sua contribuição à organização adolescente no tocante à transposição de metas, ajudando-a a fixar novas políticas com relação ao mercado onde a empresa atua, principalmente as políticas relacionadas a vendas e seu recebimento, compras e seus prazos de pagamento e estoques e seu giro.

Considerando que o modelo de fluxo de caixa prospectado pressupõe uma seqüência de procedimentos, que vêm se moldando a cada fase do ciclo de vida da organização, parte-se, então, do modelo de análise discutido na segunda fase e adicionam-se mais alguns elementos para análise.

Para determinar melhores políticas relacionadas a vendas, compras e estoques, é fundamental, neste momento, que a empresa identifique com clareza seu ciclo operacional e financeiro, pois estes elementos constituem a base para as novas políticas adotadas pela empresa, bem como melhoram a qualidade das projeções relacionadas às entradas e saídas de caixa. Permitem, então, ao gerente financeiro antecipar, com maior precisão, os períodos em que haverá problemas com a liquidez.

Costales e Szurovy (1994) ressaltam que o estudo do ciclo financeiro merece atenção especial, pois monitora a distância existente entre os pagamentos e os recebimentos, medida que afeta diretamente o comportamento da lucratividade, endividamento e liquidez da organização. Assim, quanto maior a distância entre estes pagamentos e recebimentos, maior também a empresa terá necessidade de recursos.

Para chegar ao cálculo do ciclo operacional e financeiro é necessário que se determinem os prazos médios de rotação dos estoques, recebimento de vendas e pagamento de compras. Marrow (1991) destaca que o estudo do comportamento dos prazos médios ajudam os analistas financeiros a determinarem a necessidade de capital de giro da empresa, além de exercerem influência direta na liquidez,

endividamento e retorno da empresa. O cálculo destes prazos médios será demonstrado quando da descrição dos elementos utilizados para a análise nesta terceira fase do ciclo de vida.

Neste momento, conhecer os pontos fortes e fracos é de grande importância para que a empresa possa concentrar esforços em suas vulnerabilidades, pois elas constituem-se em vantagem para os concorrentes. Responder a questão - quais são os pontos fortes e fracos da empresa - levará a empresa a entender a influência que estes pontos possuem nos hábitos de consumo de seu cliente e conseqüentemente de seu ciclo operacional e financeiro.

Concatenar esses elementos no modelo de fluxo de caixa prospectado irá conferir à administração da empresa maior capacidade de analisar do negócio, bem como melhorar a qualidade das decisões tomadas.

A disposição destes novos elementos, inseridos no modelo de fluxo de caixa para a terceira fase do ciclo de vida, podem ser observados no próximo tópico deste estudo.

4.4.1 Apresentação do modelo de fluxo de caixa prospectado para 3ª fase

Para o atendimento das necessidades informacionais ligadas à terceira fase do ciclo de vida, foram adicionados novos elementos ao modelo de fluxo de caixa prospectado. Na Figura 30 é mostrada a disposição destes elementos.

6 EMPRÉSTIMOS/ APLIC. RECURSOS										
7 SALDO FINAL DE CAIXA (5±6)										
8 ELEMENTOS PARA ANÁLISE										
8.1 Itens que apresentaram maior variação percentual.										
8.2 Justificativa das maiores variações										
8.3 Ação corretiva implementada e/ou sugerida.										
8.4 Questões auxiliares para análise: - O que a empresa realmente faz? - Ela está concentrando seus recursos nesta área? - Quem são os clientes que estão consumindo o produto da empresa? - Quais os fatores que levam o cliente a comprar? - Que fatores externos influenciam as vendas? - Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa?										
8.5 Análise da Atividade										
PMRE (dias)										
PMRV (dias) PMPC (dias)										
CO = PMRE + PMRV (dias)										
CF = CO – PMPC (dias)										

R=realizado; P=projetado; AV1 e AV2=análise vertical; Å%=variação percentual

Figura 30 – Modelo de fluxo de caixa prospectado para a 3ª fase

Nesta fase, a organização possui uma maior gama de controles de gestão a sua disposição, fato observado no capítulo 3, quando se abordaram os controles financeiros da terceira fase. Isso possibilita que a empresa possa utilizar outros controles conjuntamente com o de fluxo de caixa prospectado.

A contabilidade é uma fonte valiosa de informações, que deve ser utilizada conjuntamente com as informações do fluxo de caixa prospectado, quando da análise do empreendimento. A obtenção dos dados para a determinação dos prazos médios, ciclo financeiro e operacional são encontrados facilmente na contabilidade.

Espera-se, desta maneira, motivar os administradores das pequenas empresas a fazerem uso efetivo das informações contábeis para a gestão de seus negócios.

A descrição dos novos elementos adicionados à estrutura inicial do modelo de fluxo de caixa prospectado da segunda fase são abordadas no próximo item.

4.3.2 Descrição dos elementos de análise para a 3ª fase

Para que o modelo de fluxo de caixa prospectado atenda as necessidades das pequenas empresas que se encontram na terceira fase do ciclo de vida, foi preciso adicionar alguns elementos no modelo de fluxo de caixa da segunda fase. Estes elementos são descritos a seguir.

Prazo médio de rotação dos estoques (PMRE)

O prazo médio de rotação dos estoques indica quantos dias, em média, as mercadorias ficam estocadas antes de serem vendidas. O volume de vendas e a política de estocagem adotada pela empresa é que determina a quantidade de mercadorias mantidas no estoque.

Quando da análise dos estoques, uma questão fundamental que deve ser priorizada, pelo gerente da empresa, é a de observar a forma pela qual a empresa vem financiando seus estoques, ou seja, se a empresa está utilizando recursos próprios ou de terceiros, advindos de instituições financeiras. Desta forma, se a empresa estiver utilizando-se de endividamento bancário para manter os estoques, é necessário que o estoque tenha seu giro mais rápido do que se este estoque estivesse sendo financiado por recursos próprios.

A fórmula utilizada para o cálculo do prazo médio de rotação dos estoques (PMRE) é: $PMRE = \frac{EST_m}{CMV} \times DP$

Onde:

- EST_m = estoque médio do período, ou seja, o estoque final do período (EST_t) mais o estoque final do período anterior (EST_(t-1)) dividido por 2 (dois), dados que são obtidos no controle de inventário.
- CMV = custo da mercadoria vendida é obtido através do estoque inicial somado às compras do período, que podem ser obtidas no livro de registro de entradas mantido pela empresa, menos o estoque final.
- DP = dias do período, no caso do modelo abordado é de 30 (trinta) dias.

A Afrasysten, empresa estudada no capítulo anterior, que se encontra na fase da adolescência, possui um sistema de controle permanente do estoque, ficando mais simples a coleta destes dados.

Prazo médio de recebimento das vendas (PMRV)

Através do prazo médio de recebimento de vendas a empresa pode determinar quantos dias, em média, leva para receber suas vendas. O montante das vendas a prazo, juntamente com o prazo concedido aos clientes para pagamento, constituem-se nos fatores que influenciam diretamente no volume das duplicatas a receber.

A fórmula utilizada para o cálculo do prazo médio de recebimento das vendas (PMRV) é a seguinte:
$$\text{PMRV} = \frac{\text{DRm}}{(\text{VL} + \text{IMP}) \times \text{DP}}$$

Onde:

- DRm = duplicatas a receber, média do período, ou seja, duplicatas a receber do final do período (DRt) mais as duplicatas a receber do final do período anterior (DR(t-1)) dividido por 2 (dois). Estes dados podem ser obtidos no controle de contas a receber.
- VL = vendas líquidas do período. São as vendas à vista realizadas no período, e que podem ser obtidas no próprio fluxo de caixa, mais as vendas a prazo realizadas no período, que são obtidas no controle de contas a receber.
- IMP = impostos sobre vendas, obtidos através da aplicação das alíquotas vigentes em lei.
- DP = dias do período, no caso do modelo abordado é de 30 (trinta) dias.

Conhecer o prazo médio de vendas é fundamental para qualquer empresa, uma vez que a auxilia a estipular uma política de crédito adequada a suas atividades. Dificilmente, empresas que desenvolvem suas atividades em ramos de atividade diferenciados podem adotar os mesmos padrões de concessão de créditos.

Prazo médio de pagamento de compras (PMPC)

Através do prazo médio de pagamento de compras têm-se, em média, os dias concedidos pelos fornecedores para o pagamento das mercadorias adquiridas.

Para o cálculo do prazo médio de pagamento de compras (PMPC) utiliza-se a seguinte fórmula:
$$\text{PMPC} = \frac{\text{FORNm}}{\text{Compras}} \times \text{DP}$$

Sendo:

- FORNm = fornecedor médio do período, ou seja, fornecedores do final do período (DRt) mais os fornecedores do final do período anterior (DR(t-1)) dividido por 2 (dois). Estes dados podem ser obtidos no controle de contas a pagar.
- Compras, cujo valor é obtido através do livro de registro de entradas mantido pela empresa.
- DP = dias do período, no caso do modelo abordado é de 30 (trinta) dias.

Em tese, quanto maior o prazo médio de pagamento de compras, melhor para a empresa, pois, desta maneira, a empresa terá nos fornecedores a fonte financiadora de seus estoques. Isso ocorre durante o período compreendido entre a compra de mercadorias e o pagamento dos fornecedores.

Ciclo operacional (CO) e ciclo financeiro

O ciclo operacional compreende a distância, em dias, existente entre a compra de mercadorias para revenda e o recebimento dos valores referentes à venda destas mercadorias. O ciclo operacional pode ser obtido, através da seguinte

fórmula: $\boxed{CO = PMRE + PMRV}$

Onde:

- CO = ciclo operacional.
- PMRE = prazo médio de rotação de estoques.
- PMRV = prazo médio de recebimento de vendas.

O ciclo financeiro compreende a distância, em dias, existente entre o pagamento dos fornecedores e o recebimento de vendas. E pode ser calculado pela

seguinte fórmula: $\boxed{CF = CO - PMPC}$

Onde:

- CF = ciclo financeiro.
- CO = ciclo operacional.
- PMPC = prazo médio de pagamentos de compras.

A Figura 31 tem por finalidade melhor ilustrar a estreita relação existente entre o ciclo operacional e o ciclo financeiro, bem como a influência que qualquer variação ocorrida nos prazos médios pode causar nestes ciclos.

Compra	Vende	Paga	recebe
PMRE = 15 dias		PMRV = 30 dias	
PMPC = 30 dias		Ciclo Financeiro = 15	
Ciclo Operacional = 45			

Figura 31 – Ilustração do ciclo operacional e financeiro

Observa-se que a empresa gira seu estoque em quinze dias e recebe por estas vendas trinta dias depois, do que resulta um ciclo operacional de 45 dias. Por outro lado, esta empresa paga suas obrigações com seus fornecedores no prazo de trinta dias da compra, porém apenas receberá de seus clientes quinze dias após o pagamento dos fornecedores, apresentando, desta forma, um ciclo financeiro de quinze dias. Assim, a empresa necessita de recursos para financiar suas atividades durante o período de quinze dias. Quanto maior a distância existente entre os pagamentos e recebimentos maior será a necessidade de recursos da empresa.

Para a empresa na fase da adolescência, que procura a transposição das metas advindas da fase anterior, conhecer o ciclo operacional, financeiro e os prazos médios é de suma importância; além disso, estes fatores influenciam diretamente no comportamento das entradas e saídas de caixa que, na maioria das vezes, não apresentam sincronismo entre si.

Questão auxiliar para análise

Conhecer os pontos fortes e pontos fracos do empreendimento ajudará a empresa a entender melhor os fatores que influenciam as decisões de compras. Aliar os conhecimentos a respeito dos pontos fortes e fracos com os referentes ao ciclo operacional, financeiro e prazos médios, habilitará a empresa a estabelecer melhores estratégias, de forma a amenizar seus pontos fracos e tirar vantagem dos seus pontos fortes.

Em seguida faz-se uma análise comparativa dos modelos de fluxo de caixa prospectado, propostos para cada fase do ciclo de vida das pequenas empresas, a fim de destacar os pontos divergentes entre eles.

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MODELOS PROPOSTOS

A elaboração dos modelos de fluxo de caixa prospectada seguiu uma lógica evolutiva, baseada, principalmente, nas características das pequenas empresas nas diversas fases do ciclo de vida. Uma vez que pequenas empresas que se encontram em fases diferenciadas do ciclo de vida organizacional possuem problemas de natureza distinta, apresentam necessidades informacionais também diferentes.

Adicionar alguns elementos no modelo inicial de fluxo de caixa prospectado foi a forma encontrada de adaptar o modelo, a fase do ciclo de vida em que a pequena empresa encontra-se no momento.

A escolha dos elementos que deveriam ser adicionados ao modelo inicial de fluxo de caixa prospectado, para suprir as necessidades informacionais relacionadas a cada uma das fases do ciclo de vida organizacional, tomou por base as características inerentes a cada uma das fases. Ou seja, as soluções de quais problemas são primordiais para a pequena empresa que se encontra na primeira fase, por exemplo.

Seguindo este raciocínio, não seria pertinente adicionar um elemento relacionado à análise vertical, no modelo de fluxo de caixa prospectado para a primeira fase, pois, nesta fase, a empresa encontra-se no início de suas atividades e apresenta deficiências ligadas ao caixa. Analisar com profundidade a formação do resultado financeiro pode minar a motivação do empreendedor neste momento. E numa empresa que está iniciando suas atividades, a paixão e a motivação provenientes da fase do namoro são essenciais para a transposição dos problemas.

Analisando-se comparativamente, pode-se dizer que o modelo de fluxo de caixa prospectado para a primeira fase busca suprir a quase total falta de controle existente nas pequenas empresas nesta fase, além de ajudá-la no controle das contas a pagar e a receber, solucionando, aos poucos, os problemas relacionados com o caixa negativo. A adição da análise horizontal tem por finalidade despertar no

empreendedor o interesse pela projeção e mostrar-lhe as principais distorções ocorridas em suas projeções.

Por sua vez, o modelo de fluxo de caixa prospectado para a segunda fase tem por finalidade orientar o empreendedor no momento em que a organização apresenta um crescimento no seu volume de vendas. Neste momento, a análise vertical é fundamental, uma vez que possibilita uma melhor percepção de sua estrutura de gastos. O volume cada vez maior de vendas reforça a idéia de lucros crescentes, o que pode não ser verdade, pois muitas empresas quebram não por falta de lucros, mas sim por falta de caixa.

No que diz respeito ao modelo de fluxo de caixa prospectado para a terceira fase, este deve orientar a pequena empresa, que se encontra nesta fase, a reestruturar suas políticas de vendas, compras e estocagem, e alcançar um nível maior de profissionalismo em suas atividades. Conhecer o ciclo financeiro e operacional, bem como os prazos médios, fornecem à gerência os subsídios necessários à institucionalização das novas políticas dentro da organização.

As questões auxiliares para análise procuram inserir o empreendedor no contexto em que sua empresa atua, de forma a posicioná-lo com relação ao ambiente interno e externo ao empreendimento. Busca-se, com isso, melhorar a qualidade das decisões, que dependem de informações provenientes da análise de instrumentos de controle financeiro.

Ademais, cabe destacar a flexibilidade e a adaptabilidade dos modelos de fluxo de caixa prospectado desenvolvidos, o que permite sua utilização por qualquer pequena empresa. Basta apenas adequá-lo ao ramo de atividade da empresa e observar o seu posicionamento no ciclo de vida das organizações. Porém sua eficiência está diretamente relacionada com a manutenção periódica dos dados que o compõem.

São analisados na seqüência, no capítulo referente à conclusão e as recomendações, o alcance dos objetivos inicialmente propostos pelo presente trabalho e as recomendações para estudos futuros.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem a finalidade de apresentar de forma sintética os resultados obtidos através do presente estudo, além de explicitar a maneira pela qual foram atingidos os objetivos inicialmente propostos. A contribuição do estudo para o meio acadêmico e empresarial também é contemplada, bem como as recomendações para novas pesquisas.

5.1 CONCLUSÕES

As pequenas empresas ocupam um lugar de destaque no cenário econômico nacional, principalmente na geração de empregos e produtos, bem como na correção de distorções do subdesenvolvimento relacionados à distribuição de renda.

Atuando em um contexto socioeconômico globalizado, as pequenas empresas sentem cada vez mais a necessidade de aprimorarem seus mecanismos internos de gestão, a fim de garantir a sua sobrevivência no ambiente contemporâneo. Neste contexto, destacam-se os controles de gestão financeira, principalmente o controle de fluxo de caixa, uma vez que a administração do caixa confunde-se com a própria sobrevivência da pequena empresa.

Neste sentido, o objetivo geral proposto por esta dissertação foi plenamente atingido, ao se desenvolver um modelo de fluxo de caixa prospectado para as diferentes fases do ciclo de vida das pequenas empresas, como um instrumento de controle de gestão financeira para estas empresas. Constatou-se, também, que o desenvolvimento do modelo veio a responder a questão-problema elaborada inicialmente.

Considera-se que os objetivos específicos também foram atingidos, visto que evidenciou-se, através da revisão de literatura e do estudo de casos, a importância do fluxo de caixa prospectado como instrumento de controle de gestão nas pequenas empresas, assim como se apresentaram as diferentes perspectivas teóricas das fases do ciclo de vida de uma pequena empresa.

Considerando o cenário em que se encontra inserida a pequena empresa e a simplicidade de sua estrutura, é que se concebe o fluxo de caixa prospectado como um instrumento adequado para a compreensão dos efeitos das decisões tomadas e

sua relação com as disponibilidades de caixa da empresa. Assim, durante o trabalho procurou-se evidenciar a importância do fluxo de caixa prospectado como instrumento de controle de gestão nas pequenas empresas, na busca da melhoria do entendimento por parte do empreendedor do funcionamento de seu negócio.

A utilização pura e simples do fluxo de caixa prospectado pelo pequeno empresário pode lhe garantir a sobrevivência e a manutenção da saúde financeira de seu empreendimento. Porém a inserção de alguns elementos voltados à análise do fluxo de caixa prospectado conferiu a este instrumento maior capacidade de geração de informações ao pequeno empreendedor, abrindo-lhe um leque de informações a serem estudadas e consideradas conforme as metas a atingir.

No entanto, a observação da fase na qual a empresa encontra-se dentro do ciclo de vida organizacional foi de suma importância para a adequação do modelo às necessidades específicas de cada pequena empresa, uma vez que em cada fase do ciclo de vida organizacional as pequenas empresas apresentam necessidades informacionais diferenciadas. Dentro desta ótica, é que no decorrer dessa dissertação apresentaram-se diferentes perspectivas teóricas das fases do ciclo de vida de uma pequena empresa, porém adotou-se como parâmetro para o desenvolvimento da pesquisa o modelo do ciclo de vida das organizações, conforme Adizes.

Acredita-se que a utilização do fluxo de caixa prospectado pelas pequenas empresas confunde-se com a própria sobrevivência do empreendimento. Porém a promoção do crescimento do empreendimento se consubstancia através do entendimento cada vez mais contundente do mecanismo de funcionamento do negócio, e isto ocorre através da análise do comportamento das variáveis constituintes do fluxo de caixa prospectado.

Neste sentido é que o modelo de fluxo de caixa prospectado procura contribuir, não apenas para a melhora significativa do processo de planejamento e controle empresarial, mas possibilitar ao empreendedor entender seu empreendimento, auxiliando-o no processo decisório, bem como evidenciando o reflexo na saúde financeira da empresa ocasionada pelas decisões por ele tomadas.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Em virtude das observações a respeito do estudo realizado sobre o desenvolvimento do modelo de fluxo de caixa prospectado, recomenda-se que se levantem estudos, no sentido de:

- proceder a aplicação do modelo de fluxo de caixa prospectado, apontando para as limitações relacionadas a sua utilização;
- ampliar a pesquisa, através da adequação do modelo de fluxo de caixa prospectado a pequenas empresas dos setores industriais e de serviços;
- realizar novos estudos, que contemplem o aperfeiçoamento dos elementos destinados ao processo de análise do fluxo de caixa prospectado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1994. Tese (Doutorado FEA/USP) FEA/USP, São Paulo.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- ASSAF NETO, Alexandre. O fluxo de caixa e sua importância para a gestão empresarial. **IOB – Caderno de Temática Contábil e de Balanços**. São Paulo, n.21, p. 203-225, 1989.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de caixa em moeda forte**: análise, decisão e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- CAMPIGLIA, A. O.; CAMPIGLIA, O. R. P. **Controles de gestão**: controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1995.
- CARVALHAL, Eugenio; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de vida das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.
- COSTALES, S. B.; SZUROVY, Geza. **The guide to understanding financial statements**. 2 ed. New York: McGraw-Hill, 1994.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.
- FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. **Statement of financial accounting standards nº 95**: statement of cash flows. Stanford, 1987.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.

- FREZATTI, Fábio. **Contribuição para o estudo da complementariedade do lucro e do fluxo de caixa na gestão de negócios no ambiente empresarial brasileiro**. 1996. Tese (Doutorado, FEA/USP), FEA/USP, São Paulo.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLUB, S. J.; HUFFMAN, H. D. *Cash Flow: Why it should be stressed in financial reporting*. **Financial Executive**, v.52, n.2, February, 1984.
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. Controle estratégico em um contexto competitivo. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.25, n.97, p. 13-20, jan/fev. 1996.
- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. Contabilidade: uma abordagem qualitativa. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.24, n.95, p. 28-40, nov/dez. 1995.
- GOMES, Josir Simeone. Controle de gestão na era da globalização. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.26, n.104, p. 52-62, mar/abr. 1997.
- GOULART JÚNIOR, Rogério. **Custeio e precificação no ciclo de vida das empresas**. 2000, Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- HEATH, L.C.; ROSENFELD, T. *Solvency: the forgotten half of financial reporting*. **Journal of Accountancy**, v.146, n.4, October. 1978.
- HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDA, M.F. **Accounting theory**. 5 ed. Homewood, Illinois: Irwin, 1993.
- HOJI, Masakasu. **Fluxo de caixa em moeda forte e por atividade**: aspectos de programação e controle financeiro. 1995. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC, São Paulo.
- HOPP, João Carlos; LEITE, Hélio de Paula. O crepúsculo do lucro contábil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.28, n.4, p. 56-64, out/dez. 1988.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Lucro contábil – crepúsculo ou ressurgimento? **Caderno de Estudos da FIPECAFI**, São Paulo, n.1, p. 1-8, out, 1989.
- KANITZ, Stephen Charles. **O Brasil que dá certo**: o novo ciclo de crescimento 1995-2005, São Paulo: Makron Books, 1995.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- KASSAI, Sílvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. 1996. Dissertação (Mestrado, FEA/USP) FEA/USP, São Paulo.
- KASSAI, Sílvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos da FIPECAFI**, São Paulo, v.9, n.15, p.49-59, jan/jun. 1997.
- LANDMANN, Raul. **O impacto do TQM em empresas de pequeno porte**. 1998, Dissertação (Mestrado em Administração), UFPR, Curitiba.
- LANZANA, Alcides. **Comunicação pessoal**. São Paulo: FEA/USP, 1996.
- LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. (apostila), Florianópolis: UFSC, 1996.
- LIMA, Edmilson de Oliveira. A formalização burocrática no contexto do ciclo de vida organizacional. **Revista de Negócio**, Blumenau, vol.2, n.4, p.17-23, jun. 1997.
- LONGO, Luci. Modelos contábeis para o gerenciamento das micro-empresas e as empresas de pequeno porte. **Revista do CRCPR**, Curitiba, ano.26, n.129, p.44 –54, 1º quadrimestre. 2001.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIEIRA, Marcelo Falcão, DELLAGNELO, Eloise H. Livramento. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: XVI Encontro Anual da ANPAD, 1992, Rio Grande do Sul. **Anais**, Salvador: ANPAD, v.5, p. 126-38, 1992.
- MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de gestão para pequenas empresas como garantia da qualidade**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Book, 1994.
- MARQUES, Wagner Luiz. A contabilidade hoje. **Revista do CRCPR**, Curitiba, ano.25, n.123, p.12-17. mar. 1999.
- MARROW, Vicent. **Handbook of financial analysis**. Englewood Cliff: Prentice-hall, 1991.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade versus fluxo de caixa. **Caderno de Estudos da FIPECAFI**, São Paulo, v.11, n.20, p. 9-17, jan/abr. 1999.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanço**: abordagem básica. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

MENDES, Dayse; TAYLOR, Cristiane Romero. Sinédoque administrativa: o caso da adoção da ISO 9000 x TQM. **Revista científica das Faculdades SPEI**, Curitiba, ano 2, n.2, p. 47-54, jun. 2001.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo: Makron Books e McGraw-Hill, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Alice de Fátima. **O Relacionamento do ciclo de vida com a transição da contabilidade terceirizada para a contabilidade própria de gestão em pequenas empresas**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; BRADFORD, J. **Princípios de administração financeira**: essentials of corporate finance. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; BRADFORD, J. **Administração financeira**: corporate finance. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHMITZ, Hubert. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.18. n.2, p. 164-200, 1997.

SCHMITZ, Hubert. Pequenas empresas e especialização flexível em países menos desenvolvidos. In: Padrões Tecnológicos e Políticos de Estado: Comparações Internacionais, 1989, São Paulo. **Anais**. São Paulo: USP/UNICAMP, p.151-183, maio. 1989.

SHILLINGLAW, G.; MAYER, P. E. **Accounting: a management approach**. 8 ed. Homewood, Illinois: Irwin, 1986.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília, out. 1999. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 08 set. 2001.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O que é o SEBRAE. **Boletim SEBRAE/Nacional**, Brasília, p.3, 1995.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coletânea estatística da micro e pequena empresa**: elaborado a partir de dados do IBGE “Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira – 1994”. Brasília: SEBRAE/Nacional, p.71, 1999.

SOUZA, Luiz Carlos de. Pequenas empresas se utilizam muito pouco de relatórios gerenciais. **Revista do CRCPR**, Curitiba, ano.26, n.129, p.27-30, 1º quadrimestre, 2001.

Statement of Accounting Financial Standarts nº 95. *Statement of Cash Flows*. **Financial Accounting Series**. Financial Accounting Standards Board of the Financial Accounting Foundation, november, 1987.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Managerial finance**. New York: Holt, Rinehartand Winston, 1972.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

YOSHITAKE, Mariano. **Funções do controller**: conceitos e aplicações de controle gerencial. 1982. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria**: controle e análise de transações financeiras em moeda forte. São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA**PARTE 1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

- 1) Nome da Empresa: _____
- 2) Razão Social: _____
- 3) Data de fundação: ____/____/____
- 4) Setor de Atividade
() comércio () indústria () serviço
- 5) Mercado de Atuação:
() local () regional () externo
- 6) Caso seja o mercado externo, onde? _____
- 7) Número de Funcionários: _____
- 8) Faturamento médio anual: _____
- 9) Porte da empresa de acordo com a Lei nº 9.317/96 (SIMPLES): _____

PARTE 2 – IDENTIFICAÇÃO DA FASE DO CICLO DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO

- 1) A contabilidade é terceirizada? _____
- 2) A gestão do empreendimento é realizada pelo proprietário ou por profissional contratado para este fim?

- 3) As decisões são centralizadas ou descentralizadas?

- 4) Toma por base as informações contidas em algum controle ou relatório gerencial para a tomada de decisões? Se sim, quais? _____
- 5) Possui alguma assessoria na gestão dos negócios, de ordem externa? Se sim, qual a

formação do profissional que lhe assessora?

6) A empresa utiliza-se dos controles de contas a pagar e a receber?

7) Existe algum tipo de projeção dos valores a pagar e a receber?

8) Na gestão financeira da empresa usa o controle de fluxo de caixa?

9) Existe algum tipo de projeção do controle de fluxo de caixa?

10) A empresa tem necessidade de buscar recursos para cobertura do capital de giro?_____

11) Se sim, como é a busca por esses recursos?

- Empréstimos junto a instituições financeiras.
- Aumento do Capital Próprio através de novos investimentos de capital
- Promoções
- Busca de novos sócios
- Outros.

Quais?_____

12) O retorno financeiro obtido pela empresa, no momento a torna:

- deficiente financeiramente
- suficiente financeiramente
- autosuficiente financeiramente

13) Os funcionários possuem funções específicas ou fazem um pouco de tudo?

14) Existe algum tipo de planejamento a curto prazo? Se sim, qual?

15) Existe algum tipo de planejamento a longo prazo? Se sim, qual?

16) Em relação às concorrentes, sua empresa possui diretrizes e procedimento?

17) A empresa possui uma carteira de clientes formada?

18) Em relação a seus fornecedores, estão em fase de teste, já possui confiança ou tem acordos (contratos) de longo prazo?

19) Quais os problemas enfrentados na atualidade, enumere segundo o grau de importância (1 – muito importante, 2 – importante, 3 - sem importância)?

- () Concorrência
- () Recessão econômica do País
- () Falta de capital de giro
- () Problemas causados pela inadimplência
- () Falta de clientes
- () Problemas financeiros
- () Carga tributária elevada
- () Falta de mão-de-obra qualificada
- () Falta de conhecimento gerencial
- () Falta de publicidade
- () Outros problemas,
quais? _____

20) Utiliza relatórios mensais detalhados acerca do empreendimento?

- () Não se utiliza de relatórios detalhado
- () Relatório de Fluxo de Caixa
- () Balancete de Verificação
- () Apuração de Resultado
- () Levantamento físico de estoques
- () Controle de comissões
- () Outros relatórios,

quais? _____

21) Quais são os pontos fortes da sua empresa?

22) Quais são os pontos fracos da sua empresa?

APÊNDICE 2 - CHECK-LIST DOS RELATÓRIOS E CONTROLES UTILIZADOS NA EMPRESA

Área	Relatório	Verifica-se	
		SIM	NÃO
VENDAS	Resultado das vendas		
	Relatório de vendas totais		
	Relatório de vendas por cliente		
	Relatório de previsão de vendas e faturamento		
	Relatório de preço de vendas		
	Relatório de controle dos pedidos		
	Relatório de comissões		
PÓS-VENDAS	Relatório de controle de mercadorias expedidas		
	Relatório de assistência técnica e garantia		
	Relatório de satisfação de clientes		
PESSOAL	Relatório da folha de pagamento		
	Relatório da escala de férias		
	Relatório de controle de viagem		
FINANCEIRA	Relatório de Fluxo de Caixa (diário e projetado)		
	Relatório de contas a receber e recebidas		
	Relatório de contas a pagar e pagas		
	Relatório da movimentação bancária		
	Relatório da movimentação de caixa		
	Relatório da conciliação bancária		
CONTÁBIL	Balanço Patrimonial		
	Demonstração de Resultado do Exercício		
	Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido		
	Demonstração das Origens e Aplicação dos Recursos		
	Notas Explicativas		
	Relatório de Controle Patrimonial		
	Relatório de Depreciação		
	Relatório com os Tributos Federais, Estaduais e Municipais		
	Relatório dos Encargos Sociais		
Livros Obrigatórios (entrada, saída, inventário, etc.)			
COMPRAS E ESTOQUES	Relatório de programação de compras		
	Relatório de orçamento de vendas		
	Relatório geral de estoques		
	Relatório de margem de contribuição por produto		
	Relatório com ponto de equilíbrio		
OUTRAS INFORMAÇÕES	Prazo médio de estoques		
	Prazo médio de clientes		

RELEVANTES	Prazo médio de fornecedores		
	Ciclo operacional		
	Ciclo financeiro		
	Resultado financeiro operacional		