

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

**Denise Maria de Oliveira**

**PROPOSTA DE UM ROTEIRO PARA MONTAGEM DO FLUXO  
DE CAIXA SIMPLIFICADO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS  
AUXILIANDO NA TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis  
2003

**Denise Maria de Oliveira**

**PROPOSTA DE UM ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO FLUXO  
DE CAIXA SIMPLIFICADO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS  
AUXILIANDO NA TOMADA DE DECISÃO**

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

Orientador Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

Florianópolis  
2003

**Denise Maria de Oliveira**

**PROPOSTA DE UM ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA  
SIMPLIFICADO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS AUXILIANDO NA  
TOMADA DE DECISÃO**

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, 21 de julho de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.  
Universidade federal de Santa Catarina  
**Orientador**

---

Prof. Valter Saurin, Dr

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Ao meu filho, Diego Sebastian  
pelo amor e carinho.

## **Agradecimentos**

A Deus, pela minha existência e por mais esta vitória.

A meu filho Diego Sebastian de Oliveira, pela minha ausência, pelos sacrifícios e situações difíceis, pelos momentos felizes, pela força de viver que alimenta o nosso futuro e pelo orgulho de tê-lo como filho.

Aos meus pais, Sebastião de Oliveira (In memoriam) e Alzira Bueno de Oliveira, pelo carinho, exemplo de vida, coragem e dedicação.

Ao meu amado companheiro, Luiz Carlos de Souza, pela ousadia de mudar o rumo do meu viver, pela garra, determinação, coragem, modelo profissional e dedicação, na qual ele conduz a nossa “nova família”.

A todos os meus irmãos, pelo apoio e pela nossa união.

Ao professor e orientador Emílio Araújo Menezes, Dr. pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho.

A professora Kátia Abbas, pelos esclarecimentos de dúvidas e contribuição no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, que passaram seus conhecimentos que muito contribuíram para o meu desenvolvimento profissional.

Em especial as amigas Andréa e Saraí.

A amiga Miryam Prado Malafaia, pelo apoio nesta longa caminhada.

E a todos que direta ou indiretamente de alguma forma contribuíram para que esse trabalho fosse realizado.

“A coragem é a maior das qualidades humanas porque é a que garante todas as outras”.

Aristóteles

## Resumo

OLIVEIRA, Denise Maria. **Proposta de um roteiro para elaboração do fluxo de caixa simplificado para as pequenas empresas do setor industrial auxiliando na tomada de decisão.** 2003, 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis.

Este trabalho vai demonstrar o fluxo de caixa, como instrumento facilitador na tomada de decisão para os empresários das pequenas e médias empresas industriais. As decisões financeiras que venham a ser tomadas, por um gestor empresarial, requerem um cuidado especial aos elementos circulantes da empresa, pois é através deles que será produzida a capacidade de sustentação e crescimento dos negócios. Para a empresa operar as suas atividades ela precisa ter capacidade de honrar seus compromissos de curto prazo, ou seja, precisa ter poder de compra para manter seus estoques, remunerar a mão-de-obra, todos os custos gerais de fabricação e todas as despesas fixas necessárias para o desenvolvimento de sua operação, assim como é importante o planejamento financeiro das atividades empresariais. Para isso, buscou-se o referencial teórico de como são conceituadas e classificadas as empresas, a sua participação no mercado, bem como relacionar e conceituar as demonstrações financeiras, os controles internos utilizados para a gestão financeira e demais relatórios e agregados que servem para elaboração do fluxo de caixa. Posto isso foi elaborado um questionário, para servir de base na pesquisa de campo realizada com o objetivo de avaliar a percepção e capacitação das empresas em relação à utilização e gestão de seus fluxos de caixa. O resultado da pesquisa revelou que poucos empresários utilizam as demonstrações financeiras e o fluxo de caixa para suas decisões financeiras, mas também revelou que as pequenas organizações que fazem uso dessas informações, obtiveram melhorias em seu desempenho empresarial. Nota-se, então, que as pequenas empresas estão desprovidas de informações gerenciais, acreditando-se que isso possa ser um dos motivos da não continuidade das mesmas no mercado extremamente competitivo. Diante disso foi proposto um roteiro de elaboração do fluxo de caixa simplificado para pequenas e médias empresas industriais.

**Palavras-chave:** Gestão. Capacidade. Continuidade. Desempenho. Aplicabilidade.

### Abstract

OLIVEIRA, Denise Maria. **Proposal of one itinerary to elaboration of cash-flow to small and medium companies of the industrial sector as help in the decision taking.** 2003, 137 f. Dissertation (Mestrado in Engineering of Production), Program of Post-Graduation in Engineering of Production, UFSC, Florianópolis.

This work wants to demonstrate the importance of the use of the cash flow, for small and medium industrial companies, to help the businessmen in the decision taking. The financial decisions that come to be taken, for an enterprise manager, require a special care to the circulating elements of the company, therefore it is through them that the capacity of sustentation and growth of the businesses will be produced. It company to operate its activities it needs to have capacity to honor its commitments of short term, or either, it needs to have to be able of purchase to keep its supplies, to remunerate the man power, all the general costs of manufacture and all the necessary fixed expenditures for the development of its operation, as well as is important the financial planning of the enterprise activities. For this, the referential searched theoretical of as they are appraised and classified the companies, its participation in the market, as well as relating and to conceptualize as well as relating and appraising the financial demonstrations, the internal controls used for the financial management and too much reports and added that serves for elaboration of the cash-flow. Rank this was elaborated a questionnaire, to serve of base in the research of field carried through with the objective to evaluate the perception and qualification of the companies in relation the use and management of its cash-flows. The result of the research disclosed that few businessmen use the financial demonstrations and the cash flow for its financial decisions, but also disclosed that the small organizations that make use of these information, had gotten improvements in its enterprise performance. Ahead of this is noticed that the small companies are without manager information, giving credit that this can be one of the reasons of not the continuity of the same ones in the extremely competitive market. Ahead of this, was proposed, one itinerary of elaboration of cash flow a simplified to small and average industrial companies.

**Key- words:** Management, Capacity, Continuity, Performance, Applicability.

**Lista de figuras**

Figura 1 Ciclo de caixa .....	38
Figura 2 Ciclo econômico e financeiro.....	39
Figura 3 Ciclo financeiro.....	40
Figura 4 Ciclo operacional.....	42
Figura 5 Modelo de fluxo de caixa .....	94

### Lista de tabelas

Tabela 1 Classificação das empresas por número de funcionários.....	65
Tabela 2 Classificação das empresas por faturamento.....	66
Tabela 3 Número de funcionário direcionado aos controles financeiros da empresa.....	66
Tabela 4 Número de funcionários direcionados aos controles financeiros da empresa.....	67
Tabela 5 Tempo de atuação (anos).....	67
Tabela 6 Resultado financeiro das empresas.....	68
Tabela 7 Resultado financeiro da sua empresa. Melhorou.....	69
Tabela 8 Resultado financeiro da sua empresa. Piorou.....	70
Tabela 9 Resultado financeiro da sua empresa. Não sofreu alteração.....	70
Tabela 10 Investimentos realizados em 2001.....	71
Tabela 11 Áreas consideradas importantes para melhorar.....	72
Tabela 12 Utilização de algum tipo de assessoria.....	72
Tabela 13 Utilização de algum tipo de assessoria. Quais Áreas.....	73
Tabela 14 Avaliação das necessidades financeiras. Necessidade de orientação na área financeira.....	74
Tabela 15 Confiança nos números da contabilidade oficial.....	74
Tabela 16 Auxílio do contador e administrador .....	75
Tabela 17 Principais dificuldades financeiras que as empresas enfrentam atualmente.....	76
Tabela 18 Principais controles financeiros.....	77
Tabela 19 Diferença entre controle do movimento de caixa e análise de fluxo de caixa.....	77
Tabela 20 Principais diferenças - micro e pequenas empresas.....	78
Tabela 21 Utilização de entradas e saídas de recursos.....	80
Tabela 22 Fatores importantes na composição do fluxo de caixa.....	81
Tabela 23 Grau de interferência do fluxo de caixa no desempenho financeiro.....	82
Tabela 24 Interferência do fluxo de caixa no desempenho financeiro.....	82
Tabela 25 Interferência do fluxo de caixa no desempenho financeiro Motivo da utilização do fluxo de caixa.....	83
Tabela 26 Motivo da não utilização do fluxo de caixa.....	84
Tabela 27 Auto-avaliação da empresa em relação ao controle financeiro e tomada de decisão.....	85

## Lista de quadros

Quadro 1 Dados oficiais das Juntas Comerciais do Brasil quanto à constituição e encerramento de empresas comerciais e industriais.....	18
Quadro2 Projeção de fechamento das empresas do Brasil segundo os dados estatísticos do comércio, indústria e serviços.....	20
Quadro 3 Critério de classificação de micro e pequenas empresas segundo o número de empregados.....	31
Quadro 4 Critério de classificação do porte das empresas segundo o número de empregados, pela FIEP.....	31
Quadro 5 Classificação de empresas segundo “A Quarta Directiva de Sociedades da Comunidade Européia.....	32
Quadro 6 Prazo de cobertura e período de informações .....	47
Quadro 7 Modelo de Contas a Pagar .....	51
Quadro 8 Modelo de contas a receber.....	53
Quadro 9 Modelo ficha de controle de estoque.....	56
Quadro 10 Venda média mensal.....	58
Quadro 11 Movimento de banco.....	61
Quadro 12 Movimento de caixa.....	61
Quadro 13 Passos para elaboração do fluxo de caixa.....	89
Quadro 14 Mapa auxiliar de previsão recebimento das vendas a prazo.....	95
Quadro 15 Mapa auxiliar previsão de recebimento das vendas a prazo c/ atraso.....	96
Quadro 16 Mapa auxiliar de previsão pagamento das compras a prazo.....	97
Quadro 17 Mapa auxiliar de previsão de pagamentos mensais.....	99
Quadro 18 Transações econômico-financeiras - em reais.....	104
Quadro 19 Mapa auxiliar de recebimento de vendas a vista - em reais.....	106
Quadro 20 Mapa auxiliar de recebimento de vendas a prazo – em reais.....	106
Quadro 21 Mapa auxiliar de pagamento de compras de mercadorias a vista em reais.....	107
Quadro 22 Mapa auxiliar de pagamento de compras de mercadorias a prazo em reais.....	107

Quadro 23 Mapa auxiliar de salários e encargos sociais em reais.....	108
Quadro 24 Mapa auxiliar de aluguéis a receber em reais.....	108
Quadro 25 Projeção do fluxo de caixa método direto em reais.....	109
Quadro 26 Balanço patrimonial em 31-12-x1 e 31-12-0.....	133
Quadro 27 Demonstração do resultado do exercício em 31-12-x1.....	134
Quadro 28 Projeção do fluxo de caixa método indireto .....	135

**Lista de siglas**

FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística,

IRPFJ -Imposto de Renda de Pessoa Física e Jurídica,

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SERASA - Centralização de Serviços dos Bancos S. A.

SPC - Serviço de Proteção ao Crédito

PIB - Produto Interno Bruto

DOU -Diário Oficial da União

SEBRAE -Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1- Contextualização Geral .....	16
1.2 – Problematização .....	21
1.3 Objetivos .....	23
1.3.1 Objetivo Geral.....	23
1.3.2 Objetivos específicos .....	23
1.4 Justificativa.....	24
1.5 Procedimentos Metodológicos .....	26
1.6 Limitação do Estudo.....	26
1.7 Estrutura do Trabalho.....	27
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>28</b>
2.1 Definição Empresa .....	28
2.2 Empresa Industrial.....	33
2.3 Administração de Caixa .....	34
2.3.1 Fluxo de caixa.....	34
2.3.2 Planejamento de caixa .....	36
2.3.3 Finalidades do fluxo de caixa .....	37
2.3.4 Indicadores sobre administração de caixa.....	37
2.3.4.1 Ciclo de caixa, ciclo econômico e financeiro.....	37
2.3.4.1.1 Ciclo de caixa.....	37
2.3.4.1.2 Ciclo econômico e financeiro.....	39
2.3.4.1.3 Ciclo operacional de caixa .....	41
2.3.4.2 Giro de caixa.....	42
2.3.4.3 Caixa operacional .....	43
2.3.4.4 Capital de giro .....	43
2.3.4.5 Capital de giro líquido .....	44
2.3.4.6 Necessidade de capital de giro .....	45
2.3.5 Elaboração do fluxo de caixa.....	46
2.3.6 Projeção do fluxo de caixa.....	48
2.4 Gerenciamento de Informações para a Montagem do Fluxo de Caixa .....	49
2.4.1 Controle de contas a pagar.....	50
2.4.2 Controle de contas a receber.....	51
2.4.3 Controle de estoques.....	53
2.4.3.1 Estoque mínimo.....	57
2.4.3.2 Estoque máximo .....	59
2.4.4 Controle de disponibilidades .....	59
2.4.4.1 Controle de conta corrente.....	60
2.4.4.2 Registro de caixa .....	61
2.4.5 Margem de Contribuição .....	62
2.4.6 Ponto de equilíbrio.....	63
<b>3. PESQUISA DE CAMPO UTILIZADA PARA ILUSTRAR O ESTUDO E OS RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>64</b>
3.1 Critérios de seleção da amostra.....	64
3.2 Método de coleta de dados .....	65
3.3 Resultados obtidos.....	65
3.3.1 Perfil das empresas entrevistadas .....	65
3.3.2 Gestão financeira .....	68

3.4 Necessidades Financeiras Atuais .....	73
3.5 Considerações finais da pesquisa .....	85
<b>4. PROPOSTA DO ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ADAPTADO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS .....</b>	<b>88</b>
4.1 Roteiro para Elaboração do Fluxo de Caixa.....	88
4.2 Passos para montagem do fluxo de caixa.....	90
4.2.1 Enfoque .....	90
4.2.2 Período .....	90
4.2.3 Plano de Contas .....	91
4.2.4 Coleta de dados .....	91
4.3 Fluxograma dos principais elementos da montagem do fluxo de caixa.....	91
4.3.1 Planejamento do fluxo de caixa .....	92
4.3.2 Organização .....	98
4.3.3 Análise, Decisão e Controles .....	100
4.4 Apresentação prática do modelo de fluxo de caixa.....	104
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
5.1 Conclusões .....	112
5.2 Recomendações finais .....	115
<b>REFERÊNCIA .....</b>	<b>117</b>
<b>Apêndice 1 .....</b>	<b>129</b>
<b>Apêndice 2 .....</b>	<b>133</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta a contextualização da globalização da economia exigindo das organizações mais preparo, mais planejamento e controle das operações para que elas possam permanecer mais tempo no mercado analisando e gerindo seus negócios através de informações mais confiáveis auxiliando-as nas tomadas de decisões, bem como será apresentado o tema da pesquisa, o problema a ser pesquisado os objetivos, justificativa, quais os procedimentos metodológicos, a limitação do estudo e a estrutura do trabalho.

### **1.1- Contextualização Geral**

Com a nova realidade de mercado que as empresas estão enfrentando; a crescente globalização da economia exigindo mais competitividade; a acelerada evolução tecnológica tornando cada vez menores os ciclos de produção; a necessidade de cativar e encantar os clientes, sendo eles diariamente mais exigentes e conscientes das alternativas que lhe são oportunizadas, têm requerido das empresas e dos indivíduos um esforço contínuo de melhoria de seus processos operacionais e de seus modelos de gestão. Produzir mais e melhor, a valores competitivos, e, paralelamente, alcançar resultados suficientes para remunerar os investimentos realizados e necessários para manter e alargar a capacidade de reinvestir, essa conjugação de fatores aqui representados é que se reflete na administração do fluxo de caixa, constituindo-se num grande desafio para os administradores e os profissionais da área financeira (ZDANOWICZ, 1998).

O desafio de se ter uma boa administração do fluxo de caixa, não tem fronteiras e não dispensa nem mesmo as pequenas organizações. Sobretudo, quando elas vêm ganhando novos espaços no contexto dos negócios, ocupando um nicho de mercado que não pode ser preenchido pelas grandes organizações.

Para Souza (2000, p.20) em sua dissertação de mestrado, é crescente o número de pequenas empresas que são constituídas não só no Brasil, mas em outros países, proporcionado aos seus gestores cuidados especiais quanto à correta utilização do fluxo de caixa.

Para imaginar o potencial desse mercado, Souza (2000, p.20) assim se manifesta:

O Brasil teria em 2.005 aproximadamente 7 milhões de empresas de pequeno porte, ou seja, quase o dobro dos atuais 4,5 milhões de empresas e nos Estados Unidos, em 2001, uma média de 30 milhões de pequenas e médias empresas, apresentando um aumento de 67 por cento se comparado ao número de empresas em 1.988, naquele país.

Esses dados provavelmente venham interferir no fracasso ou sucesso de um micro, pequeno ou médio negócio, dependendo da boa utilização técnica empregada em cada organização, ou do nível de eficácia gerencial de cada país.

A constituição de novas organizações sem o devido planejamento empresarial poderá trazer sérias conseqüências à sobrevivência do negócio, principalmente, se os esforços não se traduzirem em dinheiro, com margem de lucro, mas é oportuno ressaltar que os empreendimentos de pequeno porte desempenham papel econômico e social de grande importância na vida nacional. Para Durante citado por Soares (1998, p. 1):

As micro e pequenas empresas representam 98% de 4,5 milhões de empresas brasileiras. Empregam cerca de 60% de mão-de-obra. Participam com aproximadamente 43% da renda gerada nos setores industrial, comercial e de serviços. E contribuem com algo em torno de 20% do Produto Interno Bruto.

Os dados informativos de Moreira (2002, p.13) presidente do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, revelam que existem no Brasil, cerca de 17 milhões de micro e pequenas empresas, formais e informais. Das empresas formais, que são 99% das empresas brasileiras, representam 20% do PIB e 44% da força de trabalho com carteira assinada.

Nas palavras do presidente do SEBRAE, esse contingente de funcionários, que pertencem à população economicamente ativa, está ligado, diretamente ou indiretamente a um pequeno negócio.

Em que pese às adversidades enfrentadas pelos empreendedores brasileiros, principalmente, quanto a um ambiente hostil, pela falta de crédito, burocracia e excesso de carga tributária, Moreira (2002 pg.12) cita em sua entrevista que, “o Brasil é um dos países que mais empreendem no mundo, numa relação de um para cinco, ou seja, para cada grupo de cinco brasileiros entre 18 e 65 anos, um montou ou está em vias de montar um negócio”.

Considerando a contribuição das pequenas empresas no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro; a expectativa de crescimento desse setor nos próximos anos e ainda,

os problemas encontrados neste perfil de empresa, é proposto no presente trabalho um roteiro para facilitar a elaboração do fluxo de caixa com o objetivo de resolver o problema detectado na pesquisa realizada no mês de abril de 2002, que demonstra o fato de as empresas pequenas e médias não utilizarem os recursos do fluxo de caixa para o seu desempenho administrativo.

Em 1998, percebendo que ainda não tinham dados sobre a quantidade de empresas que iniciavam suas atividades e as interrompiam após um curto período de tempo, o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – do estado de Minas Gerais, mobilizou sua equipe de consultores e deu início a um trabalho de tabulação de dados consolidados, que foram publicados em um relatório denominado “Fatores Condicionantes da Mortalidade de Empresas” (VALE, 1998).

Em 1999, aproveitando conhecimento adquirido sobre o tema, houve uma compilação de dados pelo SEBRAE Nacional surgindo mais uma publicação: “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas”, conforme se vê no quadro a seguir, que mostra as ocorrências de abertura e encerramento das empresas durante o período de 1990 a 2001, apuradas pelo SEBRAE e nas Juntas Comerciais de todo o Brasil.

**Quadro 1 Dados oficiais das Juntas Comerciais do Brasil quanto à constituição e encerramento de empresas comerciais e industriais**

Ano/Descrição	Constituição	Encerramento	% de Encerramento
1990	526.757	57.838	11%
1991	498.493	55.531	11%
1992	430.665	71.437	17%
1993	497.204	61.869	12%
1994	511.772	52.560	10%
1995	519.487	44.575	09%
1996	482.692	45.209	09%
1997	533.221	50.545	09%
1998	467.128	57.727	12%
1999	475.005	69.246	15%
2000	460.602	99.966	22%
2001	490.911	82.082	17%
TOTAL	5.893.937	748.585	13%

Fonte: SEBRAE, 2001.

Os dados do quadro 1 comprovam que, 13% do total das empresas constituídas, encerram suas atividades sem dar continuidade ao seu empreendimento, por inúmeras causas, conforme informes dos SEBRAES regionais, tais como:

- a) Falta de capital de giro, onde as empresas têm problemas no fluxo de caixa e não conseguem honrar suas despesas;
- b) falta de clientes, pela falta de pesquisa do público alvo, escolha inadequada do ponto comercial, concorrência excessiva, produto obsoleto, e políticas de venda inadequada;
- c) recessão econômica do país; esse contexto é imprevisível, e segundo algumas correntes seria o principal fator do insucesso das empresas em nosso país. Com o crescimento da pobreza, a concorrência e o mercado estão cada vez mais restritos e limitados. A prática de preços abaixo do custo e o período em que são praticados esses preços levam o empresário a um ciclo. Ele acaba utilizando-se inicialmente do cheque especial e no final de alguns meses a dívida está impagável;
- d) carga tributária elevada; as empresas optantes pelo regime de tributação Simples, ainda têm alguma vantagem com relação aos impostos. Mesmo assim a consideração que se tem é de que o governo acaba sendo mais um sócio no empreendimento;
- e) falta de crédito - os bancos possuem linhas de crédito para as empresas, observa-se que as taxas de juros em bancos oficiais estão em torno de 2,5% a.m. e nos bancos particulares ela oscila de 3 a 5,5% a.m.;
- f) inadimplência, a falta de uma política de concessão de créditos do estabelecimento comercial, sem consulta a instituições como o SERASA - Centralização de Serviços dos Bancos S. A. ou o SPC - Serviço de Proteção ao Crédito, tornam o crediário uma carteira bastante problemática;
- g) concorrência muito forte: a falta de visão de mercado, prejudica alguns empresários que investem, sem critérios, em setores já exauridos e saturados em determinada região, ou nicho de mercado, levam a queda no faturamento e quebra de expectativas de venda e lucros;
- h) ponto inadequado: a inexistência de um estudo prévio quanto a localização de um estabelecimento pode ser fatal;
- i) falta de conhecimentos gerenciais, a falta de visão gerencial interfere, muito nas estratégias e políticas adotadas. Por vezes, a falta de flexibilidade nas negociações, coloca o foco no segmento incorreto; a ausência de controles e monitoramento de resultados, custos e um plano de negócios, acabam contribuindo para o fechamento da empresa;

- j) falta de mão-de-obra qualificada; com o alto índice de desemprego a qualificação das pessoas tende a diminuir, são poucos os que possuem condições de investirem em sua formação.
- k) empreendedor; é muito comum o empreendedor achar que o domínio da tecnologia é o fator mais importante para o sucesso de uma empresa (DOLABELA, 1999).

As pesquisas envolveram somente as empresas formalmente constituídas, isto é, aquelas que estão registradas nas juntas comerciais ou cartórios de registro de títulos e documentos. Os estabelecimentos comerciais informais, com certeza, aumentariam ainda mais os números da taxa apontada nas pesquisas, aqui apresentadas, conforme se observa no quadro 2 a seguir.

**Quadro 2 Projeção de fechamento das empresas do Brasil segundo os dados estatísticos do comércio, indústria e serviços**

ANO	1 ano	2 anos	antes de 5 anos	Projeção de fechamento
% de encerramento	36%	47%	71%	100%
1991	189.633	....	....	189633
1992	179.457	247576	....	427033
1993	155.039	234292	....	389331
1994	178.993	202413	373.997	755403
1995	184.238	233686	353.930	771854
1996	187.015	240533	305.772	733320
1997	173.769	244159	353.015	770943
1998	191.960	226865	363.358	782183
1999	168.166	250614	368.836	787616
2000	171.002	219550	342.711	733263
2001	165.817	223252	378.587	767656
TOTAL	1.945.089	2.322.939	2.840.207	7.108.235

Fonte: SEBRAE, 2001.

OBS: Nas Juntas Comerciais, órgãos responsáveis pelos registros das empresas, são inscritas as empresas que atuam na indústria, no comércio e nos serviços considerados auxiliares do comércio, ficando de lado as empresas de serviços com atividades profissionalizantes, ou sociedades de profissionais liberais, que têm seus registros, em geral, efetuados em Cartório de Registro de Títulos e Documentos.

A partir de então as agências regionais do SEBRAE deram início a um monitoramento das informações relativas a essa ocorrência procurando mantê-las sempre atualizadas, a fim de poder acompanhar o ciclo de vida das empresas. (SEBRAE, 2001).

As pesquisas foram realizadas com uma metodologia própria para identificar os motivos reais do encerramento das empresas. O foco da pesquisa volta-se para o levantamento dos endereços das empresas oficialmente abertas e que simplesmente fecharam suas portas e não deram baixas junto aos órgãos oficiais adequados. (SEBRAE, 2001).

Diante do exposto é importante para os pequenos empresários a conscientização desses fatos citados e um alerta para os profissionais de contabilidade que devem adquirir maior conhecimento e atuar de forma mais participativa na vida das empresas que eles atendem, dando o apoio necessário nas decisões administrativas, principalmente com a geração de boas informações contábeis e financeiras, contribuindo na sua performance e permanência duradouras no mercado.

Os problemas maiores acontecem no primeiro ano de atividades e, por isso, merecem toda a atenção, pois muitas delas, neste período encerram suas atividades porque apresentam resultados financeiros insatisfatórios. Nesta fase, mesmo apresentando resultados negativos financeiramente, é curioso observar, que os resultados econômicos são satisfatórios e compatíveis com suas atividades. Em outras palavras, as empresas chegam à falência com lucro e sem caixa, por falta de controle financeiro ou por má administração principalmente nas suas vendas a prazo, através da concessão do crédito em contas a receber (SANTOS, 2001).

## **1.2 – Problematização**

Pretende-se que o estudo proposto seja utilizado na administração do caixa, principalmente pelo grande percentual de micro, pequenas e médias empresas que deixam de funcionar, "fechando suas portas" nos dois primeiros anos de vida, conforme

os dados do SEBRAE (2001), apresentados no Quadro 2. Não se pode afirmar que o fluxo de caixa resolva todos os problemas de administração das empresas de menor porte, pois as causas de fechamento são muitas. Todavia, supõe-se que sabendo administrá-lo de forma condizente, o empresário encontrará soluções para muitos problemas, que poderão ser diagnosticados e conseqüentemente ser implementado as soluções pertinentes para resolver esses problemas.

Nota-se que essas empresas, durante a fase de crescimento, não possuem capital próprio suficiente para fazer frente às necessidades iniciais de capital de giro. Ademais, elas são as mais prejudicadas por não possuírem instrumentos administrativos, inclusive modelos de fluxo de caixa, que permitam obter uma visão mais clara dos problemas que vêm afetando a sua liquidez (VALE, 1998).

Segundo Müller e Brustolin Júnior (2000), a contabilidade das micro e pequenas empresas, bem como de algumas médias empresas é, na maioria das vezes, realizada em escritórios de contabilidade. Estes escritórios, por motivo de excesso de trabalho, baixo custo nos serviços prestados e serviços destinados a diversas atividades (sem, contudo conhecerem mais profundamente um certo segmento de negócio), acabam por elaborar relatórios não atualizados, prejudicando as análises para tomadas de decisão.

Para Oliveira (1997), a informação é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

Considerando o que foi exposto, torna-se necessário um estudo sobre a utilização da Demonstração do Fluxo de Caixa, bem como sua importância como ferramenta de planejamento e controle dos recursos financeiros de uma empresa. Observa-se que a gestão do fluxo de caixa facilita no processo de tomadas de decisões, constituindo-se numa sinalização dos rumos financeiros dos negócios.

As pequenas empresas estão diante da necessidade de sistemas de informações para poder enfrentar a concorrência numa economia de mercado cada vez mais globalizada, cujas informações serão apresentadas nos próximos capítulos.

Segundo Frezatti (1997), muitos utilizam o conceito de "tino comercial" e de "feeling" para a administração empresarial. Estes conceitos foram acobertados, até a alguns anos, pelas grandes margens de lucro contábil (proporcionado pelos índices de alta inflação), que vigoravam no Brasil. Com o início da globalização, as margens de lucro foram se reduzindo, e os empresários de pequenos negócios passaram a sentir os efeitos da má administração, principalmente no tocante à administração de caixa.

Quando se trata de problemas financeiros, os empresários de pequenas organizações culpam sempre os fatores externos, principalmente, o governo e a conjuntura econômica, além da concorrência desleal e, até mesmo, o cliente que é o alvo da empresa (FABRETTI, 1995).

Com base no pressuposto de que uma boa administração do fluxo de caixa interfere na sobrevivência das pequenas e médias empresas, procura-se responder o problema da pesquisa, estudando e formulado a seguinte pergunta: É possível prover ou reduzir o déficit de caixa, ou ainda, manter o equilíbrio de caixa, com a elaboração do fluxo de caixa para as pequenas empresas?

Face à questão formulada, o uso do fluxo de caixa, isoladamente, não garantirá o sucesso de uma empresa, mas torna-se uma ferramenta adequada para a tomada de decisão, quando associado a uma coleta de dados, que eles sejam disponibilizados em informações; a seguir sejam processadas análises destas informações, para depois, decidir-se pela manutenção da política adotada ou pela adoção de novos procedimentos, no redirecionando dos negócios da empresa. Isso contribuirá para que os empresários vejam nos seus objetivos o sucesso, ao invés do fracasso de seus empreendimentos.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral do estudo é propor um roteiro para montagem e uso do fluxo de caixa para pequenas empresas no sentido de auxiliar o equilíbrio de entradas e saídas de caixa no curto prazo.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, são previstos os seguintes objetivos intermediários:

- identificar na fundamentação teórica quais são os controles internos que podem ser utilizados nas empresas para a aplicação do fluxo de caixa;
- apresentar e listar os requisitos necessários (contas a receber/contas a pagar...) para a elaboração do fluxo de caixa;
- propor a elaboração de uma planilha adaptada para pequenas empresas, de forma a facilitar a previsão das saídas e entradas de caixa;
- propor um roteiro utilizando os dados levantados através dos controles internos para elaboração o fluxo de caixa;
- realizar uma ilustração do uso da planilha em empresa industrial de pequeno porte;
- listar algumas das ações que deveriam ser feitas nas empresas, em busca de melhorias na gestão do caixa;
- mostrar que a montagem e uso do fluxo de caixa adaptado auxilia o gerente no equilíbrio das entradas e saídas de caixa no curto prazo.

#### **1.4 Justificativa**

Conforme estudos elaborados e publicados pelo SEBRAE, nas Juntas Comerciais do Brasil, afirma-se que centenas de empresas encerram suas atividades anualmente. Algumas já com dezenas de anos no exercício de atividades mercantis ou industriais; outras, com poucos meses de vida.

Sabe-se que muitos são os motivos que levam essas empresas a encerrarem suas atividades, como por exemplo: falta de capital de giro; falta de conhecimento gerencial; carga tributária elevada; entre outros, anteriormente, já citados.

Diante disso, este estudo justifica sua relevância destacando o uso do fluxo de caixa para a tomada de decisão, nas pequenas e médias empresas do ramo industrial, sobretudo, porque pelos informes do SEBRAE, é nítida a informação sobre a grande gama de novas empresas que se encontram em processo de constituição no Brasil.

Ressalte-se que, apesar das incertezas provocadas na estabilidade econômica do país, este tipo de iniciativa atrai inúmeros empreendedores com novas idéias e se faz presente, na força de trabalho independente.

Porém, o apoio a estas novas empresas, em termos administrativos e financeiros, muitas vezes é insignificante e a orientação é reduzida, feita praticamente pelo SEBRAE, que oferece cursos e treinamentos aos novos empreendedores, deixando

a cargo dos contabilistas as rotinas legais de manutenção da atividade empresarial e os serviços voltados para as exigibilidades do fisco.

Em conformidade com Zdanowicz (1998), afirma-se que o fluxo de caixa tem grande importância como análise financeira, sendo primordial na hora da decisão da empresa nos pagamentos e investimentos.

As formas utilizadas na elaboração são bastante simples, contudo, há inúmeras possibilidades de utilização desta gestão, proporcionando um controle mais acirrado do caixa, das contas a receber, a pagar e outras, fornecendo dados de elevada abrangência e uso.

Zdanowicz, (1998) afirma ainda, que, o fluxo de caixa para uma empresa é o conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado e consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Como se constata pelas informações anteriores é de se imaginar que a complexidade da leitura do material de fluxo de caixa pode tornar-se um impedimento na absorção de suas informações, aos indivíduos não conhecedores das noções de contabilidade ou administração.

Em vista desta problemática se faz necessário uma abordagem de fácil acesso na utilização, entendimento e praticidade do fluxo de caixa, dando sustentação a um estudo detalhado sobre sua operacionalização.

Pretende-se com esse trabalho responder como é possível utilizar o fluxo de caixa para a análise e interpretação dos resultados, com ênfase nas tomadas de decisões, de modo que os empresários possam:

- 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 presentes e futuras do caixa na empresa, posicionando-as para não chegar a situação de iliquidez;
- certificar se os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.
- certificar se as próprias operações realizadas pela empresa geram caixa para manter o negócio em atividade.

## **1.5 Procedimentos Metodológicos**

Através da bibliografia pesquisada foi realizada uma revisão de literatura para comentar o que já foi escrito sobre o tema proposto, neste trabalho, analisando os procedimentos e modelos adotados sobre a elaboração de fluxo de caixa, que venham de encontro às necessidades dessas empresas.

Também foi realizada uma pesquisa de campo no mês de abril de 2002, pelo Instituto de Pesquisas DATACENSO, na cidade de Curitiba-PR, em pequenas e médias empresas, do setor industrial, e através de levantamento de dados, análise e considerações finais, serviu de base para confirmar que os controles de gestão, voltados para a área financeira, e especificamente, para o fluxo de caixa, não estão sendo utilizados adequadamente e, caso sejam empregados corretamente, poderão ser utilizados no auxílio de tomada de decisão.

Diante disso, o presente trabalho está embasado na construção de um roteiro para montagem de um fluxo de caixa simplificado, tendo como fundamento os modelos apresentados nas bibliografias disponíveis sobre o tema, mas também será adaptado às pequenas e médias empresas, dado a sua peculiaridade, de uma forma simples, cuja proposta também terá como respaldo a experiência do próprio autor desse trabalho.

## **1.6 Limitação do Estudo**

O estudo desse trabalho está limitado às pequenas empresas do setor industrial da cidade de Curitiba, pautada na pesquisa de campo realizada no mês de abril de 2002, pelo Instituto DATACENSO, podendo ser estendido às demais empresas com este tipo de atividade em outras localidades do país, sendo passível de adaptações para outros ramos de negócios.

Ressalte-se ainda, que um entrave a ser considerado, é que o estudo está baseado em uma pesquisa de natureza aplicada tendo sua forma quantitativa de ordem descritiva e utilizando os procedimentos técnicos de levantamento de dados, os entrevistados podem, na maioria das vezes, distorcer os resultados com suas respostas, porém não afetam a limitação do estudo proposto.

## 1.7 Estrutura do Trabalho

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é destinado a apresentação da contextualização geral, a problematização do trabalho, os objetivos gerais, delineando, justificando e limitando o mesmo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, conceituando a empresa e seu porte, sua participação no mercado nacional e mundial, sua importância econômica e social, a aplicação do Fluxo de Caixa para as empresas, alguns controles internos, sendo eles: recebimento, pagamentos, política de estocagem, capital de giro líquido e sua importância no ciclo operacional e outros itens que darão a sustentação ao trabalho e contribuirão para a interpretação de algumas colocações a serem mencionadas no capítulo IV.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada, para fundamentar o estudo para tanto foi elaborado um questionário com o objetivo de demonstrar a utilização (ou não) do uso do fluxo de caixa por empresas industriais atuantes no mercado, sediadas em Curitiba – capital do Estado do Paraná.

O quarto capítulo apresenta o roteiro para a proposta de um modelo de fluxo de caixa simplificado, para pequenas empresas industriais.

E para finalizar, o quinto capítulo, apresenta as conclusões e recomendações, fundamentadas na referência bibliográfica, assim como na pesquisa de campo, que foi elaborada. Em seguida serão apresentadas as bibliografias referenciadas com os respectivos anexos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os conceitos e definições dentro do enfoque da empresa e a utilização ou não do fluxo de caixa em sua administração, descrevendo inicialmente as pequenas empresas nos diversos setores da economia (serviços, comércio e indústria), averiguando as possibilidades de planejamento, os indicadores administrativos, os ciclos financeiros e operacionais de caixa, o giro e o caixa operacional à luz das finalidades do fluxo de caixa. Serão feitas considerações acerca do capital de giro, as suas necessidades, e a elaboração e projeção do fluxo de caixa, para tal fim. Ao final serão estudados tópicos acerca do gerenciamento de informações para a montagem do fluxo de caixa, juntamente com o controle de contas a pagar, de contas a receber, de estoques, disponibilidades, margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

### 2.1 Definição Empresa

Segundo Benato (1986, p.12) a conceituação básica de empresa é a combinação de elementos diversos envolvendo a organização de pessoas e bens explorando produção com o entrelaçamento do capital, trabalho e objetivo, visando o retorno do primeiro, com lucro.

A Enciclopédia Larousse Cultural (1998, p. 2083) apresenta a seguinte definição para empresa:

1. Execução de um projeto; cometimento; empreendimento.
2. Unidade econômica de produção.
3. Negócio, sociedade comercial (...) Empresa privada, organização pertencente a indivíduos ou grupo, para produção ou comercialização de bens ou serviços com o objetivo de obter lucros.

Deve-se distinguir entre públicas e privadas; as públicas pertencem ao setor público (administração central ou local), enquanto as privadas pertencem a indivíduos particulares e podem vender suas ações em bolsa. Existem diferentes tipos de empresas que, em função do grau de responsabilidade dos sócios ou acionistas, recebem diferentes nomes.

As empresas surgem também, segundo Kassai (1996, p.42),

...da ação de uma classe reduzida de pessoas, conhecida como empreendedores que, ao invés de buscar a remuneração isolada dos fatores de produção, terra, trabalho e capital, agrega-os. Passa, então, a almejar um ganho excedente, ou um valor agregado, que pode ser sintetizado pela palavra lucro.

Percebe-se que é consenso entre os autores a idéia de que a empresa é responsável pela produção e oferta de bens e serviços para obtenção de lucro.

As pequenas empresas surgem, em qualquer tipo de economia, como fator preponderante para o crescimento do emprego.

Conforme Filion, citado por Souza (2000, p. 6-7), os Estados Unidos foram o primeiro país a definir a pequena empresa. A primeira definição oficial e legal foi dada pelo "Selective Service Act", de 1948, determinando que para uma entidade ser considerada como pequena empresa deveria atender aos seguintes critérios:

1. Sua posição no comércio ou indústria da qual faz parte não seja dominante;
2. número de seus empregados não seja superior a 500;
3. seja possuída e operada independentemente.

A pequena empresa é uma atividade que sempre despertou interesse na humanidade e em qualquer categoria, é interessante observar que o proprietário mesmo executando tarefas ou dirigindo os trabalhos de seus assistentes ou empregados, tem que ter o conhecimento especializado, uma visão global da estrutura da sua empresa, inovações tecnológicas, planejamento, competitividade entre outras formas de gestão para manter a continuidade dos negócios.

A Lei Federal n.º 9.317/96 publicada no boletim Mapa Fiscal (2001, p.16) pela Instrução Normativa n.º 34 de 30/03/01, que criou o Imposto Simples, apregoa no artigo 2º:

- I - Microempresa (ME), a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais).
- II - Empresa de pequeno porte (EPP), a pessoa jurídica que tenha auferido no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

Em seu livro titulado de "A bíblia da pequena empresa", Resnik (1990, p. 8) observa que o que caracteriza de forma especial a pequena empresa "são os seus recursos muito limitados". Observa, ainda, que:

... a maioria das pequenas empresas, por exemplo, têm pouca disponibilidade de caixa durante pelo menos, os primeiros anos de operação e ficam altamente vulneráveis a qualquer mudança repentina, tanto dentro da empresa quanto no ambiente geral do negócio. Muitas empresas pequenas, por necessidade de dinheiro, fracassam num momento em que, na verdade, estão tendo lucro.

Em se tratando do glossário dos termos-chaves em contabilidade, Resnik (1990, p. 171) conceitua a pequena empresa da seguinte forma:

Não existe nenhuma definição realmente boa de pequena empresa. Nos EUA, a maioria delas têm vendas anuais inferiores a R\$ 5 milhões e menos de 75 empregados. A The Small Business Association usa critérios amplos: fabricantes: de 500 a 1.500 empregados, atacadistas: menos de 500 empregados; lojistas: menos de R\$ 13,5 milhões anuais em vendas. Talvez a melhor definição prática seja um critério funcional: pequenas empresas são aquelas em que o proprietário-gerente controla pessoalmente toda a empresa, pois o tamanho ainda não ditou uma estrutura administrativa substancialmente descentralizada. No Brasil, o critério mais usual para a definição de pequenas empresas é o adotado pelo IBGE, ou seja, empresas que possuem entre 20 a 99 pessoas ocupadas.

A Constituição Federal, promulgada em 1988, trouxe tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas, no sentido de incentivá-las e dar condição à criação de novas empresas e empregos no Brasil, trazendo em seu art. 179, o seguinte texto:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em Lei, tratamento jurídico diferenciado, visando incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de Lei.

Contudo, o Projeto dessa Lei só foi aprovado pelo Congresso Nacional em março de 1994, com a promulgação da Lei nº 8.864 de 28/03/94, publicada no DOU de 29/03/94, que proporcionou a definição para a micro e pequena empresas, conforme se segue:

- A. Microempresa, cujo nome deverá ser seguido da sigla ME. Todas as que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a 250.000 (duzentas e cinquenta mil) Ufir;
- B. Empresas de Pequeno Porte, que deverão utilizar a sigla EPP, que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a 700.000 (setecentas mil) Ufir, Art. 2.o, I e II.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em sua edição, Indicadores de Competitividade (1995:10), conceitua as micros e pequenas empresas da seguinte forma: "Até 19 ocupados: para a microempresa; de 20 a 99 ocupados: para as pequenas empresas".

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatístico (IBGE), por sua vez, conceitua as micro e pequena empresas por números de empregados, desta forma demonstrada no quadro 3:

**Quadro 3 Critério de classificação de micro e pequenas empresas segundo o número de empregados**

PORTE DA EMPRESA	INDÚSTRIA	COMÉRCIO E SERVIÇOS
Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande Empresa	Acima de 500 empregados	Acima de 100 empregados

Fonte: IBGE. 1999.

Para FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, que tem em seu Catálogo Industrial 5.298 empresas cadastradas com mais de 10 funcionários, classifica o porte das empresas através dos números de empregados conforme o quadro 4 abaixo:

**Quadro 4 Critério de classificação do porte das empresas segundo o número de empregados, pela FIEP**

PORTE DA EMPRESA	INDÚSTRIA
Microempresa	De 00 até 19 empregados
Pequena Empresa	De 20 Até 99 empregados
Média Empresa	De 100 a 499 empregados
Grande Empresa	Mais de 500 empregados

Fonte: FIEP

Irigoyen e Puebla (1997, p. 23) dão uma idéia de como é o enquadramento das pequenas empresas na Argentina, através de indicadores quantitativos. Naquele país a pequena empresa é separada pela sua atividade principal;

- 1 Setor Industrial
- 2 Setores de comércio e serviços

No caso do setor industrial é tomado em conta o seguinte elemento:

- O pessoal ocupado, fixando-se um limite máximo para este conceito de 200 pessoas empregadas;
- O valor das vendas totais anuais a pesos constantes, sem incluir o IVA nem os impostos internos que possam corresponder, com um limite atualizado por índice de preços majoritários no Agropecuário nível geral (...);
- O valor dos ativos produtivos reavaliados e líquidos de amortizações com um limite atualizado conforme indicado no ponto anterior de \$ 4.451.288. Se o ajuste fosse efetuado por índice de preços minoritários, o valor equivalente seria \$ 7.259.772.

Na Argentina, as vendas, os números de empregados e valor dos ativos são os elementos que determinam o enquadramento de uma pequena empresa. Ressalte-se que em dado momento poderá haver correção entre os índices que medem a inflação, para o devido enquadramento (IRIGOYEN E PUEBLA 1997).

De acordo com os autores Bermejo, Rubio e Vega (1992, p. 58 e 149) a estrutura empresarial da Espanha é idêntica a muitos países, isto é, constituída em mais de 92% de pequenas e médias empresas e classificadas conforme a “Cuarta Directiva de Sociedades de la Comunidad Europea” que considera como variáveis, as vendas, número de empregados e ativos líquidos.

O quadro a seguir mostra a classificação das empresas na Espanha:

#### **Quadro 5 Classificação de empresas segundo “A Quarta Directiva de Sociedades da Comunidade Européia”**

Número de Trabalhadores	Ativo Milhares de pesetas	Venda Milhares de pesetas
Pequena < 50	< 200	< 850
Média 50 – 200	200 – 450	850 – 1.750
Grande > 250	> 450	> 1.750

Fonte: Bermejo (1997)

Como pode ser observado, muito são os critérios utilizados em diversos países, porém, os mais usados sempre tratam dos aspectos quantitativos, geralmente definidos em leis ou por órgão governamentais, com vistas a disciplinamento das empresas quanto a arrecadação ou simplificação de tributos.

## 2.2 Empresa Industrial

Segundo Jacintho (1987, p. 10), “Empresa Industrial é a que transforma matérias-primas em produtos acabados, para satisfação das necessidades humanas, com a finalidade de lucro”.

A principal característica de uma empresa industrial se dá pela transformação de matérias-primas em produtos acabados e para alcançar este objetivo ela possui algumas funções.

As funções exercidas numa empresa industrial conforme Jacintho (1987, p. 10), serão:

- Função mercantil ou comercial – que são as operações de compra de matérias-primas e venda de produtos acabados;
- Função técnica – que são as operações de transformação de matérias-primas em produtos;
- Função financeira – que são as de obtenção de financiamentos, a procura de capitais e sua aplicação;
- Função administrativa – que são as de organização, controle e previsão de todas as demais funções da empresa industrial.

Conforme Calderelli (2001) indústria no sentido econômico, é o conjunto de empresas que trabalham na transformação de matéria-prima, em utilidade. Atividade humana empregada com a finalidade de transformar a matéria-prima em produto destinado à satisfação das necessidades do homem.

Tendo em vista os conceitos de indústria, nota-se a diversificação quanto à natureza do produto fabricado, podendo explorar minérios, artefatos de couro, borracha, plásticos e uma infinidade de outros itens, dependendo dos profissionais, capacidade financeira, localidade e outros possíveis quesitos.

Diante dos conceitos expostos sobre empresa e enquadramento como empresa de pequeno porte será proposto um roteiro para montagem e uso do fluxo de caixa para pequenas empresas no sentido de auxiliar o equilíbrio de entradas e saídas de caixa no curto prazo.

A seguir será apresentado o que a bibliografia traz sobre administração de caixa, controles internos e informações acessórias que serão utilizados para poder propor o roteiro de montagem do fluxo de caixa para essas empresas de pequeno porte.

## **2.3 Administração de Caixa**

Para Kuster e Nogacz (2003, pág.37), a administração do caixa compreende uma tarefa de suma importância para a empresa. A grande maioria dos fracassos empresariais tem fortalecido a convicção de que a principal razão da chamada mortalidade precoce das pequenas empresas é a falta da habilidade gerencial de seus administradores. Estas empresas normalmente nascem através de uma idéia de negócios proposta por empresários que conhecem profundamente a função técnica a ser exercida, porém não se preocupam com a função administrativa financeira da empresa.

Esses empresários, segundo os autores, acreditam que, produzindo bens de alta qualidade e demanda, estão dispensados de dedicar tempo à boa administração, relegando esta tarefa a funcionários sem preparo, ao invés de contratarem alguém apto para fazê-lo em seu lugar. Empresa alguma poderá crescer ou mesmo sobreviver, sem um gerenciamento adequado na área administrativa. É essencial a essa função administrativa o conhecimento dos procedimentos financeiros e contábeis disponíveis, bem como a sua melhor utilização para o acompanhamento, controle, ajuste e projeção dos resultados da empresa.

### **2.3.1 Fluxo de caixa**

O demonstrativo do Fluxo de Caixa é o instrumento financeiro que permite ao administrador monitorar a evolução do equilíbrio ou desequilíbrio entre a entrada e saída de dinheiro durante um período determinado, possibilitando a adoção antecipada de medidas que venham assegurar a disponibilidade de recursos para o atendimento das necessidades de caixa (KUSTER e NOGACZ, 2003).

Zdanowicz (1998) afirma que o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa, possibilitando melhores análises e decisões quanto à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe.

Segundo Campos Filho (1999), o fluxo de caixa tem por objetivo primordial, a projeção das entradas e das saídas dos recursos financeiros da empresa em um determinado período de tempo.

As informações de caixa vêm, continuamente, ganhando espaço no mundo dos negócios. Conhecer os fluxos de caixa e saber interpretá-los contribui para a saúde financeira e para o aumento da rentabilidade das empresas (CAMPOS FILHO, 1999).

Para Frezatti (1997), o fluxo de caixa também deve ser arrolado como instrumento que traga subsídios para o processo de tomada de decisões.

A demonstração do fluxo de caixa é um resumo do tipo “onde obtido, onde aplicado“ os recursos do caixa, esse lubrificante imprescindível das atividades da empresa. É importante compreender que a geração de caixa no ano é diferente da última linha da demonstração do resultado, ou lucro líquido, referente ao mesmo período. O caixa gerado pelo lucro é uma fonte interna ou autônoma de dinheiro, entendendo que a empresa também recorre, periodicamente, a outras fontes de caixa, por meio de empréstimos de terceiros e de investimentos dos proprietários (TRACY 2000).

Santos (2001) diz que o fluxo de caixa é o instrumento capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informações da empresa.

Em conformidade com diversos autores (Frezatti, 1997; Zdanowicz, 1998; Campos Filho, 1999; Tracy, 2000; Santos, 2001; Kuster e Nogacz, 2003) os principais objetivos do fluxo de caixa são:

- a. projetar as entradas e saídas de recursos financeiros para um determinado período;
- b. prognosticar as necessidades de captação de recursos;
- c. prognosticar as aplicações de excedentes de caixa nas operações mais rentáveis, sem comprometer a liquidez;
- d. prever os períodos deficitários e superavitários da projeção.

Com a utilização do fluxo de caixa, o administrador tem um poderoso instrumento para cumprir seu principal objetivo, a maximização do retorno dos investimentos, sem, no entanto comprometer a liquidez, reduzindo dessa forma o risco incorrido pelos detentores do controle da empresa.

### 2.3.2 Planejamento de caixa

A administração de caixa começa com o planejamento de caixa, atividade que consiste em estimar a evolução dos saldos de caixa da empresa. Essas informações são fundamentais para a tomada de decisões (SANTOS, 2001).

Zdanowicz (1998) afirma que através de sua experiência profissional tem comprovado que as dificuldades financeiras, especialmente as que embaraçam as micros e pequenas empresas, parecem decorrer das ausências do planejamento e do controle de suas atividades operacionais. Não que isso afirme que todos os fracassos possam ser evitados única e exclusivamente através de planejamento e de controle financeiros, porém muitos os seriam com certeza.

É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerários para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos a serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas das receitas ou aumentos no volume de pagamentos (ZDANOWICZ, 1998).

Santos (2001) afirma que a necessidade de planejamento de caixa deve estar presente tanto em empresas com dificuldades financeiras, como naquelas bem capitalizadas. Para as empresas com problemas financeiros, o planejamento de caixa é o primeiro passo no sentido de buscar seu equacionamento. Nas empresas em boa situação financeira, o planejamento de caixa permite-lhes aumentar a eficiência no uso de suas disponibilidades financeiras.

Para Bangs Jr. (1999) a projeção do fluxo de caixa (orçamento estimado) é o dado individual mais importante para controlar sua empresa. Um orçamento de caixa controla as gotas que sangram o negócio: uma compra desnecessária aqui, uma contratação malfeita ali, uma pequena doação a uma causa meritória. As gotas em pouco tempo formam uma torrente, e tampar essa saída é extraordinariamente difícil.

O planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quando se necessitará de financiamentos bancários. Empresas que continuamente tenham falta de caixa e que necessitem de empréstimos de última hora, poderão perceber como é difícil encontrar bancos que as financie (GITMAN, 1997).

### **2.3.3 Finalidades do fluxo de caixa**

Pode-se estabelecer o comparativo entre o fluxo de caixa de uma empresa e o fluxo de água de um sistema hidráulico com vários reservatórios ao longo de sua extensão. A empresa necessita de dinheiro em caixa para pagar as suas obrigações com terceiros, o centro de interesse está no reservatório de numerários, ou seja, o disponível (ZDANOWICZ, 1998).

Para Santos (2001) as projeções de caixa têm várias finalidades. A principal delas é informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.

Outras finalidades do fluxo de caixa segundo Santos (2001) são:

- a) planejar a contratação de empréstimos e financiamentos.
- b) maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa.
- c) avaliar o impacto financeiro de variação de custos.
- d) avaliar o impacto financeiro de aumento das vendas.

### **2.3.4 Indicadores sobre administração de caixa**

Segundo Assaf Neto (1995) uma adequada administração dos fluxos de caixa pressupõe a obtenção de resultados positivos para a empresa, devendo ser focalizada como um segmento lucrativo para seus negócios. A melhor capacidade de geração de recursos de caixa promove, entre outros benefícios à empresa, menor necessidade de financiamento dos investimentos em giro, reduzindo seus custos financeiros.

#### **2.3.4.1 Ciclo de caixa, ciclo econômico e financeiro**

##### **2.3.4.1.1 Ciclo de caixa**

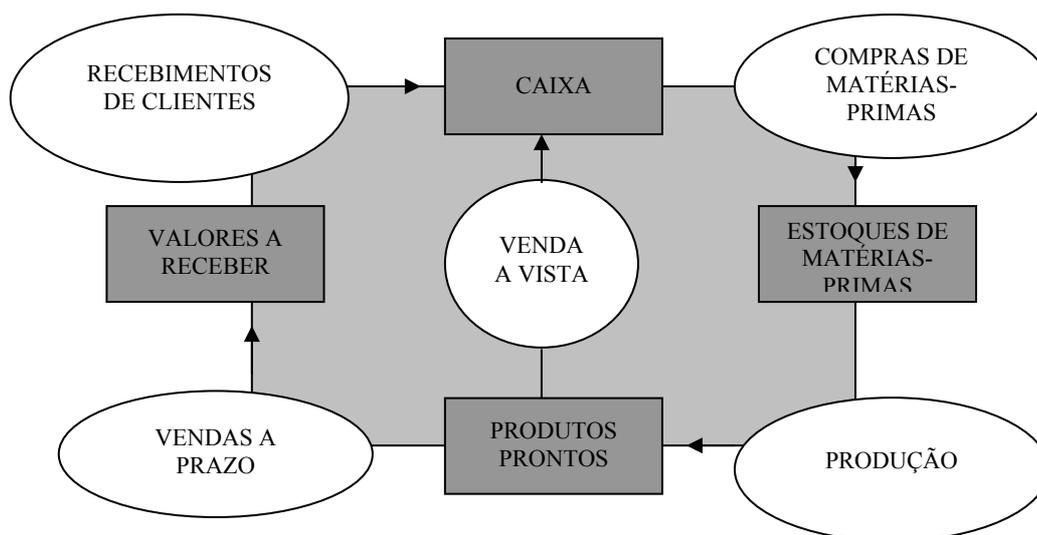
Através do fluxo de caixa procura-se analisar o deslocamento dos recursos financeiros da empresa. Em outras palavras, partindo-se do disponível (caixa, bancos e aplicações no mercado financeiro), pode-se verificar os caminhos percorridos por uma

unidade monetária na empresa e, principalmente, de operações que aumentam ou diminuem o nível de caixa da empresa (ZDANOWICZ, 1998).

Ainda, segundo Zdanowicz (1998) os fluxos de caixa são cíclicos e poderão ser classificados em:

- a) **Regulares:** São aqueles ingressos ou desembolsos que a empresa recebe ou paga regularmente, por exemplo: recebimento de vendas e pagamento de salários aos funcionários da empresa;
- b) **Razoavelmente Regulares:** São as entradas ou saídas financeiras que ocorrem de tempo em tempo, quase sempre em períodos iguais. Identificam-se com as compras de matérias-primas e secundárias, a amortização de empréstimos ou financiamentos, o recebimento de aluguéis, etc;
- c) **Irregulares:** São todos os aportes de recebimento ou pagamento pela empresa de forma inesperada, ou seja, sem um planejamento prévio. Como por exemplo: a compra à vista de uma peça de reposição do ativo imobilizado pela quebra da existente, o pagamento de uma ação trabalhista ou multa fiscal pela empresa.

Posto isso, pode-se representar outro ciclo de caixa da empresa conforme figura 1 na seqüência.

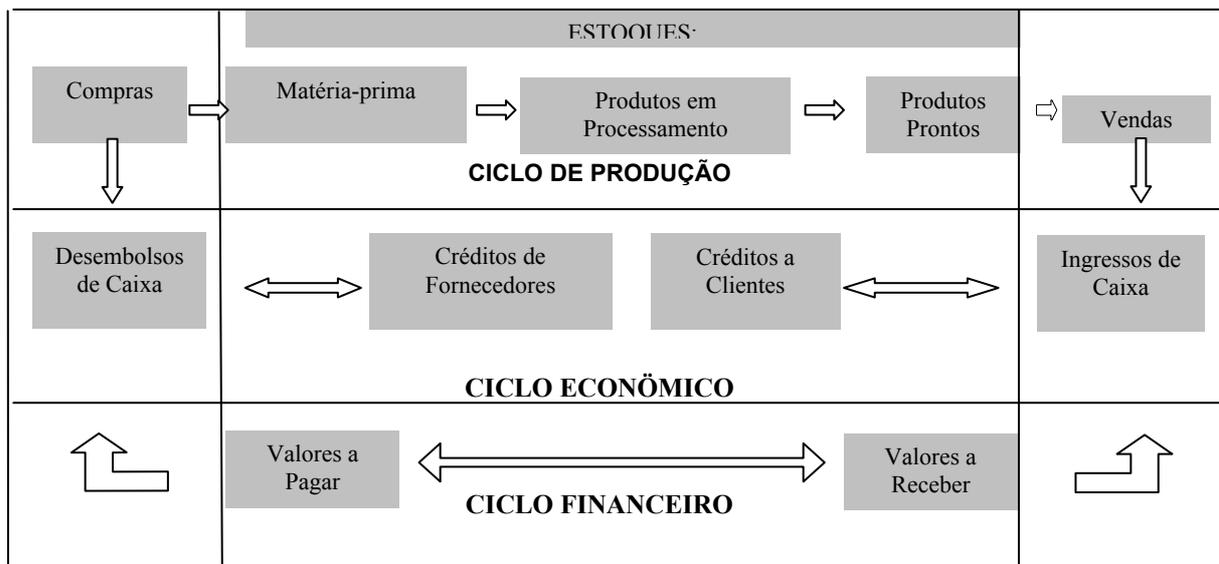


**Figura 1: Ciclo de Caixa**

Fonte: Zdanowicz (1998)

### 2.3.4.1.2 Ciclo econômico e financeiro

Os ciclos econômico e financeiro podem ser esquematizados, de modo simplificado, através da seguinte representação gráfica (ZDANOWICZ, 1998).



**Figura 2: Ciclo econômico e financeiros**

Fonte: Zdanowicz (1998)

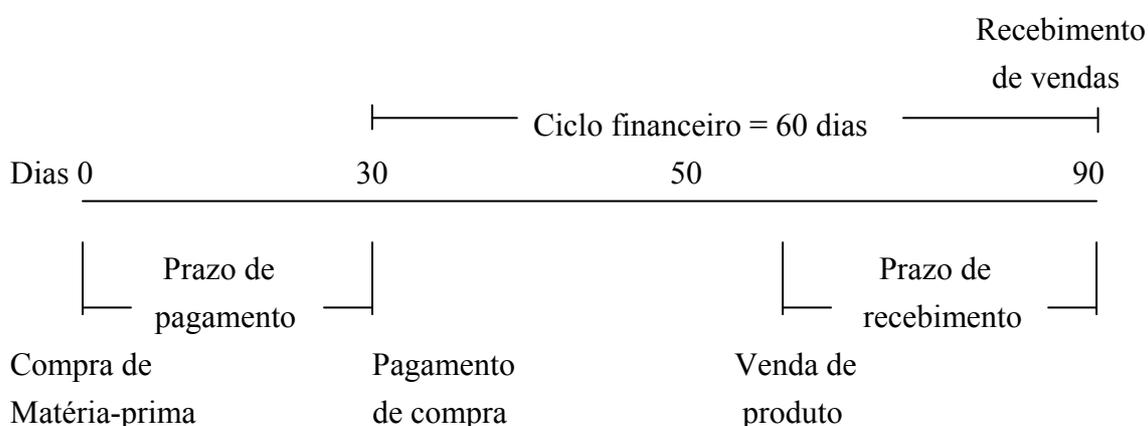
A figura 2 indica o ciclo de caixa de uma atividade industrial, seguindo uma ordem de se comprar, estocar, produzir e vender seus produtos, onde o caminho mais curto é o da venda à vista. Porém, ao se processar vendas a prazo, concede-se crédito à clientela e num momento futuro, esse crédito provavelmente, se converta em dinheiro para a empresa, mediante seu recebimento.

Zdanowicz afirma que para assegurar um fluxo contínuo de produção e/ou comercialização, a empresa deve manter em estoque certa quantidade de matérias-primas. As matérias-primas são, em geral, adquiridas a prazo através de créditos obtidos junto aos fornecedores, dando origem aos valores a pagar. Os custos das matérias-primas consumidas durante o processo de produção, os custos com mão-de-obra direta e as despesas indiretas de fabricação, fluem para o estoque de produtos prontos. Os produtos prontos são vendidos, em geral, a prazo através dos créditos concedidos a clientes, dando origem aos valores a receber.

O ciclo financeiro é o intervalo de tempo entre os eventos financeiros ocorridos ao longo do ciclo operacional, representado pelo pagamento a fornecedores e pelo recebimento das vendas (SANTOS, 2001).

Segundo Santos (2001), no caso de uma indústria, supondo que a fabricação comece imediatamente após a compra de matéria-prima e que a venda seja realizada logo após a fabricação, o ciclo financeiro é calculado com base no prazo de fabricação e nos prazos de pagamento de compras e de recebimento das vendas.

Como as empresas têm prazos diferentes para pagamento aos fornecedores e recebimento dos clientes, o ciclo financeiro é determinado com base nos prazos médios de pagamento e de recebimento. A Figura 3 a seguir representa o ciclo financeiro.



**Figura 3: Ciclo financeiro**

Fonte: Santos (2001)

Santos (2001) afirma que para o cálculo do ciclo financeiro de uma empresa, é necessário considerar as seguintes variáveis:

- Prazo médio de pagamento a fornecedores (PP).
- Prazo médio de fabricação/estocagem (PE).

- Prazo médio de recebimento de vendas (PR).

Conforme Santos (2001) o ciclo financeiro (CF) é calculado pela seguinte fórmula:

$$\mathbf{CF = PE + PR - PP}$$

O ciclo de caixa ou ciclo financeiro para Blatt (2001, pg.92) passa a ser uma peça fundamental, quando os recebimentos de vendas ocorrem antes dos pagamentos de fornecedores de matérias-primas ou estoques, porque há um ingresso de recursos à frente de uma saída de recursos.

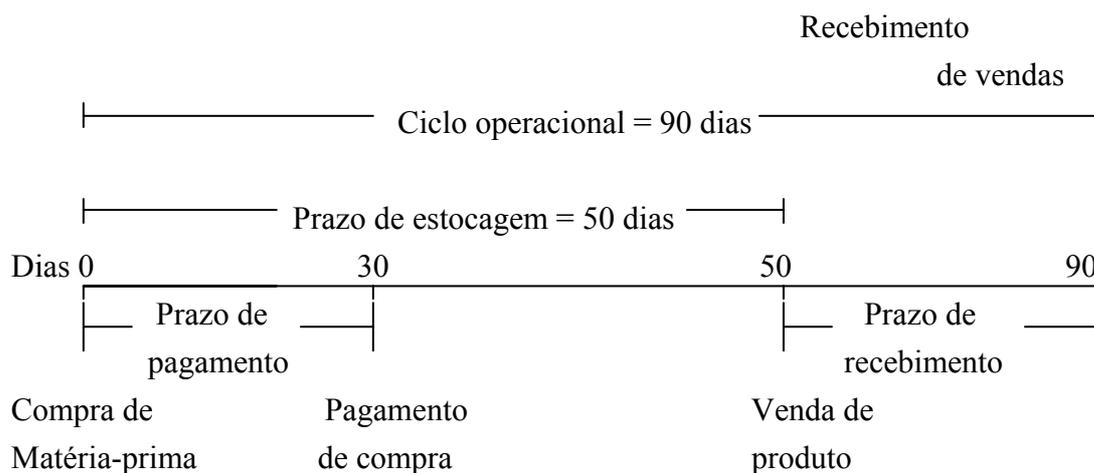
#### **2.3.4.1.3 Ciclo operacional de caixa**

Ciclo operacional de caixa é a maneira pela qual o caixa líquido efetivo, ao contrário do lucro líquido contábil, flui para dentro ou para fora da empresa durante um período especificado (WESTON e BRIGHAM, 2000).

Para Santos (2001) o processo operacional completo da indústria abrange a seqüência de atividades de compra de matérias-primas, pagamento aos fornecedores, produção, estocagem, venda e recebimento das vendas.

Define Santos (2001) que o intervalo de tempo gasto na execução de todas essas atividades é denominado ciclo operacional. Ele representa o número de dias transcorridos entre a compra efetiva de matérias-primas ou produtos e o recebimento da venda dos produtos fabricados ou comercializados.

A figura 4 abaixo ilustra o conceito de ciclo operacional.



**Figura 4 Ciclo operacional**

Fonte: Santos (2001)

Por meio da figura 4 é possível concluir que a duração do ciclo operacional pode ser afetada por fatores como produção, operação e também por suas práticas comerciais e financeiras, que envolvem prazos de pagamento e recebimento.

#### 2.3.4.2 Giro de caixa

O giro de caixa é um parâmetro relacionado com o ciclo de caixa que indica quantas vezes, ao longo de um ano, ocorre o revezamento do caixa da empresa (SANTOS, 2001).

Conforme o autor acima, se for considerado 360 dias o número de dias de um ano, o giro de caixa (GC) é dado pelo quociente entre 360 e o ciclo financeiro (CF):

$$GC = 360 : CF$$

Segundo Santos (2001) a fórmula de cálculo do giro de caixa indica que quanto menor for o ciclo financeiro, maior será o giro de caixa. É desejável que a empresa tenha alto giro de caixa, de modo que reduza sua necessidade de capital de giro.

### 2.3.4.3 Caixa operacional

O volume mínimo, de recursos financeiros que uma empresa precisa para o giro de suas operações, é denominado de caixa operacional. Esse parâmetro representa o capital de giro mínimo necessário a um volume de vendas (SANTOS, 2001).

Ainda conforme Santos (2001) um método simples para cálculo do caixa operacional consiste em dividir o valor da projeção de desembolso anual de caixa (DAC) pelo giro de caixa (GC).

Esse cálculo requer a projeção de lucro da empresa para o ano e também da destinação desse lucro. A projeção de desembolso anual deve abranger o pagamento a fornecedores e o desembolso com custos operacionais.

A fórmula para o cálculo do caixa operacional, conforme o autor acima, é a seguinte:

$$CO = DAC : GC$$

### 2.3.4.4 Capital de giro

Os recursos materiais de renovação rápida são denominados de capital de giro. No balanço patrimonial da empresa, o capital de giro é representado pelo ativo circulante ou ativo corrente, composto pelas disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques (SANTOS, 2001).

Capital de giro é representado pelos valores rotativos do patrimônio, sejam eles de aplicação, troca ou espécie. São valores que se renovam por rotações constantes, no sentido de oferecer um resultado operacional (CALDERELLI, 1997).

Padoveze (2003, pg.67) referenciando o Modelo Fleuriet, que trata de uma abordagem sobre a administração do capital de giro, também denominado de Análise Financeira Dinâmica, retoma o tema da liquidez e seus indicadores, sugerindo uma abordagem nova e diferente da tradicional, à respeito do assunto.

Para o desenvolvimento do Modelo Fleuriet as contas que compõem o capital de giro, são classificadas em dois tipos, em relação ao seu comportamento como ciclo operacional:

- a) contas cíclicas, ou seja, contas de natureza operacional;

b) contas erráticas, ou seja, as demais contas do circulante.

As contas cíclicas relevantes são: duplicatas a receber de clientes, estoques, despesas pagas antecipadamente, no ativo; duplicatas a pagar de fornecedores, obrigações tributárias incidentes sobre o faturamento, obrigações trabalhistas, no passivo. As contas erráticas relevantes são: caixa, bancos, aplicações financeiras, mútuos com controladas e coligadas, outras contas correntes, no ativo; financiamentos bancários, títulos descontados, provisões de impostos sobre o lucro, mútuos com controladas e coligadas, outras contas a pagar, no passivo.

Como pode ser observado acima, na utilização do Modelo Fleuriet, é feita uma reclassificação do capital circulante líquido em relação ao conceituado pela Lei das Sociedades Anônimas. As contas cíclicas são classificadas como giro e, conseqüentemente, o total dos ativos cíclicos menos o total dos passivos cíclicos indica a Necessidade líquida de Capital de Giro (NLCG).

As demais contas, de caráter financeiro e não vinculadas às operações, são denominadas de contas de Tesouraria, somente através dessas contas é possível calcular a liquidez empresarial e a capacidade de solvência da empresa no curto prazo.

O Modelo Fleuriet, por sua vez, ao indicar a necessidade de capital de giro, sem dúvida, retrata a rotação entre as contas operacionais de uma empresa, ou especificamente, nos prazos entre realizações de estoques, recebimentos de clientes e pagamentos de contas, e por extensão elas irão influenciar, num período futuro, na administração do fluxo de caixa. No caso em questão, as pequenas organizações que estejam se utilizando das demonstrações ou dos relatórios contábeis e financeiros, de uma maneira mais aprofundada, poderão se utilizar destes conceitos.

Por outro lado, as pequenas organizações que não estejam com sua gestão voltada em cima das demonstrações contábeis, têm nos temas anteriores, a mesma visão e importância, ainda que seja pelo método tradicional, para planejar e desenvolver seus fluxos de caixas, sem que venham a diminuir a qualidade de suas informações.

#### **2.3.4.5 Capital de giro líquido**

O capital de giro líquido é igual ao ativo circulante menos o passivo circulante. Quando é positivo, corresponde ao volume de fundos de longo prazo (empréstimo e recursos próprios) aplicados no financiamento de estoques e contas a receber. Se for

negativo (passivo circulante maior que o ativo circulante), significa que a empresa estará financiando seus ativos permanentes com recursos financeiros de curto prazo, o que denota um quadro de risco (SANTOS, 2001).

O capital de giro líquido para Blatt (2001), indica a folga financeira da empresa, ou seja, o excesso ou falta de Ativos Circulantes em relação aos Passivos Circulantes.

De posse dessas informações, o empresário sabendo trabalhar com os dados coletados, poderá calcular com mais precisão a necessidade de capital de giro. Dessa forma poderá tomar medidas necessárias de planejamento e controle para eliminar eventuais distorções na estruturação e utilização do capital de giro.

Conforme Gitman (1997, p. 109 ) “Capital de giro ( ou circulante ) líquido é uma medida de liquidez calculada subtraindo-se o passivo circulante do ativo circulante”. Calcula-se como segue:

$$\text{Capital Circulante Líquido} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Para Gitman (1997), esse valor não é muito útil para se comparar o desempenho de empresas diferentes, mas é bastante útil para controle interno.

Conforme Silva (1999, p, 347), o estudo do capital de giro é fundamental para o administrador financeiro e para os profissionais que atuam na área financeira de um modo geral. Para o analista de empresas, os conceitos relativos à administração do capital de giro servem também como facilitadores no entendimento das estruturas básicas de análise.

#### **2.3.4.6 Necessidade de capital de giro**

O correto dimensionamento da necessidade de capital de giro é um dos maiores desafios do gestor financeiro. Essa tarefa requer visão abrangente do processo de operação da empresa, de suas práticas comerciais e financeiras, além de dados sobre prazos de cobrança e recebimento (SANTOS, 2001).

Para Blatt (2001) a NCG - Necessidade de Capital de Giro ou IOG – Investimento Operacional em Giro, mostra o excesso ou a falta de Ativos Circulantes Operacionais em relação aos Passivos Circulantes Operacionais que, após ser calculado,

torna-se talvez, a mais importante, a mais dinâmica e a mais problemática análise que se possa efetuar sobre uma empresa.

### **2.3.5 Elaboração do fluxo de caixa**

Como já mencionado anteriormente, o fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, auxiliando a percepção sobre a movimentação dos recursos em um determinado período.

Segundo Zdanowicz (1998) as seguintes informações ou estimativas são úteis para a elaboração do fluxo de caixa num determinado período de tempo:

- projeção das vendas, considerando-se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;
- estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresas e ramo de atividade;
- orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

Na elaboração do fluxo de caixa segundo Santos (2001), os seguintes aspectos precisam ser considerados:

#### **a) Prazo de cobertura e período de informação.**

- Um fluxo de caixa projeta o saldo de caixa para um horizonte de tempo (semana, mês, ano etc.) que é chamado de prazo de cobertura.
- Quando o fluxo de caixa tem um prazo de cobertura de uma semana até três meses, é considerado de curto prazo. Se o prazo de cobertura fica entre 91 dias e um ano, o fluxo de caixa é de médio prazo. Um fluxo de caixa de longo prazo tem um prazo de cobertura maior que um ano.
- A unidade de tempo em que se divide o prazo de cobertura do fluxo de caixa é denominada período de informação. Um fluxo de caixa com prazo de cobertura mensal habitualmente tem um período diário de informação.

As combinações entre prazo de cobertura e período de informações mais usuais são as demonstradas no quadro 6.

**Quadro 6 Prazo de cobertura e período de informações**

Prazo de cobertura	Período de informação
Semana	Dia
Quinzena	Dia
Mês	Dia ou semana
Trimestre	Dia, semana ou mês
Semestre	Mês
Ano	Mês ou trimestre

Fonte: Santos (2001)

**b) Grau de detalhamento das entradas e saídas de caixa.**

- Os dados sobre entradas e saídas de caixa podem ser apresentados de forma resumida ou detalhados. À medida que aumenta de funções do fluxo de caixa, ele precisa ter maior nível de detalhamento para as entradas e saídas de caixa.
- É recomendável que os objetivos do fluxo de caixa limitem-se às informações sobre a posição de caixa da empresa. Assim o fluxo de caixa não deve incluir funções de controle financeiro.

**c) Grau de precisão**

- O grau de precisão dos dados do fluxo de caixa varia em função de seu prazo de cobertura.
- Para o fluxo de caixa mensal, uma variação de até 10% entre os valores previstos e realizados é considerada satisfatória. Já no caso de fluxo de caixa trimestral, semestral ou anual, uma margem de variação de até 15% é aceitável.

**d) Funções do fluxo de caixa**

- O fluxo de caixa deve ser apenas um instrumento de planejamento financeiro. Outras funções como controle da inadimplência, controle bancário, ou mesmo controles de gastos não devem ser objeto do fluxo de caixa.

**e) Item “diversos”**

- É recomendável que os itens diversos – tanto em entrada como em saída de caixa – não ultrapasse 10% do respectivo total de entradas e saídas. Se esse percentual não for observado, a utilidade do fluxo de caixa fica bastante comprometida, já que passa a ter um dado genérico, não identificado especificamente, com valor substancial.

**f) Dinâmica de prazo de cobertura**

- O fluxo de caixa de curto prazo pode estar estruturado por prazos de cobertura correspondente a um calendário fixo (dia 1º a 30 do mês), ou por prazos corridos (5 a 5, 6 a 6 etc.). Usualmente, o fluxo de caixa de curto prazo é apresentado para um período de cobertura corrido.

Observa-se que, se as empresas utilizarem corretamente as informações para elaboração do fluxo de caixa, poderão analisar a melhor forma para desenvolver sua política de captação e aplicação de recursos, além do acompanhamento entre o fluxo projetado e o efetivamente realizado, permitindo ainda, identificar as variações ocorridas e as causas dessas variações.

**2.3.6 Projeção do fluxo de caixa**

O fluxo de caixa é construído a partir das informações relativas a todos os dispêndios e entradas de caixas projetados, assim como os dados já de conhecimento da empresa, como por exemplo, o valor de um aluguel ou de um recebimento já confirmado. Zdanowicz (1998) afirma que o fluxo de caixa projetado pela empresa pode estar sujeito às oscilações de mercado, bem como a imprevistos inerentes à atividade empresarial.

Afirma ainda que formular estimativas por si só, não garante que os objetivos e as metas propostas serão alcançados. Requer o envolvimento dos responsáveis das áreas da empresa com os objetivos fixados. Todos devem firmar uma espécie de contrato moral com as metas traçadas.

Marion (1998) recomenda a utilização de relatórios contábeis, para a projeção do Fluxo de Caixa, porque somente através dos conhecimentos passados que poderá ser feita uma boa projeção para o futuro.

É preciso planejar, projetar as entradas e saídas de dinheiro, baseadas nas estimativas de compras e vendas da empresa, de acordo com as previsões de lucro dos sócios. É fundamental, assim, um orçamento de caixa, que vai balizar as ações da empresa. Esse orçamento deve ser feito periodicamente e revisado em datas preestabelecidas. Nem sempre aquilo que é previsto acaba sendo realizado. Então na comparação entre o previsto e o realizado, verifica-se o percentual atingido por aquilo que foi planejado, adapta-se à realidade e tem-se mais confiança para ações seguintes, com controle sobre os valores envolvidos naquela operação (ZDANOWICZ, 1997).

Frezatti (1997) afirma que para a montagem do fluxo de caixa projetado, o gestor da empresa precisar ter uma visão geral do que ele espera, porque é importante entender a utilidade do fluxo de caixa para o processo de tomada de decisão. A projeção do fluxo de caixa deve trazer benefícios, facilitando, agilizando e suportando o processo decisório. Caso contrário, o instrumento não tem validade.

Yoschitake e Hoji (1997) o Fluxo de Caixa pode ser apresentado por meio de duas formas: o “Método Indireto” é uma complementação da Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR), pois os recursos provenientes das atividades operacionais são demonstrados com base no lucro líquido, sendo ajustados pelos itens que não afetam o Capital Circulante Líquido (CCL), considerando-se as mutações do CCL, exceto as disponibilidades. E o “Método Direto”, demonstra efetivamente as movimentações de recurso financeiros ocorridas no período. Os principais valores podem ser apurados por meio da análise das contas patrimoniais e de resultados. Algumas informações que necessitam ser mais detalhadas devem ser buscadas nos controles internos e/ou na Contabilidade Financeira.

## **2.4 Gerenciamento de Informações para a Montagem do Fluxo de Caixa**

Segundo Silva (1999), o Sistema de Informação Gerencial consiste na ordenação das informações necessárias para o gerenciamento dos negócios atuais e para planos futuros. Para atender a micro e pequena empresa é preciso sintetizar as informações e os controles e adequá-los a realidade de cada uma delas.

Zdanowicz (1998) salienta a necessidade de alguns mapas ou controles internos para auxiliar no melhor planejamento do fluxo de caixa da empresa, como por exemplo: recebimento das vendas a prazo, pagamentos de compras a prazo, despesas administrativas, despesas de vendas, despesas financeiras, e outros necessários. O

número de mapas auxiliares depende do porte da empresa e tipo de atividade econômica. A prática tem demonstrado que, quanto mais organizada for a empresa, em suas atividades operacionais, maior a quantidade de instrumentos gerenciais, contudo, sem cair no exagero de tornar o sistema muito burocrático.

Neste sentido, alguns autores sugerem os seguintes controles internos gerenciais a serem utilizados pelas empresas: Controle de contas a pagar (FIPECAFI, 1995, p. 342); Controle de contas a receber (FIPECAFI, 1995, p.129); Controle de Estoques (FIPECAFI, 1995, p.151); Controle de disponibilidades (FIPECAFI, 1995, p. 116); Margem de Contribuição (Martins, 1998 p. 194); Ponto de Equilíbrio (Gitman, 1997, p. 419).

#### **2.4.1 Controle de contas a pagar**

O controle de contas a pagar visa facilitar o acompanhamento de forma ordenada do valor total e/ou parcial dos compromissos assumidos, possibilitando uma visualização da situação financeira da empresa.

As empresas se utilizam dos fundos de seus fornecedores para satisfazer suas necessidades de dinheiro a curto prazo, exatamente através da compra a prazo, e quanto maior o prazo, melhor. Porém a empresa tem que adequar o prazo dos recebimentos de suas vendas ou serviços a prazo, e que os recebimentos seja sempre a frente dos prazos de pagamentos a fornecedores.

De acordo com a FIPECAFI (1995, p. 342), as contas a pagar são valores decorrentes das obrigações contraídas pela empresa para o funcionamento do seu negócio. As obrigações da companhia são apresentadas no passivo exigível, que se subdivide em Passivo Circulante (obrigações a pagar com vencimento até o término do exercício seguinte) e Exigível a Longo Prazo (obrigações a pagar com vencimento após o término do exercício seguinte).

O controle de contas a pagar serve para todas as obrigações da empresa, não somente para os fornecedores de mercadorias.

São vários os autores que abordam a questão dos pagamentos, quando se trata de administração do caixa. A gestão dos pagamentos, administrada corretamente, tem uma importância fundamental no resultado final do fluxo de caixa. A cada tipo de ação referente aos pagamentos, o gestor deverá estar preparado para efetuar essa operação.

Para que isso ocorra, é imprescindível a projeção desses pagamentos que, atrelados aos recebimentos, resultará na tomada de decisão correta.

A seguir será demonstrado um modelo de controle de contas a pagar, onde poderá ser visualizado o montante de compromissos assumidos perante terceiros. Dependendo do volume de contas é possível o preenchimento manual, mas, hoje devido à modernidade e sendo praticamente impossível ter um empreendimento sem o apoio da informática, o melhor é montar o controle por meio de processamento de dados, sendo um modelo simples ou até adquirir um mais complexo.

### QUADRO 7 MODELO DE CONTAS A PAGAR

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR				MÊS		FL.		Saldo Acumulado
Fornecedor /Obrigação	Data	Docto	Vencido	Valores		Pagamento		
				Nominal	Acumul	Data	Valor	

Fonte: Souza (2000)

Dada a importância da administração dos pagamentos, pode-se observar quanto ela contribui para a estabilidade financeira da empresa, principalmente a pequena e média empresa. Muito importante também, é assegurar se o fluxo de caixa será suficiente, ou não no momento da concretização dos pagamentos.

#### 2.4.2 Controle de contas a receber

De acordo com a FIPECAFI (1995, p. 129), as contas a receber são valores decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, ou oriundos de outras transações que não representam o objeto principal da empresa, mas são normais e inerentes às suas atividades. Por isso é importante separar os valores a receber, relativos ao seu objeto principal que são os clientes, das demais contas que serão outros créditos.

As duplicatas a receber são o resultado da concessão de crédito de uma empresa a seus clientes (GITMAN, 1997, p.696).

Conforme Santos (2001) para uma boa administração de contas a receber não é só a execução mais sim exercer as funções de planejamento e controle obtendo com isso resultados efetivos em relação às vendas pelo crédito comercial.

O Controle de Contas a Receber está pautado em fichas de cadastro e controle de contas a receber. Através desses instrumentos, o empresário terá atualizado o seu cadastro de clientes, o saldo pendente de cada cliente, o controle de carteiras e a posição de contas a receber globais.

Para que o dirigente obtenha as informações necessárias para analisar os recursos aplicados em contas a receber, é necessário que a empresa possua um cadastro de clientes e implante um controle de contas a receber.

Quando ocorrer a primeira venda a prazo a um cliente, independente se pessoa jurídica ou física, deve-se elaborar a ficha cadastral, analisá-la, e, sendo aprovada, efetuar a venda.

Sendo um cliente que já tenha o cadastro na empresa, basta verificar o comportamento nas vendas anteriores. E a partir desse momento que passamos a exercer um controle dos valores individuais de cada cliente.

Para o um bom funcionamento do controle de contas a receber, diariamente devem ser registradas as vendas a prazo de acordo com o mês de vencimento, e as baixas dessas vendas conforme os recebimentos.

Entretanto, ressalta-se que deve haver uma separação entre os tipos de carteiras nas operações com bancos; as mais comuns são os descontos de duplicatas e cobrança simples. Nesses casos os lançamentos devem ser realizados de forma individual por tipo de carteira, sendo as duplicatas descontadas lançadas em um controle e se possível separadas por banco, caso a empresa trabalhe com mais de um. O mesmo procedimento deve ser dado para a cobrança simples.

É evidente que, além das operações com bancos, existe a cobrança em carteira onde os documentos são mantidos na empresa, neste caso, deve haver um controle somente para esse tipo de carteira.

A quantidade de controles, a organização e o gerenciamento poderão ser estabelecidos dentro das necessidades e possibilidades de uso de cada empresa.

A seguir será demonstrado um modelo de contas a receber que atenderá as necessidades da pequena empresa, mesmo que preenchido manualmente, conforme já citado acima, atualmente, devido a modernidade e sendo praticamente impossível ter um empreendimento sem o apoio da informática, o melhor é montar o controle por meio

de processamento de dados, sendo um modelo simples ou até adquirir um mais complexo.

### Quadro 8 Modelo de contas a receber

CONTROLE DE CONTAS A RECEBER								
				MÊS		FL.		
Fornecedor /Obrigação	Data	Docto.	Vencido.	Valor		Pagamento		Saldo Acumulado
				Nominal	Acumul	Data	Valor	

Fonte: Souza (2000)

#### 2.4.3 Controle de estoques

De acordo com a FIPECAFI (1995, p. 151), "Os estoques são bens adquiridos ou produzidos pela empresa com o objetivo de venda ou utilização própria no curso normal de suas atividades".

Assim normalmente os estoques estão representados por (FIPECAFI, 1995, p. 151 e 152), a) Itens que existem fisicamente em estoques, excluindo-se os que estão fisicamente na empresa, mas que são de propriedade de terceiros, seja por terem sido recebidos em consignação, seja para beneficiamento ou armazenagem por qualquer outro motivo; b) Itens adquiridos pela empresa mas que estão em trânsito, a caminho da sociedade, na data do balanço, sob condições de compra FOB, ponto de embarque (fábrica ou depósito do vendedor); c) Itens da empresa que foram remetidos para terceiros em consignação, normalmente em poder de prováveis fregueses ou outros consignatários, para aprovação e possível venda posterior, mas cujos direitos de propriedade permanecem com a sociedade; d) Itens de propriedade da empresa que estão em poder de terceiros para armazenagem, beneficiamento, embarque, etc.

Também são incluídos itens com características de despesas antecipadas, como peças, materiais de manutenção e ferramentas de pouca duração. Como também as peças de reposição de máquinas e equipamentos.

A FIPECAFI (1995, p.153) sugere um elenco de contas para empresas industriais que podem ser considerados como conteúdo normal dos estoques, como segue:

- a) Produtos Acabados: são os itens disponíveis para venda e fabricados pela própria empresa;
- b) Mercadorias para revenda: engloba todos os produtos adquiridos de terceiros para revenda, e que não sofram nenhum processo de transformação dentro da empresa;
- c) Produtos em elaboração: são as matérias primas requisitadas que estão em processo de transformação na produção;
- d) Matérias Primas: são os itens de materiais primas adquiridas para sofrerem transformação no processo produtivo;
- e) Materiais de acondicionamento e embalagem: são os itens que se destinam à embalagem do produto e a sua remessa;
- f) Materiais auxiliares: são materiais utilizados no processo industrial de menor importância;
- g) Materiais de manutenção e suprimento gerais: são classificados os estoques de materiais para manutenção de máquina, equipamentos, edifícios, etc. para uso em conserto, manutenção, lubrificação, pintura, etc.;
- h) Importação em andamento: engloba os custos já incorridos relativos a importações em andamento e as próprias mercadorias em trânsito, quando a condição de compra é feita FOB, no ponto de embarque, pelo exportador;
- i) Almojarifado: são todos os itens de estoque de consumo geral;
- j) Adiantamento a fornecedores: são adiantamentos vinculados a compras específicas de materiais que serão incorporados ao estoque;
- k) Provisão para redução ao valor de mercado: registra o valor dos itens que estão com seu custo superior ao valor de mercado;
- l) Provisão para perdas em estoque: são perdas conhecidas, estoques morosos ou obsoletos.

Apesar das pequenas empresas não terem o controle permanente dos estoques, é preciso mantê-lo sempre atualizado para fins de gerenciamento e tomada de decisão, ao invés de preocuparem-se com sua atualização, somente no final do ano, em razão da obrigatoriedade da elaboração das demonstrações contábeis.

Estas contas são representadas pelas aplicações em caixa, contas a receber e estoques, devido a esse alto investimento o item estoque é de grande importância no contexto da empresa. As compras devem ser realizadas com cautela, procurando

trabalhar com estoques que se enquadrem em padrões mínimos e máximos, ditados pela segurança e bom senso.

Em razão da importância dos estoques e para garantir a rentabilidade do capital aplicado, é necessário que se estabeleçam níveis de estoque para cada item, visando principalmente reduzir o investimento desnecessário e possibilitar o fluxo normal de produção/vendas de forma contínua e uniforme mantendo porém um estoque mínimo para que se evite interrupções no processo produtivo.

Várias são as maneiras para se controlar e valorar os estoques e como se trata de um ativo importante dentro de uma empresa, o ideal é sempre ter a resposta que identifique a quantidade existente, qual o valor de custo de aquisição, qual o valor de custo da mercadoria que foi vendida, qual a frequência que está sendo comprada a mercadoria, em quantos dias os estoques são vendidos, entre outras tantas informações que podem auxiliar ao dirigente de uma pequena empresa na tomada de decisão.

Vários são os critérios utilizados para valorar o preço unitário da mercadoria estocada na empresa e conseqüentemente o custo da mercadoria vendida, inclusive, alguns não são aceitos pela legislação do imposto de renda.

No Brasil, a legislação do imposto de renda tem permitido a utilização do método da média ponderável móvel ou o método UEPS (a última que entra é a primeira a sair), onde a maioria das empresas utiliza o primeiro método MARION (1998).

O critério da média ponderada móvel conforme a FIPECAFI (1995. p.161), é o valor médio de cada unidade em estoque que se altera pelas compras de outras unidades por um preço diferente.

Mesmo este critério sendo mais trabalhoso em maiores números de cálculos, é muito utilizado no Brasil e evita o controle de custos por lotes de compras, ao mesmo tempo em que foge dos extremos, dando como custo da aquisição um valor médio das compras.

A seguir será sugerido o controle dos estoques pelos sistema de inventário permanente, através da ficha de estoque simplificada:

### Quadro 9 Modelo ficha de controle de estoque

DATA	ENTRADA				SAÍDA				SALDO		
	Quant	NF	Vlr. Unit	Total	Quant	NF	Vlr. Unit	Total	Quant	Vlr. Unit.	Total
TOTAL											

Fonte: Souza (2000)

Segundo Souza (2000) este modelo de ficha de controle de estoque foi elaborado de uma maneira simples, tendo como visualização somente a conta da movimentação de mercadorias, recomenda-se que sejam adicionados mais dados para suprir as necessidades internas de cada empresa, tais como:

- a) Data da última compra antes do preenchimento desta ficha;
- b) Nome do fornecedor da mercadoria;
- c) Valor unitário da última compra;
- d) Saldo da quantidade da mercadoria;
- e) Saldo total das mercadorias em estoque.

Todo o cuidado é pouco, quando se trata da administração dos estoques, principalmente nas pequenas empresas, é bom ficar atento para evitar problemas no momento de liquidez dos compromissos. Geralmente os dirigentes das pequenas empresas, por falta deste controle, têm uma forte propensão para comprar estoques em demasia.

Longenecker, et al. (1997, p. 572) se manifestam que os estoques devem ser mantidos sob rédeas curtas e argumentam:

“Fazer estoques não é algo mau em si. Entretanto, fazer estoques com administração inadequada e sem controle poderá resultar em aumento substancial dos custos, criando uma perda de recursos para a pequena empresa. Os administradores devem praticar restrições sobre os estoques”.

### 2.4.3.1 Estoque mínimo

Para administrar os estoques sem causar danos a saúde financeira da pequena empresa, uma das maneiras é a utilização dos estoques mínimos. De acordo com o SEBRAE (1992, p.12/13) é sugerido o seguinte modelo:

#### A. Fórmula para cálculo do estoque mínimo

<b>Consumo médio mensal x tempo de cobertura</b>
--

#### B. Cálculo do tempo de cobertura

O tempo de cobertura conforme SEBRAE (1992, p.12/13) é o prazo que o produto leva para ser repostado e envolve as seguintes variáveis:

- a) Prazo de informação: é o tempo necessário para se tomar conhecimento sobre o produto a ser adquirido e fazer orçamento;
- b) Prazo de entrega do pedido: é o tempo desde o conhecimento de que um item está precisando ser comprado até a realização do pedido ao fornecedor;
- c) Prazo de entrega das mercadorias: é o tempo que o item pedido demora a chegar na empresa;
- d) Prazo de recebimento: tempo necessário desde o momento da chegada da mercadoria ou produto até sua colocação a disposição para a venda ou produção;
- e) Margem de segurança: é o tempo para cobrir eventuais atrasos nos prazos citados acima.

Sendo assim, para a pequena empresa obter o consumo médio mensal é necessário verificar quantas mercadorias foram vendidas num determinado período. Como por exemplo:

### Quadro 10 Venda média mensal

MESES	Nº. DE UNIDADES VENDIDAS
JANEIRO	210
FEVEREIRO	197
MARÇO	200
ABRIL	215
MAIO	230
JUNHO	220
<b>TOTAL</b>	<b>1.272</b>

Fonte: SEBRAE (1992)

Portanto, 1.272 (unidades vendidas) : 6 (meses) = 212 unidades (média mensal)

#### DADOS PARA O CÁLCULO DO TEMPO DE COBERTURA DO ESTOQUE

A	Prazo de informação	01 dia
B	Prazo de entrega do pedido	01 dia
C	Prazo de entrega das mercadorias	20 dias
D	Prazo de recebimento	01 dia
E	Margem de segurança	07 dias
F	Total da cobertura	30 dias ou
	Ou	1 mês

Substituindo os valores na fórmula:

<b>Estoque Mínimo Mensal = 212 (unidades) X 1 mês = 212 unidades</b>
--

Com esse cálculo é possível verificar a necessidade mínima de 212 unidades de estoque que a empresa deverá manter para suprir o seu negócio.

### 2.4.3.2 Estoque máximo

Fórmula para o cálculo do Estoque máximo:

$$\text{Estoque mínimo} + \text{lote de suprimento}$$

Cálculo do Lote de suprimento

$$\text{Venda média mensal} \times \text{prazo entrega da mercadoria}$$

Logo, o lote de suprimento = 212 unidade x 067 (20 dias / 30 dias) = 142 unidades.

Substituindo os valores na fórmula:

$$\text{Estoque máximo} = 212 \text{ unidades} + 142 \text{ unidades} = 354 \text{ unidades}$$

Em grande número de empresas os estoques representam parte substancial dos seus ativos. Sendo assim, a preocupação do administrador financeiro é determinar o seu nível ideal. Um nível reduzido de estoques pode acarretar graves problemas à produção; por outro lado, se este nível for elevado pode ocasionar problemas financeiros (ZDANOWICZ, 1998).

O empresário sabendo calcular seu estoque mínimo e máximo, saberá administrar seus estoques avaliando a sistemática utilizada e verificando as conseqüências e comparando a execução real com a planejada, para poder aprimorar a política adotada.

### 2.4.4 Controle de disponibilidades

Afirma Gitman (1997, p. 598), que “o administrador precisa examinar detidamente o padrão de recebimentos e pagamentos diários da empresa, para estar certo de que há caixa suficiente para pagar as contas no vencimento”. O controle de

caixa e bancos é fundamental para qualquer empresa independente do seu porte econômico. Através dele, se faz o acompanhamento da movimentação financeira da empresa. Relacionam-se as contas mais usadas na empresa; separa-se em três grupos de contas distintos que são receita, gastos fixos e gastos variáveis. Assim pode-se calcular a "*margem de contribuição*" (que é a diferença entre a receita e a soma dos gastos variáveis), utilizadas para projetar o lucro futuro, fixar objetivos futuros, sendo a fonte de informação para tomada de decisão e "*ponto de equilíbrio financeiro*" (ponto onde todos os gastos fixos somados às variáveis, equiparam-se as receitas).

Através destes controles o empresário terá sempre atualizado o saldo em caixa e o das contas bancárias podendo, portanto:

- a) Avaliar a disponibilidade de dinheiro para fazer frente aos pagamentos;
- b) Estabelecer registros de pagamentos em face do dinheiro disponível da empresa;
- c) Obter maior segurança e controle do dinheiro da empresa.

#### **2.4.4.1 Controle de conta corrente**

O controle de conta corrente é o livro auxiliar do Razão. Serve para controlar as contas que representam Direitos e Obrigações para a empresa (RIBEIRO 1998).

Quanto às saídas, faz-se necessário efetuar uma descrição (histórico) do que foi efetivamente pago.

As contas correntes devem ser controladas individualmente, ou seja, usar um controle para cada conta corrente.

Por questão de segurança todos os cheques devem ser emitidos com cópia de segurança visando dar maior controle as saídas de recursos. A seguir será ilustrado um modelo de controle da movimentação da conta corrente:

### Quadro 11 Movimento de banco

CONTROLE DA CONTA MOVIMENTO BANCO*				
MÊS _____ / _____				
DATA	CONTA	HISTÓRICO*	ENTRADA R\$	SAÍDA R\$
TOTAL DE MOVIMENTAÇÃO*				
Saldo anterior				
Saldo atual				
Saldo para conferência				

Fonte: Souza (2000)

#### 2.4.4.2 Registro de caixa

Conforme Ribeiro (1998) o registro de caixa também é um controle auxiliar e nele são registrados todos os fatos administrativos que envolvam entradas e saídas de dinheiro.

O modelo proposto para o controle de caixa é o mesmo do controle de movimento bancário, mudando somente o nome do controle, conforme se observa no quadro 11 a seguir.

### Quadro 12 Movimento de Caixa

CONTROLE DA CONTA MOVIMENTO CAIXA*				
MÊS _____ / _____				
DATA	CONTA	HISTÓRICO*	ENTRADA R\$	SAÍDA R\$
TOTAL DE MOVIMENTAÇÃO*				
Saldo anterior				
Saldo atual				
Saldo para conferência				

Fonte: Souza (2000)

### 2.4.5 Margem de Contribuição

Conforme Martins (1998, p. 195), “a margem de contribuição é a diferença entre a Receita e o Custo Variável de cada produto; é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro”.

Definida por Gitman (1997), é a porcentagem (%) de cada dólar de vendas que fica após os custos variáveis operacionais, ou, também, denomina-se como sendo a diferença existente entre a receita total e custo variável total. A Margem de contribuição unitária é, portanto, a diferença entre a receita de venda unitária e o custo variável unitário.

São vários os métodos para se determinar quais os itens que se comportam como fixos e quais se comportam como variáveis. Alguns itens tem um comportamento misto.

Os custos fixos, independem de aumentos ou diminuições no mês do volume elaborado de produtos. (MARTINS, 1998).

Segundo o mesmo autor, os custos variáveis, variam de acordo com o volume de produção, enquanto que os custos semivariáveis são os parcialmente fixos e variáveis. Pode ser fixo até determinado volume de vendas e depois, se transformarem em variáveis, por produto, os custos fixos são deduzidos da soma de toda a margem de contribuição, já que de fato não pertencem a este ou àquele produto, e sim ao global.

Porém, Martins (1998) esclarece que devemos unir à análise da margem de contribuição unitária, a análise da limitação da capacidade produtiva da empresa. Às vezes um produto possui maior margem de contribuição porém leva mais tempo para ser produzido. Então no resultado final este produto não estará maximizando o lucro como se esperava.

Quando não há limitação na capacidade produtiva, mais rentável é o produto que apresentar maior margem de contribuição por unidade. Quando existir algum fator de limitação, mais rentável será o produto que tiver maior margem de contribuição pelo fator de limitação da capacidade produtiva. Os custos fixos só produzem valores finais de lucros unitários válidos para decisão se forem alocados em proporção ao que cada produto utilizar do fator de limitação da capacidade. (MARTINS, 1998, p. 213).

#### **2.4.6 Ponto de equilíbrio**

Conforme Gitman (1997, p. 419), a análise do ponto de equilíbrio é importante para a empresa, pois possibilita a determinação do nível de operações que ela precisa manter para cobrir todos os custos operacionais e avaliar a lucratividade em vários níveis de vendas.

Segundo Santos (2001, pg.232) toda empresa precisa de certo volume de vendas para poder cobrir seus custos fixos, já que estes representam um encargo desvinculado do volume de produção. Desse modo, somente a partir de um determinado volume de vendas é que a empresa começa a ter lucro.

Diante dos conceitos e comentários expostos neste capítulo, fica evidente a importância do uso das informações gerais da empresa, obtidas através dos informes contábeis e controles internos, para um correto planejamento de fluxo de caixa, onde possa ser direcionada a tomada de decisões para os empresários de pequenas e médias empresas.

No próximo capítulo será apresentada a pesquisa de campo feita, com o objetivo de saber se os empresários de pequenas e médias empresas do ramo industrial utilizam ou não a demonstração de fluxo de caixa na tomada de decisão, ou se utilizam outra forma de controle gerencial.

### **3. PESQUISA DE CAMPO UTILIZADA PARA ILUSTRAR O ESTUDO E OS RESULTADOS OBTIDOS**

Para ilustrar e também validar a fundamentação teórica deste trabalho, foi elaborado um questionário e feita uma pesquisa de campo com o objetivo de avaliar a percepção e capacitação das empresas em relação à utilização e gestão de seus fluxos de caixa.

#### **3.1 Critérios de seleção da amostra**

Para tanto, foi elaborado um questionário, pela autora deste trabalho, em conjunto com técnicos especializados neste tipo de pesquisa, do DATACENSO Instituto de Pesquisas, aplicado a um universo composto por pequenas e micro empresas do setor industrial de Curitiba - Estado do Paraná.

A pesquisa abrangeu uma amostra coletada em 101 (Cento e uma) entrevistas com micro e pequenas indústrias de diversos ramos, possibilitando análises com nível de confiança de 95,5% e margem de erro aproximada de 5%.

A filtragem e qualificação da amostra consideraram os critérios empregados pelo SEBRAE/PR para classificação do porte das empresas brasileiras, onde segue abaixo:

<b>1º. CRITÉRIO</b>	Número de Funcionários do Setor Industrial
Microempresas	Empresas com até 19 funcionários;
Pequenas empresas	Empresas com número entre 19 e 99 funcionários.
<b>2º. CRITÉRIO</b>	Faturamento Anual do Setor Industrial.
Microempresas	Empresas com faturamento inferior R\$ 120.000,00 anuais.
Pequenas empresas	Empresas com faturamento anual entre R\$ 120.001,00 até R\$ 1.200.000,00.

Para efeito de análise, o resumo gerencial, os gráficos, tabelas e considerações finais da pesquisa, têm o faturamento como critério principal de classificação e diferenciação entre as pequenas e microempresas.

### 3.2 Método de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada com a apresentação do questionário por telefone, entre os dias 20 e 26 de março de 2002.

### 3.3 Resultados obtidos

#### 3.3.1 Perfil das empresas entrevistadas

A pesquisa revelou que 62,4% das indústrias entrevistadas possui menos de 19 funcionários, enquadrando-se por meio desta variável, na condição de microempresa. Os outros 37,6% possuem mais de 19 colaboradores em seu quadro funcional, caracterizando-se como empresas de pequeno porte.

Na Tabela 1 será visto como estão classificadas as micro e pequenas empresas por número de funcionários:

**Tabela 1 Classificação das empresas por número de funcionários**

Classificação	Micro	Pequena	TOTAL
Menos de 19 funcionários	94,0% ( 63)	0,0% ( 0)	62,4% ( 63)
De 20 a 34 funcionários	6,0% ( 4)	41,2% ( 14)	17,8% ( 18)
De 34 a 49 funcionários	0,0% ( 0)	20,6% ( 7)	6,9% ( 7)
De 49 a 64 funcionários	0,0% ( 0)	17,6% ( 6)	5,9% ( 6)
De 64 a 80 funcionários	0,0% ( 0)	8,8% ( 3)	3,0% ( 3)
Acima de 80 funcionários	0,0% ( 0)	11,8% ( 4)	4,0% ( 4)
<b>TOTAL</b>	<b>100% ( 67)</b>	<b>100% ( 34)</b>	<b>100% (101)</b>

Fonte: Datacenso (2002)

Nota : Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 101 observações.

Considerando os critérios de faturamento, a maioria das indústrias (72,3%) corresponde à categoria de pequeno porte, pois apresentaram faturamento anual entre R\$ 120.000,00 e R\$ 1.000.000,00. Os outros 28,7% dos entrevistados, apresentaram faturamento anual inferior a 120.000,00, caracterizando-se, portanto, como micro empresas.

Na Tabela 2 poderá ser observado como as micro e pequenas empresas estão classificadas por ordem de faturamento.

**Tabela 2 Classificação das empresas por faturamento**

Classificação	Micro	Pequena	TOTAL
Até R\$ 120.000,00	35,8% ( 24)	14,7% ( 5)	28,7% ( 29)
De R\$ 120.000,00 até R\$ 240.000,00	29,9% ( 20)	8,8% ( 3)	22,8% ( 23)
De R\$ 240.000,00 até R\$ 580.000,00	13,4% ( 9)	20,6% ( 7)	15,8% ( 16)
De R\$ 580.000,00 até R\$ 820.000,00	14,9% ( 10)	11,8% ( 4)	13,9% ( 14)
De R\$ 820.000,00 até R\$ 1.200.000,00	6,0% ( 4)	44,1% ( 15)	18,8% ( 19)
<b>TOTAL</b>	<b>100% ( 67)</b>	<b>100% ( 34)</b>	<b>100% (101)</b>

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 101 observações.

No geral, existem 22 funcionários por indústria, com a média de 25 para as empresas de pequeno porte e 14 para as micro empresas.

A Tabela 3 indica a quantidade de funcionários que estão direcionados para a área de controles financeiros, nas micro e pequenas empresas.

**Tabela 3 Número de funcionário direcionado aos controles financeiros da empresa**

Classificação	Micro	Pequena	TOTAL
01 funcionário	58,6% ( 17)	40,3% ( 29)	45,5% ( 46)
02 funcionários	24,1% ( 7)	45,8% ( 33)	39,6% ( 40)
03 funcionários	17,2% ( 5)	8,3% ( 6)	10,9% ( 11)
04 funcionários	0,0% ( 0)	4,2% ( 3)	3,0% ( 3)
De 05 a 06 funcionários	0,0% ( 0)	1,4% ( 1)	1,0% ( 1)
<b>TOTAL</b>	<b>100% ( 29)</b>	<b>100% ( 72)</b>	<b>100% (101)</b>

Fonte Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 101 observações.

Avaliando o contexto acima, dentre o número total de funcionários por empresa, em 85,1% dos casos a área financeira possui entre 1 e 2 funcionários. Considerando as microempresas, 58,6% possui apenas 1 funcionário e 24,1 % possui 2 funcionários vinculados ao financeiro e dentre as empresas de pequeno porte, esta proporção corresponde a 40,3% com 1 funcionário e 45,8% com 2 funcionários.

A Tabela 4 informa qual é a quantidade de funcionários existentes nas micro e pequenas empresas, do ramo industrial, e qual a quantidade de funcionários direcionados aos controles financeiros.

**Tabela 4 Número de funcionários direcionados aos controles financeiros da empresa**

Classificação	Quantidade de Funcionários	Quantidade de funcionários direcionado ao financeiro
Micro	14 funcionários	2 funcionários
Pequena	25 funcionários	2 funcionários
MÉDIA	22 funcionários	2 funcionários

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

O tempo médio de atuação das indústrias pesquisadas corresponde a 18 anos e 3 meses.

A Tabela 5 informa qual é o tempo de atuação destas empresas no mercado.

**Tabela 5 Tempo de atuação (anos)**

Classificação	Tempo de Atuação
Micro	19 anos e 2 meses
Pequena	17 anos e 9 meses
MÉDIA	18 anos e 3 meses

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

### 3.3.2 Gestão financeira

A avaliação revelou que 43,6% dos entrevistados considera que o resultado financeiro de sua empresa melhorou nos últimos 3 anos. Neste contexto, 24,8% declarou que a sua situação piorou e 31,7% não identificou alterações. Para 20,8% das pequenas e 34,5 % das micro empresas, a situação piorou.

A Tabela 6 indica a performance financeira destas empresas no mercado.

**Tabela 6 Resultado financeiro das empresas**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Melhorou	41,4% ( 12)	44,4% ( 32)	43,6% ( 44)
Piorou	34,5% ( 10)	20,8% ( 15)	24,8% ( 25)
Não sofreu alteração	24,1% ( 7)	34,7% ( 25)	31,7% ( 32)
<b>TOTAL</b>	<b>100% ( 29)</b>	<b>100% ( 72)</b>	<b>100% (101)</b>

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 101 observações.

As empresas que identificaram melhorias financeiras nos últimos 3 anos, mencionaram que as principais ferramentas utilizadas para obtenção desta resposta, foram: Faturamento anual (47,7%); Balanço (34,1%); Balancetes (27,3%), além do Movimento de Caixa e Fluxo de Caixa, com 15,9% cada. As micro empresas demonstram um maior nível de utilização de faturamento anual e balancetes, mas nenhuma mencionou o fluxo de caixa. As pequenas empresas responderam com maior frequência o Faturamento, Balanço, Balancetes e Fluxo de Caixa.

A Tabela 7 informa que a performance financeira destas empresas melhorou no mercado, tendo como base diversos relatórios financeiros ou demonstrações contábeis.

**Tabela 7 Resultado financeiro da sua empresa.**

Classificação Faturamento	Melhorou		
	Micro	Pequena	TOTAL
Faturamento Anual	50,0% ( 6)	46,9% (15)	47,7% (21)
Balanço	33,3% ( 4)	34,4% (11)	34,1% (15)
Balancete	41,7% ( 5)	21,9% ( 7)	27,3% (12)
Movimento de Caixa	16,7% ( 2)	15,6% ( 5)	15,9% ( 7)
Fluxo de Caixa	0,0% ( 0)	21,9% ( 7)	15,9% ( 7)
DRE (Dem. Resultado do Exercício)	8,3% ( 1)	9,4% ( 3)	9,1% ( 4)
Lucros e Prejuízos acumulados	8,3% ( 1)	3,1% ( 1)	4,5% ( 2)
Demonstração de imobilizado	0,0% ( 0)	3,1% ( 1)	2,3% ( 1)
Planilhas internas	0,0% ( 0)	3,1% ( 1)	2,3% ( 1)
Relatórios de controle interno da empresa	0,0% ( 0)	3,1% ( 1)	2,3% ( 1)
Resultado operacional	0,0% ( 0)	3,1% ( 1)	2,3% ( 1)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 44 observações.

As empresas que identificaram maiores dificuldades financeiras nos últimos 3 anos, mencionaram que as principais ferramentas utilizadas para obtenção desta resposta, foram: Faturamento Anual (56,0%); Balanço (48,0%) e Movimento de Caixa (32,0%).

Chama a atenção o fato de que nenhuma microempresa mencionou o Fluxo de Caixa e apenas uma pequena empresa o utilizou como base para esta resposta.

A Tabela 8 demonstra que o resultado financeiro destes tipos de empresas, piorou, conforme os tipos de relatórios financeiros utilizados.

**Tabela 8 Resultado financeiro da sua empresa.****Piorou**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Faturamento Anual	50,0% ( 5)	60,0% ( 9)	56,0% (14)
Balanço	50,0% ( 5)	46,7% ( 7)	48,0% (12)
Movimento de Caixa	20,0% ( 2)	40,0% ( 6)	32,0% ( 8)
Balancete	10,0% ( 1)	33,3% ( 5)	24,0% ( 6)
Lucros e Prejuízos acumulados	20,0% ( 2)	20,0% ( 3)	20,0% ( 5)
Fluxo de Caixa	0,0% ( 0)	6,7% ( 1)	4,0% ( 1)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 25 observações.

As empresas que não identificaram alterações financeiras nos últimos 3 anos, mencionaram que as principais ferramentas utilizadas para obtenção desta resposta, foram: Faturamento Anual (65,6%); Balancetes e Balanço com 28,1% cada; e Movimento de Caixa e Fluxo de Caixa com 15,6% cada.

Nenhuma micro empresa mencionou o Fluxo de Caixa e apenas 5 pequenas empresas mencionaram a sua utilização como base para esta resposta.

A Tabela 9 demonstra que o resultado financeiro destes tipos de empresas, não sofreu alteração, conforme os tipos de relatórios financeiros utilizados.

**Tabela 9 Resultado financeiro da sua empresa.****Não sofreu alteração**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Faturamento Anual	57,1% ( 4)	68,0% (17)	65,6% (21)
Balancete	28,6% ( 2)	28,0% ( 7)	28,1% ( 9)
Balanço	28,6% ( 2)	28,0% ( 7)	28,1% ( 9)
Movimento de Caixa	0,0% ( 0)	20,0% ( 5)	15,6% ( 5)
Fluxo de Caixa	0,0% ( 0)	20,0% ( 5)	15,6% ( 5)
Lucros e Prejuízos acumulados	0,0% ( 0)	8,0% ( 2)	6,3% ( 2)
DRE (Demonstração Resultado do Exercício)	14,3% ( 1)	0,0% ( 0)	3,1% ( 1)
Controle de retorno de pedidos	14,3% ( 1)	0,0% ( 0)	3,1% ( 1)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna sobre 32 observações.

Os principais investimentos realizados durante o ano de 2001 estão vinculados à Aquisição de equipamentos (50,0%); Ampliação/Reforma (25,7%); Não houve investimento (23,8%); Atualização tecnológica (19,8%) e Qualidade e Treinamento de funcionários, com 17,8% cada. O comportamento dos índices manteve-se constante diante da comparação entre pequenas e micro empresas.

A Tabela 10 informa quais foram os investimentos realizados pelas micro e pequenas empresas durante o ano de 2.001.

**Tabela 10 Investimentos realizados em 2001**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Aquisição de Equipamentos	44,8% ( 13)	52,8% ( 38)	50,5% ( 51)
Ampliação/Reforma	13,8% ( 4)	30,6% ( 22)	25,7% ( 26)
Não houve investimento	27,6% ( 8)	22,2% ( 16)	23,8% ( 24)
Atualização tecnológica	24,1% ( 7)	18,1% ( 13)	19,8% ( 20)
Qualidade	13,8% ( 4)	19,4% ( 14)	17,8% ( 18)
Treinamento de Funcionários	13,8% ( 4)	19,4% ( 14)	17,8% ( 18)
Marketing e Vendas	13,8% ( 4)	18,1% ( 13)	16,8% ( 17)
Novos Produtos	3,4% ( 1)	19,4% ( 14)	14,9% ( 15)
Capital de Giro	3,4% ( 1)	11,1% ( 8)	8,9% ( 9)
Aprimoramento do Administrador	10,3% ( 3)	2,8% ( 2)	5,0% ( 5)
Aquisição de imóvel	0,0% ( 0)	1,4% ( 1)	1,0% ( 1)
Imóvel próprio	0,0% ( 0)	1,4% ( 1)	1,0% ( 1)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 101 observações.

As principais áreas da empresa que os entrevistados consideram importante melhorar, para obter maior competitividade, são: Marketing, citado em 49,5% dos questionários; Aquisição de Equipamentos (39,6%); Qualidade (38,6%); Treinamento de Funcionários (36,6%) e Capital de Giro (24,8%).

A Tabela 11 indica quais são as áreas consideradas importantes para estes tipos de empresas ou quais são as atividades que deverão ser melhoradas.

**Tabela 11 Áreas consideradas importantes para melhorar**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Marketing	55,2% ( 16)	47,2% ( 34)	49,5% ( 50)
Aquisição de Equipamentos	37,9% ( 11)	40,3% ( 29)	39,6% ( 40)
Qualidade	27,6% ( 8)	43,1% ( 31)	38,6% ( 39)
Treinamento de Funcionários	31,0% ( 9)	38,9% ( 28)	36,6% ( 37)
Capital de Giro	34,5% ( 10)	20,8% ( 15)	24,8% ( 25)
Novos Produtos	13,8% ( 4)	25,0% ( 18)	21,8% ( 22)
Ampliação/Reforma	17,2% ( 5)	16,7% ( 12)	16,8% ( 17)
Aprimoramento do Administrador	13,8% ( 4)	13,9% ( 10)	13,9% ( 14)
Nenhuma	6,9% ( 2)	1,4% ( 1)	3,0% ( 3)
Vendas	3,4% ( 1)	1,4% ( 1)	2,0% ( 2)
Controle processo produção	0,0% ( 0)	1,4% ( 1)	1,0% ( 1)
Financeiro	0,0% ( 0)	1,4% ( 1)	1,0% ( 1)
Não sabe	0,0% ( 0)	1,4% ( 1)	1,0% ( 1)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 101 observações.

Com relação à assessoria, 80,2% das indústrias entrevistadas afirmou que não contratou ou utilizou este tipo de recurso e 19,8% indicou que sim. Não houve registro de diferenças significativas entre pequenas e microempresas.

Tabela 12 demonstra se as micro e pequenas empresas utilizam algum tipo de assessoria quanto a seus negócios.

**Tabela 12 Utilização de algum tipo de assessoria**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Não	82,8% ( 24)	79,2% ( 57)	80,2% ( 81)
Sim	17,2% ( 5)	20,8% ( 15)	19,8% ( 20)
TOTAL	100% ( 29)	100% ( 72)	100% (101)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 101 observações.

Dentre as empresas consultadas, nota-se que as áreas que mais demandaram a utilização de assessoria dentre as microempresas, foram: Marketing; Recursos Humanos; Administração Geral e Orientação Psicológica - vale salientar que não houve isenção para Análise Financeira. Com relação as empresas de pequeno porte, as áreas mais significativas foram: Recursos Humanos; Análise Financeira e Marketing. A Tabela 13 demonstra em quais áreas ou atividades que as empresas estão utilizando assessoria, para tocar seu negócio.

**Tabela 13 Utilização de algum tipo de assessoria.**

Classificação Faturamento	Quais áreas		
	Micro	Pequena	TOTAL
Recursos humanos	20,0% ( 1)	40,0% ( 6)	35,0% ( 7)
Marketing	60,0% ( 3)	20,0% ( 3)	30,0% ( 6)
Análise financeira	0,0% ( 0)	33,3% ( 5)	25,0% ( 5)
Informática	0,0% ( 0)	13,3% ( 2)	10,0% ( 2)
Planejamento	0,0% ( 0)	13,3% ( 2)	10,0% ( 2)
Apuração de Custos	0,0% ( 0)	6,7% ( 1)	5,0% ( 1)
Controle de qualidade	0,0% ( 0)	13,3% ( 2)	10,0% ( 2)
Administração geral	20,0% ( 1)	0,0% ( 0)	5,0% ( 1)
Contábil	0,0% ( 0)	6,7% ( 1)	5,0% ( 1)
Jurídica	0,0% ( 0)	6,7% ( 1)	5,0% ( 1)
Orientação psicológica	20,0% ( 1)	0,0% ( 0)	5,0% ( 1)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 20 observações.

### 3.4 Necessidades Financeiras Atuais

A pesquisa também revelou que 65,3% das empresas entrevistadas consideram que não possuem nenhuma necessidade de maiores orientações na área financeira; 22,8% afirmam que há pouca necessidade e apenas 11,9% declaram que estão com muita necessidade de orientação.

A Tabela 14 indica qual é a avaliação que essas empresas possuem a respeito da necessidade de orientação na área financeira.

**Tabela 14 Avaliação das necessidades financeiras.  
Necessidade de orientação na área financeira**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Muita Necessidade	13,8% ( 4)	11,1% ( 8)	11,9% ( 12)
Pouca Necessidade	24,1% ( 7)	22,2% ( 16)	22,8% ( 23)
Nenhuma Necessidade	62,1% ( 18)	66,7% ( 48)	65,3% ( 66)
<b>TOTAL</b>	<b>100% ( 29)</b>	<b>100% ( 72)</b>	<b>100% (101)</b>

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 101 observações.

Quanto à contabilidade oficial, a maioria das Indústrias (84,2%) considera confiável os seus dados e números. Apenas 8,9% afirmam possuir confiança parcial e 6,9% declara não confiar em sua contabilidade.

Tabela 15 demonstra qual é a confiança que as micro e pequenas empresas depositam nos números da contabilidade oficial.

**Tabela 15 Confiança nos números da contabilidade oficial**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Sim	79,3% ( 23)	86,1% ( 62)	84,2% ( 85)
Parcialmente	17,2% ( 5)	5,6% ( 4)	8,9% ( 9)
Não	3,4% ( 1)	8,3% ( 6)	6,9% ( 7)
<b>TOTAL</b>	<b>100% ( 29)</b>	<b>100% ( 72)</b>	<b>100% (101)</b>

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 101 observações.

Neste contexto, em 38,6% das respostas, o contador ou administrador em nada poderá auxiliar as empresas em suas respectivas áreas financeiras; cerca de 21,8% afirma que o auxílio poderá ocorrer em relação a Legislação Fiscal; 13,9% considera a Orientação Financeira; 10,9% não respondeu (com destaque para as microempresas, com 20,7%) e 10,9% das citações menciona o Auxílio em Relatórios Contábeis.

A Tabela 16 informa qual é o auxílio que o contador ou administrador pode proporcionar às micro e pequenas empresas, nas diferentes áreas de atuação.

**Tabela 16 Auxílio do contador e administrador**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Nada	41,4% ( 12)	37,5% ( 27)	38,6% ( 39)
Auxilio na legislação fiscal	20,7% ( 6)	22,2% ( 16)	21,8% ( 22)
Orientação financeira	13,8% ( 4)	13,9% ( 10)	13,9% ( 14)
Não respondeu	20,7% ( 6)	6,9% ( 5)	10,9% ( 11)
Auxilio relatórios contábeis	6,9% ( 2)	12,5% ( 9)	10,9% ( 11)
Organização e controle	6,9% ( 2)	8,3% ( 6)	7,9% ( 8)
Planejamento estratégico	0,0% ( 0)	8,3% ( 6)	5,9% ( 6)
Auxilio na legislação trabalhista	10,3% ( 3)	2,8% ( 2)	5,0% ( 5)
Opiniões e sugestões para melhor desempenho	3,4% ( 1)	4,2% ( 3)	4,0% ( 4)
Em todas as áreas	0,0% ( 0)	1,4% ( 1)	1,0% ( 1)
Suporte técnico informática	0,0% ( 0)	1,4% ( 1)	1,0% ( 1)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 101 observações.

As principais dificuldades financeiras enfrentadas atualmente pelas empresas entrevistadas são: Carga tributária elevada; Concorrência muito forte; Falta de Capital de Giro; Maus pagadores; Recessão econômica; Queda no faturamento e Obtenção de empréstimos junto aos bancos.

A Tabela 17 indica quais são as principais dificuldades financeiras enfrentadas pela micro e pequenas empresas, quanto a sobrevivência do empreendimento.

**Tabela 17 Principais dificuldades financeiras que as empresas enfrentam atualmente**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Carga tributária elevada (muitos impostos)	75,9% ( 22)	77,8% ( 56)	77,2% ( 78)
Concorrência muito forte	62,1% ( 18)	45,8% ( 33)	50,5% ( 51)
Falta de capital de giro (rec. Financeiro)	55,2% ( 16)	41,7% ( 30)	45,5% ( 46)
Maus pagadores (Inadimplência)	31,0% ( 9)	41,7% ( 30)	38,6% ( 39)
Recessão econômica	31,0% ( 9)	31,9% ( 23)	31,7% ( 32)
Queda no faturamento (queda nas vendas)	31,0% ( 9)	23,6% ( 17)	25,7% ( 26)
Obtenção de empréstimos junto aos bancos	10,3% ( 3)	20,8% ( 15)	17,8% ( 18)
Falta de conhecimentos gerenciais	3,4% ( 1)	6,9% ( 5)	5,9% ( 6)
Não existem problemas	3,4% ( 1)	4,2% ( 3)	4,0% ( 4)
Bancos não fornecem empréstimos para comprar equipamentos importados	0,0% ( 0)	1,4% ( 1)	1,0% ( 1)
Falta opção de financiamento pequenas empresas	0,0% ( 0)	1,4% ( 1)	1,0% ( 1)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 101 observações.

No geral, os principais controles financeiros utilizados pelas empresas entrevistadas, por ordem de importância, são:

- 1º. lugar: Vendas Médias Mensais;
- 2º. lugar Contas a Pagar;
- 3º. lugar Contas a Receber;
- 4º. lugar Controle de Estoques; e,
- 5º. lugar Movimento de Caixa.

Vale salientar que, dentre as pequenas empresas, o Fluxo de Caixa e o Movimento de Caixa ficaram em 4º e 5º lugares, respectivamente.

A Tabela 18 demonstra quais são os principais controles financeiros utilizados pelas micro e pequenas empresas, por ordem de importância.

**Tabela 18 Principais controles financeiros**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Primeiro	Vendas Média Mensal	Vendas Média Mensal	Vendas Média Mensal
Segundo	Contas a pagar	Contas a pagar	Contas a pagar
Terceiro	Contas a receber	Contas a receber	Contas a receber
Quarto	Controle de estoque	Fluxo de caixa	Controle de estoque
Quinto	Movimento de caixa	Controle de estoque	Movimento de caixa

Fonte: Datacenso (2002)

Com relação ao conhecimento das diferenças entre Fluxo e Movimento de Caixa, 57,4% dos entrevistados afirmou não conhecer e 42,6% indicou que conhece. Não houve diferença significativa no grupo de pequenas empresas, mas dentre as micro empresas, 72,4% afirmou que não conhece a diferença entre o Fluxo e Movimento e apenas 27,6% afirmou que conhece.

A Tabela 19 indica se as micro e pequenas empresas têm conhecimento sobre a diferença entre controle do movimento de caixa e análise do fluxo de caixa.

**Tabela 19 Diferença entre controle do movimento de caixa e análise de fluxo de caixa**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Não	72,4% ( 21)	51,4% ( 37)	57,4% ( 58)
Sim	27,6% ( 8)	48,6% ( 35)	42,6% ( 43)
TOTAL	100% ( 29)	100% ( 72)	100% (101)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são os percentuais em coluna estabelecidos sobre 101 observações.

A tabela 20 informa as diversas respostas subjetivas, fornecidas sobre a pergunta que consta da Tabela 19.

**Tabela 20 Principais diferenças – micro e pequenas empresas****Lista de respostas – Diferenças**

Controle do Movimento de Caixa - entradas e saídas;  
Análise do Fluxo de Caixa – recebimento e pagamento.

Controle do Movimento de Caixa - controle diário;  
Análise do Fluxo de Caixa – provisões a longo prazo.

Controle do Movimento de Caixa - contas a receber e contas a pagar;  
Análise do Fluxo de Caixa – análise engloba dados financeiros presentes e futuros.

Controle do Movimento de Caixa - Controle do movimento diário entrada e saída;  
Análise do Fluxo de Caixa – previsão futura de entrada e saída para tomar decisões  
De investimento.

Controle do Movimento de Caixa - Controle movimento diário;  
Análise do Fluxo de Caixa – fluxo de caixa previsão para o futuro.

Controle do Movimento de Caixa - Controla todos os dias a entrada e saídas posicionamento  
dia a dia;  
Análise do Fluxo de Caixa – analisa a contabilidade como um todo projetando futuro, fornece  
posição exata da situação financeira da empresa.

Controle do Movimento de Caixa - Movimento de caixa entrada e saída de dinheiro;  
Análise do Fluxo de Caixa - fluxo de caixa a receber e a pagar e lucro.

Controle do Movimento de Caixa – Movimentos diários entrada e saída;  
Análise do Fluxo de Caixa – fluxo entrada e saídas futuros.

Controle do Movimento de Caixa - é o movimento do dia a dia entradas e saídas;  
Análise do Fluxo de Caixa - é um gerenciamento com visão abrangente.

Controle do Movimento de Caixa - entradas e saídas diárias;  
Análise do Fluxo de Caixa – fluxo o que já aconteceu nas entradas e saídas.

Controle do Movimento de Caixa - contas a pagar e receber;  
Análise do Fluxo de Caixa – projeção de contas a pagar e receber.

Controle do Movimento de Caixa - controle diário;  
Análise do Fluxo de Caixa – previsão curta e médio prazo.

Controle do Movimento de Caixa - controle movimento diário;  
Análise do Fluxo de Caixa – previsões e conciliação entre pagar e a receber.

Controle do Movimento de Caixa - entrada e saídas diárias;  
Análise do Fluxo de Caixa - controle de tudo o que aconteceu.

Controle do Movimento de Caixa - entrada e saídas diárias;  
Análise do Fluxo de Caixa - custos, pagamentos e previsão de investimentos.

Controle do Movimento de Caixa - entrada e saídas diárias;  
Análise do Fluxo de Caixa - previsão para tomadas decisões.

Controle do Movimento de Caixa - entradas e saídas diárias;  
Análise do Fluxo de Caixa - controle de entradas e saídas.

**(continuação)Diferenças**

Controle do Movimento de Caixa - entradas e saídas diárias;  
Análise do Fluxo de Caixa - lucros e perdas no período.

Controle do Movimento de Caixa - entradas e saídas diárias;  
Análise do Fluxo de Caixa - previsão de ações futuras.

Controle do Movimento de Caixa - entradas e saídas do dia;  
Análise do Fluxo de Caixa - tomada de decisões futuras, compra, venda e investimentos.

Controle do Movimento de Caixa - movimento diário;  
Análise do Fluxo de Caixa - análise a curto e longo prazo.

Controle do Movimento de Caixa - movimento diário do caixa;  
Análise do Fluxo de Caixa - através do movimento visualiza a situação no futuro.

Controle do Movimento de Caixa - movimento diário;  
Análise do Fluxo de Caixa - previsões para investimentos.

Controle do Movimento de Caixa – Controle diário;  
Análise do Fluxo de Caixa - análise para definir metas.

Controle do Movimento de Caixa - Controle diário;  
Análise do Fluxo de Caixa - planejamento dos gastos

Controle do Movimento de Caixa - controle diário;  
Análise do Fluxo de Caixa - programação para o futuro.

Controle do Movimento de Caixa - movimento diário e análise;  
Análise do Fluxo de Caixa – previsões futuras.

Controle do Movimento de Caixa - Controle entradas e saídas;  
Análise do Fluxo de Caixa - análise controle e previsão de entradas e saídas investimentos

Controle do Movimento de Caixa - Controle entradas e saídas diárias;  
Análise do Fluxo de Caixa - quanto movimentou entrada e saída, previsão controle de gastos recebimentos.

Controle do Movimento de Caixa - Controle movimento diário;  
Análise do Fluxo de Caixa - investimento previsão de faturamento.

Controle do Movimento de Caixa - Controle rotina diária;  
Análise do Fluxo de Caixa - fluxo informações para planejamento.

Controle do Movimento de Caixa - saber que não está sendo roubada;  
Análise do Fluxo de Caixa - de acordo com as vendas corresponderem as despesas.

Controle do Movimento de Caixa - Controle saída e entrada,  
Análise do Fluxo de Caixa - análise a situação da empresa se estendendo a lucros ou não.

Controle do Movimento de Caixa – vai controlar e analisar.

## (continuação)Diferenças

Controle do Movimento de Caixa - Movimento de caixa seria diário;  
Análise do Fluxo de Caixa - previsão futura e direcionamento de metas e decisão financeiras de produção.

Controle do Movimento de Caixa - Movimento diária entrada e saída;  
Análise do Fluxo de Caixa - serve para tomada de decisões em investimentos recursos e médio prazo.

Controle do Movimento de Caixa - Movimento diário entrada e saída;  
Análise do Fluxo de Caixa - crítica e benefícios para decisões futuras.

Controle do Movimento de Caixa - Movimento do caixa diária;  
Análise do Fluxo de Caixa - fluxo para analisar decisões futuras.

Controle do Movimento de Caixa - serve para conhecer o momento no dia a dia;  
Análise do Fluxo de Caixa - análise faz um apanhado mais externo.

Fonte: Datacenso (2002)

Considerando o regime de apropriação de recursos, adotado na composição e análise do Fluxo de Caixa, 37,6% indicou que não sabe qual dos regimes deve ser utilizado; 33,7% afirmou que ambos os regimes (Caixa e Competência) são utilizados; 24,8% considera que a análise do Fluxo de Caixa utiliza-se unicamente do Regime de Caixa e apenas 4,0% indicou que a análise considera somente o Regime de Competência.

A Tabela 21 demonstra se as micro e pequenas empresas sabem sobre a utilização das entradas e saídas de recursos e como podem ser identificados no regime de caixa ou regime de competência.

**Tabela 21 Utilização de entradas e saídas de recursos**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Não sabe	44,8% ( 13)	34,7% ( 25)	37,6% ( 38)
Ambos	31,0% ( 9)	34,7% ( 25)	33,7% ( 34)
Regime de caixa	24,1% ( 7)	25,0% ( 18)	24,8% ( 25)
Regime de competência	0,0% ( 0)	5,6% ( 4)	4,0% ( 4)
TOTAL	100% ( 29)	100% ( 72)	100% (101)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores são os percentuais em coluna estabelecidas sobre 101 observação.

Os principais componentes de um Fluxo de Caixa, conforme opinião dos entrevistados, são: Contas a Receber, mencionado em 81,2% dos casos; Contas a Pagar, com 77,2%; Custos e Despesas Operacionais, com 71,3%; Controle de Compras, com

50,5%; Recursos Financeiros, com 49,5%; Livro Caixa, com 43,6% e Investimentos, com 40,6%.

A Tabela 22 indica quais são os fatores importantes na composição do fluxo de caixa para as micro e pequenas empresas.

**Tabela 22 Fatores importantes na composição do fluxo de caixa**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Contas a Receber (Clientes)	72,4% ( 21)	84,7% ( 61)	81,2% ( 82)
Contas a Pagar (fornec, salários e impostos)	82,8% ( 24)	75,0% ( 54)	77,2% ( 78)
Custos e Despesas Operacionais	58,6% ( 17)	76,4% ( 55)	71,3% ( 72)
Controle de compras	51,7% ( 15)	50,0% ( 36)	50,5% ( 51)
Recursos financeiros	44,8% ( 13)	51,4% ( 37)	49,5% ( 50)
Livro Caixa	31,0% ( 9)	48,6% ( 35)	43,6% ( 44)
Investimentos	44,8% ( 13)	38,9% ( 28)	40,6% ( 41)
Controle da produção	31,0% ( 9)	40,3% ( 29)	37,6% ( 38)
Quantidade de clientes	31,0% ( 9)	37,5% ( 27)	35,6% ( 36)
Controle de estoques	27,6% ( 8)	36,1% ( 26)	33,7% ( 34)
Treinamento de pessoal	27,6% ( 8)	31,9% ( 23)	30,7% ( 31)
Não soube responder	6,9% ( 2)	2,8% ( 2)	4,0% ( 4)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores são os percentuais em coluna estabelecidas sobre 101 observação.

Com relação a relevância do Fluxo de Caixa, 57,4% dos entrevistados considerou que o mesmo exerce muita interferência em seu desempenho financeiro; 28,7% apresentou-se indiferente diante da questão e 13,9% considera que o Fluxo exerce pouca interferência.

Vale salientar que nenhuma microempresa mencionou a opção de pouca interferência do Fluxo, no desempenho de empresas similares a sua.

A Tabela 23 demonstra qual é o grau de interferência do fluxo de caixa no desempenho financeiro desses tipos de organizações, quanto a determinadas frequências.

**Tabela 23 Grau de interferência do fluxo de caixa no desempenho financeiro**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Muito	55,2% ( 16)	58,3% ( 42)	57,4% ( 58)
Pouco	0,0% ( 0)	19,4% ( 14)	13,9% ( 14)
Indiferente	44,8% ( 13)	22,2% ( 16)	28,7% ( 29)
<b>TOTAL</b>	<b>100% ( 29)</b>	<b>100% ( 72)</b>	<b>100% (101)</b>

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores são os percentuais em coluna estabelecidas sobre 101 observação.

Diante da utilização do Fluxo de Caixa, 54,5% respondeu utilizá-lo em suas atividades e 45,5% respondeu que não o utiliza. Não houve diferenças significativas entre os percentuais das pequenas e micro empresas.

A Tabela 24 demonstra qual é o grau de interferência do fluxo de caixa no desempenho financeiro desses tipos de organizações, quanto a utilização ou não do fluxo de caixa, independentemente de uma certa frequência.

**Tabela 24 Interferência do fluxo de caixa no desempenho financeiro**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Sim	51,7% ( 15)	55,6% ( 40)	54,5% ( 55)
Não	48,3% ( 14)	44,4% ( 32)	45,5% ( 46)
<b>TOTAL</b>	<b>100% ( 29)</b>	<b>100% ( 72)</b>	<b>100% (101)</b>

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores são os percentuais em coluna estabelecidas sobre 101 observações.

Os motivos mais relevantes, que justificam a utilização do Fluxo de Caixa, são: Controle de entrada e saída de recursos; Controle da área financeira; Análise de investimentos; Previsões futuras; Controle de custos e despesas e Tomada de decisões.

A Tabela 25 demonstra qual é o grau de interferência do fluxo de caixa no desempenho financeiro desses tipos de organizações, levando-se em consideração o motivo da utilização do fluxo de caixa.

**Tabela 25 Interferência do fluxo de caixa no desempenho financeiro.**  
**Motivo da utilização do fluxo de caixa**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Controle entrada e saída de recursos	13,3% ( 2)	25,0% (10)	21,8% (12)
Controle área financeira	0,0% ( 0)	27,5% (11)	20,0% (11)
Análise de investimentos	20,0% ( 3)	15,0% ( 6)	16,4% ( 9)
Previsões futuras	20,0% ( 3)	12,5% ( 5)	14,5% ( 8)
Controle de custos e despesas	13,3% ( 2)	12,5% ( 5)	12,7% ( 7)
Tomada de decisões	26,7% ( 4)	7,5% ( 3)	12,7% ( 7)
Planejamento estratégico	6,7% ( 1)	7,5% ( 3)	7,3% ( 4)
Previsão de compras negociação de pagamentos	0,0% ( 0)	5,0% ( 2)	3,6% ( 2)
Organização da empresa	0,0% ( 0)	2,5% ( 1)	1,8% ( 1)
Controle de entrada e saída de recursos	6,7% ( 1)	0,0% ( 0)	1,8% ( 1)
Não soube responder	6,7% ( 1)	0,0% ( 0)	1,8% ( 1)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores são os percentuais em coluna estabelecidas sobre 101 observações.

Os motivos mais relevantes, que justificam a não utilização do Fluxo de Caixa, são: Falta de conhecimento; Falta de necessidade; Não souberam responder; Utilização apenas do Movimento de Caixa e Fase de implantação/aplicação.

A Tabela 26 indica qual é o motivo que leva esse tipo de organização a não utilizar o fluxo de caixa.

**Tabela 26 Motivo da não utilização do fluxo do caixa**

Classificação Faturamento	Micro	Pequena	TOTAL
Falta de conhecimento	50,0% ( 7)	43,8% (14)	45,7% (21)
Não acha necessário	21,4% ( 3)	12,5% ( 4)	15,2% ( 7)
Não soube responder	7,1% ( 1)	9,4% ( 3)	8,7% ( 4)
Usa apenas movimento de caixa	0,0% ( 0)	9,4% ( 3)	6,5% ( 3)
Fase de aplicação	0,0% ( 0)	9,4% ( 3)	6,5% ( 3)
Utiliza outros controles	7,1% ( 1)	3,1% ( 1)	4,3% ( 2)
Falta tempo para por em prática	7,1% ( 1)	3,1% ( 1)	4,3% ( 2)
Desempenho é baseado nas necessidades diárias	0,0% ( 0)	3,1% ( 1)	2,2% ( 1)
Falta de administração	7,1% ( 1)	0,0% ( 0)	2,2% ( 1)
Falta profissional especializado	0,0% ( 0)	3,1% ( 1)	2,2% ( 1)
Contador Terceirizado	0,0% ( 0)	3,1% ( 1)	2,2% ( 1)

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores são os percentuais em coluna estabelecidas sobre 101 observações.

A tabela 26 acima mostra que 78,5% dos empreendedores não utilizam o fluxo de caixa por falta de conhecimento.

Quando questionadas em termos de Controle e Tomada de decisões na Administração financeira, as Indústrias se auto-avaliaram com uma nota média de 3,7 (equivalendo a 74% de eficácia) dentro de uma escala de 1 a 5 (do menor para o maior nível).

As microempresas atribuíram a si próprias, uma nota média de 3,6 (72%) e as pequenas empresas, uma nota de 3,8 (76%). Portanto, ambas (pequenas e micro empresas), permaneceram acima da média, mas não demonstraram total proeminência e plena confiança em sua auto-avaliação.

A Tabela 27 indica qual é a auto avaliação dessas empresas em relação ao controle financeiro e tomada de decisão.

**Tabela 27 Auto avaliação da empresa em relação ao controle financeiro e tomada de decisão**

Classificação Faturamento	Nota
Micro	3,6
Pequena	3,8
MÉDIA	3,72

Fonte: Datacenso (2002)

Nota: Os valores da tabela são as médias calculadas sem considerar as não-respostas.

### 3.5 Considerações finais da pesquisa

Conforme o resultado da pesquisa, verifica-se que apenas uma pequena parcela das indústrias entrevistadas, considera que a sua situação financeira piorou nos últimos 3 anos.

Os relatórios mais freqüentemente utilizados como indicadores de melhorias, dificuldades ou indiferenças em relação às condições financeiras das empresas, são o Faturamento anual; Balanços, Balancetes e Movimento de Caixa. A utilização do Fluxo de Caixa aparece apenas em pequenas indústrias e destacou-se principalmente, dentre aquelas que obtiveram melhorias.

A questão acima confirma a tendência de que as maiores empresas possuem maiores recursos e melhores condições para a profissionalização de sua gestão. Neste sentido, somente as pequenas indústrias, predominantemente maiores que as micro, melhor estruturadas e com mais funcionários vinculados ao financeiro, utilizam-se de relatórios mais elaborados e complexos, bem como, absorvem melhor os impactos das mudanças ocorridas ao longo dos anos.

Os principais investimentos realizados em 2001, tais como Aquisição de equipamentos, Ampliação/Reforma, Atualização tecnológica estão predominantemente direcionados à estrutura física e processos, ambos vinculados à atividade produtiva. Os investimentos em Marketing são considerados pelos entrevistados como mais relevantes para a melhoria do desempenho e busca da competitividade, Aquisição de equipamentos, Qualidade, Treinamento de Funcionários e Capital de Giro, demonstrando um equilíbrio entre atividades produtivas e indiretas.

Esta diferença entre o que é realizado e o que se vislumbra como ideal em termos de investimento pode ser atribuída a inúmeros fatores, mas destaca-se o fato de

que 80,2% destas empresas não utilizam nenhum tipo de assessoria externa. Outro indicador que contribui para justificar este comportamento é o fato de que 22,8% destes entrevistados e outros 65,3% consideram que necessitam de pouca ou nenhuma orientação, respectivamente, na área financeira de suas empresas.

Outros aspectos importantes estão vinculados a grande confiança na contabilidade oficial, mas paradoxalmente o contador e/ou administrador não representa nenhum poder de auxílio às indústrias, conforme a percepção da maioria dos próprios entrevistados. Esse aspecto representa uma incongruência entre o conceito relacionado a ferramenta (contabilidade) e o profissional que a utiliza (contador/administrador), além da percepção de auto-suficiência na administração do próprio negócio.

As empresas entrevistadas consideram as Vendas Médias Mensais, além dos Controles de Contas a Pagar, Contas a Receber e Estoques como os principais controles financeiros em suas atividades. Em termos gerais, este resultado reflete uma preocupação limitada das indústrias perante seus indicadores, pois os mesmos são avaliados até um determinado nível de detalhamento e complexidade. O tratamento individual e isolado das áreas de Vendas, Contas a Pagar e Receber, justifica-se pela pouca utilização do Fluxo de Caixa, que neste caso, imporá num único controle, a análise simultânea e sincronizada destas mesmas áreas.

Em complemento ao comentário acima, identifica-se que 57,4% dos entrevistados não conhecem a diferença entre o Controle do Movimento de Caixa e a Análise do Fluxo de Caixa. Os 42,6% restantes apresentaram afirmativas acerca do assunto, sendo alguma total ou parcialmente corretas e outras, apesar dos entrevistados se auto definirem como conhecedores do conceito, totalmente incorretas. A avaliação das alternativas depende diretamente dos critérios adotados pelos condutores finais do estudo, mas é possível concluir previamente que poucas definições apresentam-se devidamente completas, principalmente, se comparadas ao número total de entrevistados.

A avaliação acerca do conhecimento vinculado ao Fluxo de Caixa complementa-se com o fato de que apenas 24,8% dos entrevistados consideram que o Regime de Caixa é o método exclusivo e indicado para análise do Fluxo. Os 75,2% restantes não souberam opinar ou responderam erroneamente. Este é mais um indicador que confirma a falta de conhecimento, domínio e aplicabilidade do método por parte das micro e pequenas indústrias curitibanas.

Apesar do pouco conhecimento em relação ao Fluxo de Caixa e sua aplicabilidade, a maioria dos entrevistados considera alto, o seu nível de interferência na administração empresarial; mais da metade declarou que se utiliza a ferramenta na

gestão de seus negócios e diante de uma autoavaliação, considera-se com desempenho médio em torno de 74%.

Percebe-se que a alta carga tributária, associada a forte concorrência e falta de capital de giro, caracterizam-se como as principais dificuldades financeiras que as empresas entrevistadas identificaram atualmente.

Foi constatada uma forte diferença entre o que o empresário considera importante e no que efetivamente investe. A maioria dos entrevistados não utiliza assessoria, não considera importante o papel do contador e administrador, confia muito nos números oficiais de sua contabilidade e em sua capacidade gerencial. Apesar de sua autoconfiança, a pesquisa revela uma condição diferente, pois a maioria não conhece a diferença entre Fluxo e Movimento de Caixa, não consegue associar a metodologia de apropriação (Regime de Caixa e Competência) com o Fluxo e utiliza-se de controles financeiros básicos e isolados.

Conclui-se que a realidade do perfil do micro e pequeno empresário, que por falta de estrutura (pessoal, equipamentos, informações, etc.), não considera a ferramenta Fluxo de Caixa relevante para a sua gestão, principalmente pelo desconhecimento. Como consequência acaba enfrentando dificuldades financeiras na administração de sua empresa.

Diante do exposto acima, é importante ressaltar, que as questões de ordem técnica foram analisadas não só pelo profissional responsável do Instituto de Pesquisa DATACENSO, o economista Cláudio S. Shimoyama, mas também pela autora desse trabalho. Depois de criteriosa análise sobre a pesquisa, foram feitas comparações com os diversos temas existentes nas principais bibliografias, e a seguir, será proposto um roteiro para o uso do fluxo de caixa modelo simplificado, sugerido pela autora deste trabalho, para atender às necessidades das micro e pequenas empresas do ramo industrial, assim como será proposto também um modelo um pouco mais avançado, que é o indireto, extraído das demonstrações contábeis, para as empresas que possuam em boa ordem estes tipos de relatórios financeiros.

Portanto, conclui-se que o resultado da pesquisa revela um potencial de mercado para os consultores que poderão utilizar o estudo como apoio na comunicação vinculada a importância da consultoria no processo de gestão empresarial para este público.

## **4. PROPOSTA DO ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ADAPTADO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS**

Nesse capítulo, será apresentado um roteiro de elaboração do Fluxo de Caixa, demonstrando as etapas que deverão ser seguidas, através das informações coletadas dos controles internos apresentados a seguir e comparados com os controles internos apresentados no segundo capítulo da fundamentação teórica, considerando que através da estruturação e elaboração das informações, o empresário ou administrador financeiro das pequenas empresas do ramo industrial e demais empresas, tenham dados disponíveis para fazer o planejamento e a implementação do fluxo de caixa, vindo a facilitar a tomada de decisão.

Pelas idéias dos autores pesquisados, acredita-se que o dinheiro seja o combustível que mantém as empresas em bom funcionamento e para isso, o fluxo de caixa torna-se uma importante ferramenta de controle e acompanhamento.

Com base na pesquisa de campo, ficou evidente que apenas uma pequena parcela das indústrias entrevistadas utilizam o Fluxo de Caixa, e que com a utilização do mesmo elas obtiveram melhores resultados. Nota-se que fundamentalmente, o fluxo de caixa é um instrumento que possibilita planejamento e controle dos recursos financeiros de uma empresa e ainda, torna-se indispensável em todo o processo de tomada de decisão financeira.

Por conseqüência, será apresentada a proposta de adaptação de um modelo de fluxo de caixa simplificado para as pequenas empresas industriais, objetivando solucionar o problema identificado neste estudo, onde a implementação do Fluxo de Caixa, disponibilizará informações financeiras, preferencialmente de entradas e saídas de dinheiro, facilitando o processo de tomada de decisão para os empresários.

### **4.1 Roteiro para Elaboração do Fluxo de Caixa**

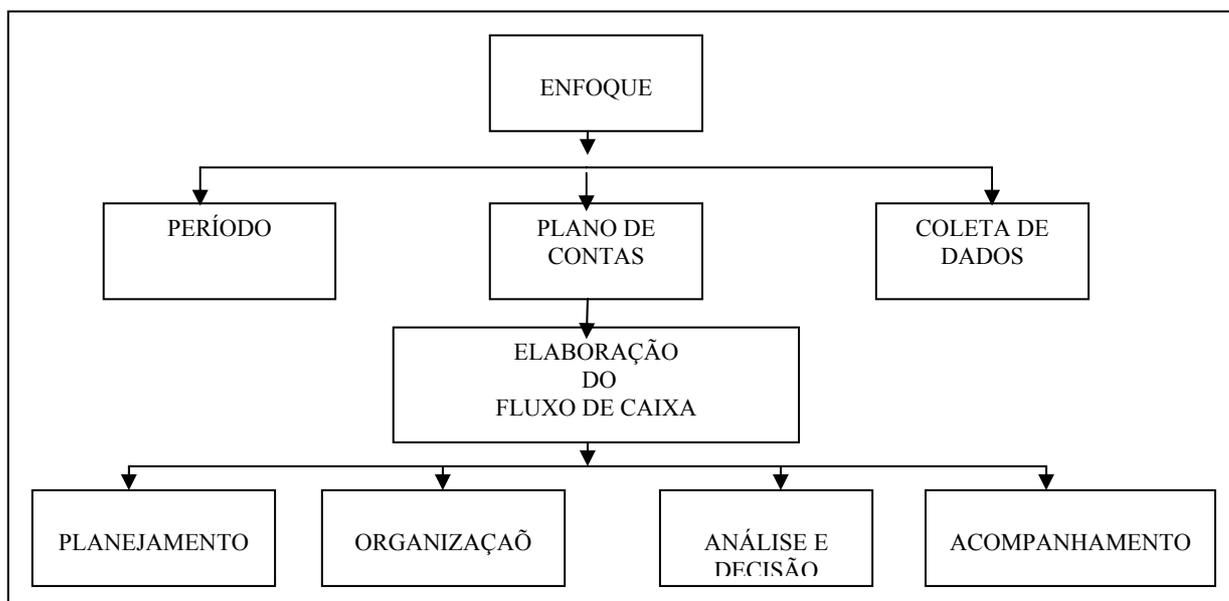
A montagem do fluxo de caixa implica em que o empreendedor tenha uma visão geral do que o espera. É importante que perceba todos os passos requeridos. Neste capítulo pretende-se mostrar a relação de precedência entre as etapas. Isso significa dizer que a primeira coisa a ser definida é em relação ao enfoque do fluxo de caixa

dentro da organização. Após definido, pode-se discutir o horizonte, o plano de contas e coletada de dados e a elaboração da arquitetura do sistema.

Seguindo as informações acima minuciosamente o fluxo de caixa pode ser elaborado. Após o planejamento da projeção das entradas e a saídas de dinheiro na empresa, a organização dos dados coletados é fundamental para que possa ser confrontado os valores realizados com os projetados, sempre observando o grau de acerto e os desvios encontrados. Feito isso o próximo passo é a análise dos resultados obtidos para que o empreendedor tenha parâmetros para auxiliar na tomada de decisão e conseqüentemente poder acompanhar e controlar os resultados futuros da empresa.

No quadro 13 abaixo será demonstrado os passos a serem seguidos para a montagem do fluxo de caixa:

**Quadro 13 Passo para elaboração do fluxo de caixa**



## **4.2 Passos para montagem do fluxo de caixa**

### **4.2.1 Enfoque**

O empreendedor precisa saber para que serve o fluxo de caixa na organização, definindo assim o enfoque a ser utilizado. O fluxo de caixa será utilizado como um instrumento tático ? Ou será utilizado estrategicamente ? Qual a frequência que será utilizado? Quem vai elaborar? Quem vai utilizar as informações? A resposta para essas questões é decidir quais as informações necessárias para o processo de decisão que surgiram através da montagem do fluxo de caixa.

O importante é entender a utilidade do fluxo de caixa para o processo de tomada de decisão da empresa. Ele deverá trazer benefícios que agilizará as informações de entradas e as saídas de dinheiro, facilitando com isso o suporte para o processo decisório, direcionando o empreendedor a concretizar com mais segurança as futuras operações da empresa.

### **4.2.2 Período**

Definir o período pelo qual a empresa se preocupa e mobiliza para obter o resultado do fluxo de caixa. Pode ser feito para 30 dias, 90, 120, 360, enfim, o período que trazer mais benefícios e que tenha utilidade em termos de auxiliar ao processo decisório da empresa.

Para que a empresa possa iniciar a utilização do fluxo de caixa é recomendado que seja elaborado um fluxo de caixa de curto prazo, considerando 30 dias, para que os empresários possam decidir a conveniência ou não de operações mais alongadas. Sendo assim o fluxo de caixa precisa ter certo nível de acerto e confiabilidade.

Decidindo a elaboração do fluxo de caixa para um período mais longo, surgem as revisões da projeção do mesmo. Quanto melhor forem tais revisões, melhor será o nível de confiabilidade possível à organização.

A regra básica para avaliar a possibilidade de alongamento do período de projeção do fluxo de caixa consiste em responder à seguinte pergunta: o que vou fazer com um período mais alongado? A confiabilidade dessa informação é suficientemente

boa para que eu possa tomar decisões? Vou economizar, racionalizar ou mesmo tomar alguma decisão de melhoria de resultado a partir disso? Respostas positivas indicam necessidade e possibilidade de alongamento do período.

#### **4.2.3 Plano de Contas**

O plano de contas é um instrumento muito importante para a empresa, desde que seja montado para refletir as operações da mesma. É necessário adequar a nomenclatura do modelo proposto pela legislação, com a atividade e necessidades da empresa, tornando um instrumento prático de fácil entendimento e demonstrando as informações globais do resultado financeiro da mesma.

#### **4.2.4 Coleta de dados**

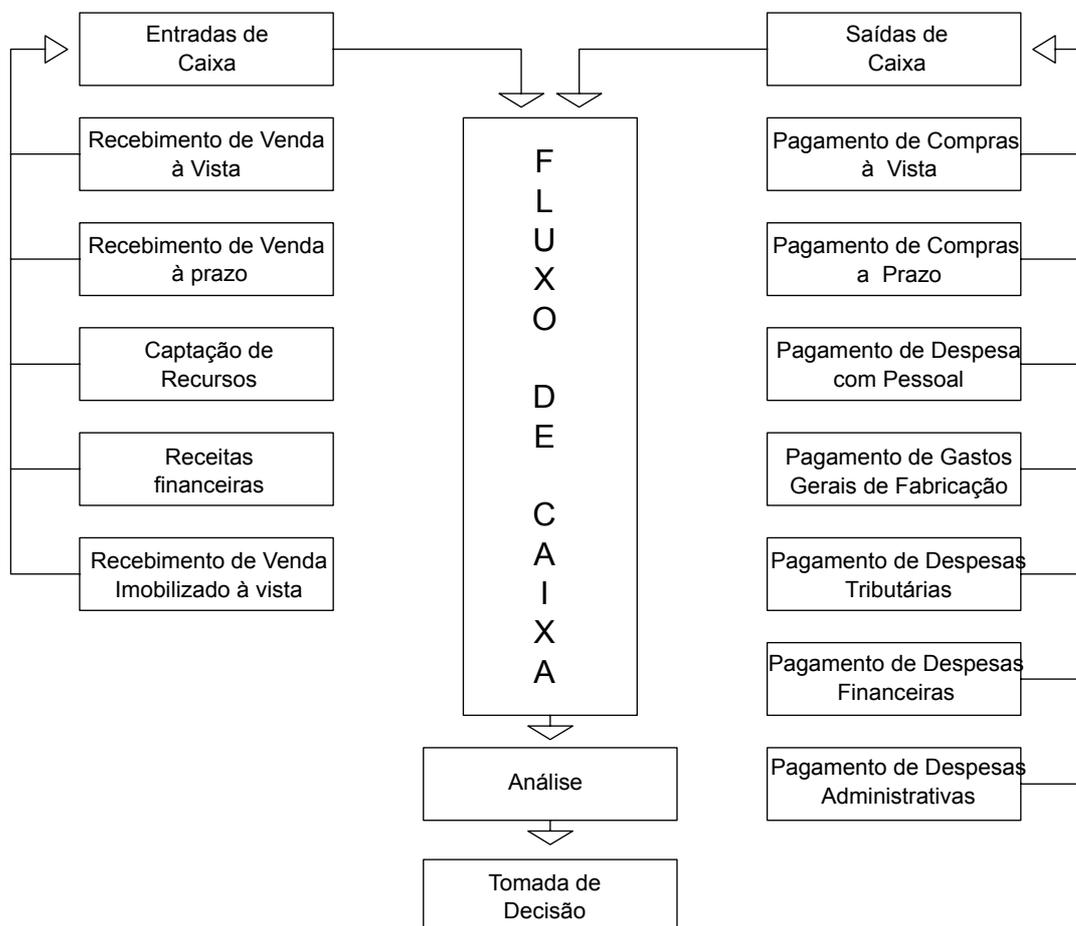
Para elaboração do fluxo de caixa é necessário implantar todos os controles sugeridos no decorrer desse capítulo. É significativo que todas as fontes de informações sejam sistematizadas, ou seja, todos os meses as informações sejam obtidas nas mesmas fontes.

A frequência com que tais informações são atualizadas pode trazer consequência em termos de viabilidade. É o que ocorre quando a empresa precisa de uma atualização diária e isso só é possível, por exemplo, nas entradas de dinheiro. Portanto é necessário que todas as fontes de informações estejam rigorosamente atualizadas.

### **4.3 Fluxograma dos principais elementos da montagem do fluxo de caixa**

Para elaborar o fluxo de caixa da empresa é preciso coletar as informações recebidas dos diversos departamentos, setores, seções da empresa, de acordo com o cronograma anual, mensal ou diário dos ingressos e desembolsos, remetido ao

departamento ou gerência financeira, ou até mesmo coletada e montada pelo próprio empresário. Para uma melhor compreensão em função das informações preliminares para elaboração do fluxo de caixa, será sugerido a seguir um fluxograma dos principais elementos envolvidos na montagem do mesmo.



#### 4.3.1 Planejamento do fluxo de caixa

Como já foi dito nos capítulos anteriores, o fluxo de caixa deve ter sua estrutura elaborada de acordo com a finalidade a que se propõe. Portanto é importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerários para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados.

Qualquer atividade desenvolvida pela empresa, interna ou externamente, representa a saída ou a entrada de recursos. Então, a distribuição, o planejamento dos gastos e as arrecadações significam saúde financeira do negócio. O empresário conhecendo esse mecanismo poderá, sem riscos, aplicar seu dinheiro na compra de matéria prima ou equipamentos, no financiamento de seus clientes, no pagamento de seus fornecedores, de impostos, de empréstimos e também na administração da folha de pagamento.

Assim sendo, o fluxo de caixa deve ser um instrumento de utilização diária para a aplicação, com competência e segurança, das políticas de vendas e compras do estabelecimento.

Para que se possa elaborar o fluxo de caixa das micros e pequenas empresas industriais, serão sugeridos alguns mapas auxiliares. Esses mapas são geralmente os mais utilizados, são eles: recebimento de vendas a prazo; pagamentos de compras a prazo; custos gerais de fabricação; despesas administrativas; despesas financeiras, etc. A quantidade de mapas ou controles a serem utilizados pelas empresas sempre vai depender do tipo de atividade econômica.

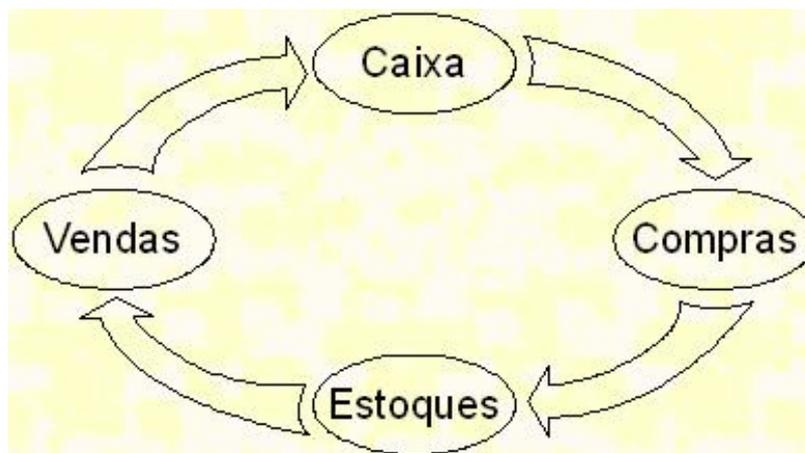
Esse fluxo de caixa tem como objetivo mostrar o confronto entre as entradas e saídas de caixa, e conseqüentemente, se haverá sobra ou falta de caixa. O planejamento do fluxo caixa mostrará a liquidez da empresa num determinado período de tempo. A liquidez nada mais é do que a capacidade de honrar seus compromissos e suas obrigações com terceiros nas respectivas datas de vencimento. O fluxo de caixa busca, ainda, o equilíbrio financeiro entre as entradas e as saídas de dinheiro da empresa e dimensiona o capital de giro necessário para que a empresa possa autofinanciar o seu ciclo operacional de caixa. O capital de giro representa os recursos disponíveis para a empresa operar normalmente.

É importante salientar que as compras, à vista ou a prazo, não têm, no mesmo momento, as vendas, à vista ou a prazo, correspondentes. Ou seja, as saídas de dinheiro não têm a contrapartida das entradas de dinheiro de forma imediata. Entre esses dois momentos, existe um tempo no qual a empresa precisa continuar operando normalmente com o capital disponível em caixa ou no banco. Quando a empresa receber suas vendas, vai pagar seus fornecedores, reiniciando novo ciclo de compra e venda. Todo esse processo é o que se chama de Ciclo Operacional, que envolve compra, recebimento, fabricação, estocagem, venda, entrega e cobrança, ou seja, a circulação de dinheiro.

Durante esse ciclo operacional, o capital de giro age como oxigênio adicional, mantendo o funcionamento da empresa, a dinâmica do negócio, fluxo de caixa, capital de giro, movimento de caixa, ativo circulante são expressões que sempre darão a idéia de movimento e demonstram como os recursos de uma empresa devem ter agilidade,

para que cumpram seus fins. Se os empresários não tiverem agilidade com os recursos da empresa, a “saúde” da mesma não será das melhores.

Através do gráfico, abaixo poderá ser caracterizado assim o fluxo de caixa de uma empresa.



**Figura 5. Modelo de fluxo de caixa**

Fonte: Autora do Trabalho

Como primeira etapa da elaboração do fluxo de caixa, seguramente, está o planejamento. O empresário deverá se envolver no planejamento da elaboração do fluxo de caixa, juntamente com um profissional da contabilidade especificando todas as necessidades para a tomada de decisão, onde englobe a visão geral do desempenho da sua atividade financeira. É preciso planejar, projetar as entradas e saídas de dinheiro, baseadas nas estimativas de compras e vendas da empresa, de acordo com as previsões de lucro dos sócios. Portanto é fundamental a elaboração de um orçamento de caixa que venha a balizar as ações da empresa.

Esse orçamento deve ser feito periodicamente e revisado em datas preestabelecidas. Nem sempre aquilo que é previsto acaba sendo realizado. Para isso, é necessária a comparação entre o previsto e o realizado, verificando o percentual atingido por aquilo que foi planejado, adaptando à realidade e projetando mais confiança para as ações seguintes, controlando os valores envolvidos nas operações.

A seguir será mostrado um exemplo de mapas auxiliares de recebimento de vendas a prazo, recebimento de vendas a prazo com atraso, pagamento das compras a

prazo, como sugestão de utilização dos mesmos pelos empresários das pequenas empresas.

**Quadro 14 Mapa auxiliar de previsão recebimento das vendas a prazo**

MÊS DE VENDA	MÊS DE RECEBIMENTO												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
OUT	x										*	*	
NOV	x	X										*	
DEZ	x	X	x										
JAN		x	x	x									
FEV			x	x	x								
MAR				x	x	X							
ABR					x	X	x						
MAI						X	x	x					
JUN							x	x	x				
JUL								x	x	x			
AGO									x	x	x		
SET										x	x	x	
TOTAL A RECEBER													

Fonte: Zdanowicz (1998)

Nota: \* Recebimentos ocorridos no ano anterior:

- a) o somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa;
- b) as condições de recebimento das vendas a prazo da empresa obedecem à seguinte programação financeira: 40% a 30 dias, 30% a 60 dias e 30% a 90 dias, fora o mês.

**Quadro 15 Mapa auxiliar previsão de recebimento  
das vendas a prazo com atraso**

MÊS DE VENDA	MÊS DE RECEBIMENTO												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
OUT	x	X	+									*	
NOV	x	X	X	+									
DEZ		X	X	x	+								
JAN			X	x	x	+							
FEV				x	x	X	+						
MAR					x	X	x	+					
ABR						X	x	x	+				
MAI							x	x	X	+			
JUN								x	X	x	+		
JUL									X	x	x	+	
AGO										x	x	x	
SET											x	x	
TOTAL A RECEBER													

Fonte: Zdanowicz (1998)

Nota: \* Recebimentos com atrasos ocorridos no ano anteriores:

- a) o somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa;
- b) a inadimplência calculada pela empresa é uma defasagem de 30 dias, em função das condições de venda a prazo e o período máximo é de 120 dias.

**Quadro 16 Mapa Auxiliar de previsão pagamento das compras a prazo**

MÊS DE VENDA	MÊS DE RECEBIMENTO												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
OUT	x										*	*	
NOV	x	X										*	
DEZ	x	X	x										
JAN		X	x	x									
FEV			x	x	X								
MAR				x	X	X							
ABR					X	X	x						
MAI						X	x	x					
JUN							x	x	X				
JUL								x	X	x			
AGO									X	x	x		
SET										x	x	x	
TOTAL A PAGAR													

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (1998)

Nota: \* Pagamentos efetuados no ano anterior:

o somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa;

as condições de pagamento das compras a prazo da empresa obedecem à seguinte política: 50% a 30 dias, 30% a 60 dias e 20% a 90 dias, fora do mês.

O levantamento de dados históricos da empresa (em relatórios, notas fiscais, fichas de estoques, etc.) é que determinará o ponto de partida para que seja previsto o valor para a projeção do fluxo de caixa. Além desses dados é necessário considerar as variáveis que acompanham a atividade da empresa, como por exemplo: o crescimento das vendas, a forma de pagamento das vendas, quanto é o percentual das compras em relação às vendas no mês, e forma de pagamento das compras. Com esses dados comportamentais de negociação da empresa é possível elaborar o orçamento básico para balizar as ações da mesma.

### 4.3.2 Organização

Como segunda etapa, após o planejamento, é preciso organizar os dados. Com a elaboração do orçamento de caixa, o próximo passo é confrontar os valores realizados com os projetados, observando o grau de acerto e os desvios encontrados.

Essa situação atual necessita, para a análise, novas planilhas como Contas a receber, que vai registrar inclusive entradas de caixa que não estão identificadas por notas fiscais, faturas e duplicatas. Contas a pagar requerem também uma planilha própria, na qual poderá ser identificada as compras de matérias-primas e mercadorias à vista e a prazo, despesas com pessoal, despesas gerais de fabricação, despesas tributárias, despesas financeiras, despesas com vendas e despesas administrativas. A periodicidade destas novas planilhas pode ser diária, semanal, mensal ou trimestral. Sempre vai depender da atividade econômica e do porte da empresa. Essa adaptação da periodicidade deve ocorrer conforme a realidade de cada empresa. O exemplo que será demonstrado nesse trabalho será com periodicidade mensal.

Em seguida será apresentado no quadro 17 um exemplo de mapa auxiliar de previsão de pagamentos para que seja possível a montagem de fluxo de caixa.

### Quadro 17 Mapa auxiliar de previsão de pagamentos mensais

ITENS	MESES		
	JAN	FEV	MAR
<b>DESPESA COM PESSOAL</b>			
Adiantamento			
Salário líquido			
Empréstimos			
Assistência médica			
Refeição			
Transporte de pessoal			
INSS (mês anterior)			
FGTS (mês anterior)			
Abono de férias			
13º salário			
Indenizações			
<b>TOTAL</b>			
<b>DESPESAS GERAIS DE FABRICAÇÃO</b>			
Luz e água			
Fretes sobre compras			
Manutenção e Conservação de imóveis			
Manutenção e Conservação de equipamentos			
Manutenção de veículos			
Viagens e estadas			
Serviços de terceiros			
Seguros			
Compra à vista de matéria prima			
Compras de materiais			
Diversos			
<b>TOTAL</b>			
<b>DESPESAS TRIBUTÁRIAS</b>			
IPI			
ICMS			
COFINS			
PIS			
ISS			
SIMPLES FEDERAL			
SIMPLES ESTADUAL			
<b>TOTAL</b>			
<b>DESPESAS FINANCEIRAS</b>			
Custo com desconto de duplicatas			
Custo com reembolso de duplicatas			
Juros de mora			
Custo com desconto de duplicatas			
Custo com reembolso de duplicatas			
Juros de mora			
Descontos concedidos			
Despesas bancárias			
CPMF			
(-) Receitas Financeiras			
<b>TOTAL</b>			

(continuação)

I T E N S	M E S E S		
	JAN	FEV	MAR
DESPESAS COM VENDAS			
Comissões			
Fretes			
Viagens e estadas			
Propaganda			
Assistência técnica			
Aluguéis			
Embalagens			
Despesas diversas			
TOTAL			
DESPESAS ADMINISTRATIVAS			
Material de expediente			
Manutenção de veículos			
Conservação e reparos			
Propaganda e assinaturas			
Donativos e contribuições			
Pró-labore			
Telefone			
Luz e água			
Impostos e taxas			
Seguros			
Honorários de terceiros			
Viagens e estadas			
Cartórios e correios			
Despesas diversas			
TOTAL			

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (1998)

O fundamento dessas sugestões é que o empresário tenha completo controle sobre suas finanças, com dados organizados. O fluxo de caixa serve exatamente para isso, para visualizar o movimento geral de valores dentro da empresa, para mantê-la financeiramente saudável e, acima de tudo, completamente controlada.

Apesar do modelo ser apresentado com período mensal, o ideal é tê-lo diariamente, pois será possível a visualização diária sobre a falta ou excesso de caixa.

#### 4.3.3 Análise, Decisão e Controles

Como terceira etapa desse mecanismo gerencial, da implantação do fluxo de caixa com dados planejados e organizados, chega o momento de analisar, decidir e controlar. Nessa matemática de entradas e saídas de dinheiro, o fluxo de caixa é o resultado daquilo que é “previsto” (orçamento) contra aquilo que é “realizado”. O

planejamento de todas as ações da empresa, como compras, vendas, investimentos, ou até mesmo, medidas emergenciais para cobrir saldos negativos de caixa, deve ser confrontado com a realidade daquilo que aconteceu diariamente. Seguindo essas orientações com certeza resultará confiança e controle nos negócios, permitindo constantemente que seja revisto o seu planejamento.

Assim, com esta visão clara e definida, o empresário pode optar, com segurança, pela melhor aplicação do capital da empresa, procurando a forma mais lucrativa. É possível, por exemplo, antecipar o pagamento de títulos para aproveitar descontos concedidos pelo fornecedor. Pode-se também definir períodos de promoções para aumentar o faturamento, mesmo com um retorno menor para a empresa, mas evitando o pagamento de altos juros quando da busca de capital de terceiros. Decisões de investimentos ou reduções de custos, de crescimento ou retração da empresa podem ser aplicadas com mais segurança quando as previsões estão cada vez mais próximas da realidade (previsto versus realizado).

A eficácia do fluxo de caixa, durante a sua execução, exige consideração plena do planejamento e controle de todas as atividades operacionais da empresa. Por isso, é fundamental a fixação de um nível de caixa (encaixe mínimo ou de segurança) para que os compromissos possam ser saldados pontualmente evitando eventuais surpresas com os inadimplentes. O empresário deve observar o percentual de não pagadores, pelos seus dados históricos, e aplicá-lo periodicamente sobre o saldo de caixa calculado.

Caso o saldo não contemple as necessidades da empresa, existem fontes imediatas de suprimento, como as instituições de crédito. Mas, o empresário terá que ter muito cuidado, porque tomar dinheiro no mercado deve ser a última alternativa. O empresário deverá considerar sempre as taxas de juros cobradas pelas instituições, porque, via de regra, essas taxas supera a margem de lucro da empresa, e isso é muito perigoso.

Em caso de dificuldades de caixa, a sugestão é que primeiro sejam, buscadas negociações com os fornecedores, procurando taxas de juros razoáveis sobre pagamentos em atraso. Propor aos clientes a antecipação créditos e conceder descontos atrativos comparados ao mercado. Mas, não esquecer que a empresa deverá estar preparada para essas situações. É necessária agilidade e competência em suas negociações, principalmente nas vendas e compras a prazo. Outra alternativa é buscar capital junto aos sócios ou procurar novos sócios capitalizados.

A sugestão é que o empresário analise as alternativas dos resultados aparentes, porque as conseqüências podem ter causas diversas e ocultas. Para que o mesmo

mantenha a saúde de sua empresa, será apresentado a seguir alguns itens característicos de organizações com equilíbrio financeiro:

- aumento de liquidez. São vários os indicadores dessa liquidez. A liquidez seca, por exemplo, é o resultado da divisão da soma do disponível e contas a receber pelo total de contas a pagar no mesmo período. Este resultado deve ser avaliado periodicamente;
- aumento da participação de capitais próprios em relação aos de terceiros;
- permanente equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa;
- as tomadas de decisões acontecem cada vez com mais segurança (o aumento do percentual de acerto entre o previsto e o realizado garante a possibilidade de novas políticas de ação);
- a rotação de estoque vem aumentando (quanto maior esta rotação, menos tempo o dinheiro aplicado nele fica parado);
- não existem imobilizações excessivas de capital em itens de baixa rotação;
- existem produtos prontos ou mercadorias para atender às vendas, com fluxo bem controlado;
- o fluxo paga-se por si só, com uma menor necessidade de capital de giro;
- os investimentos têm retorno satisfatório;
- estabilidade nos prazos médios de recebimento e pagamento.

Se o empresário observar esses itens no seu negócio, parabéns. Significa que tudo está caminhando de maneira satisfatória. Mas, quando a “saúde” da empresa não andar lá essas coisas, como perceber? É necessário observar o seguinte:

- as captações de recursos do mercado têm sido freqüentes;
- há falta de dinheiro em caixa freqüentemente;
- o estoque tem baixa rotação, isto significa dinheiro parado;
- diferença acentuada entre os ciclos de recebimento e pagamento;
- os prazos de pagamento da vendas não estão exagerados, com a conseqüente demora na chegada do dinheiro;
- o volume de vendas está descontrolado, implicando maiores custos;
- há falta crônica de capital de giro próprio;
- problemas de liquidez;
- queda de rentabilidade.

Todas essas variáveis podem ser controladas na íntegra. Mas o mercado possui particularidades conjunturais que não dependem da administração da empresa. O empresário pode estar administrando muito bem a sua empresa e, mesmo assim, sofrer com os seguintes fatores externos:

- concorrência acirrada de mercado, com competitividade de preços e ou serviços, em nível local, regional, estadual, nacional e mundial;
- queda geral de vendas;
- inadimplência geral dos clientes;
- alta geral das taxas de juro do mercado;
- alteração de alíquotas fiscais de matérias-primas ou produtos similares;
- variação brusca nos níveis de preços;
- recrudescimento da inflação;
- entre outros.

Numa grande empresa, uma quebra de caixa pode ser simplesmente um desencaixe financeiro momentâneo. Numa pequena empresa pode representar a falência. Por isso o empresário não pode ter seu negócio como uma aventura, exposto a acontecimentos futuros incertos, sem planejamento e controle financeiro. Mesmo assim além de projetar e controlar é preciso muita habilidade para neutralizar ou minimizar situações adversas.

O sucesso das empresas, em termos de planejamento e controle financeiro, tem muito mais chances de se concretizar com o bom uso do Fluxo de Caixa. É através dessa ferramenta que será permitido uma visão clara da época em que acontecerão as entradas e saídas de dinheiro, decorrentes da atividade operacional da empresa em período desejado. Um fluxo de caixa planejado, organizado e controlado permite mais facilidade na superação de dificuldades e a conseqüente manutenção no mercado, além de contribuir, de forma decisiva e segura, para outras melhorias de processos administrativos e produtivos.

#### 4.4 Apresentação prática do modelo de fluxo de caixa

Será apresentado no quadro 18 logo a seguir, um exemplo prático para elaborar a montagem do fluxo de caixa no modelo adaptado para a proposta da autora desse trabalho, baseado nas pesquisas bibliográficas. A indústria Preço Bom Ltda, projetou as seguintes transações econômico-financeiras para o período de outubro a dezembro de X0 e janeiro a junho de X1:

**Quadro 18 Transações econômico-financeiras – em reais**

TRANSACOES / MESES	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Vendas de mercadorias	10.000	12.000	15.000	8.000	7.000	10.000	15.000	20.000	25.000
Compras de mercadorias	3.000	5.000	4.000	3.600	2.000	3.000	4.000	5.000	5.000
Despesa com pessoal	2.000	2.500	3.000	3.000	2.500	3.000	3.500	4.000	4.000
Gastos gerais de fabrica	1.000	1.100	1.200	1.000	1.200	1.100	1.050	1.250	1.300
Despesas tributárias	1.700	2.040	2.550	1.360	1.190	1.700	2.550	3.400	4.250
Despesas financeiras	600	1.000	800	700	400	600	800	1.000	1.000
Receitas financeiras	1.500	1.800	2.250	1.200	1.050	1.500	2.250	3.000	3.750
Despesas com vendas	1.400	1.500	1.700	2.375	1.675	1.575	1.875	2.375	2.875
Despesas administrativas	700	750	800	900	1.000	1.000	1.200	1.100	1.300
Venda de veículo usado	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	-	-
Compra de um computador	-	-	-	5.000	5.000				

Fonte: Zdanowicz (1998)

Nota: adaptado pela autora

Os valores do quadro 18 acima serão transportados para o quadro da demonstração de fluxo de caixa método direto.

Informações adicionais para elaboração do fluxo de caixa:

- a política de vendas da empresa será a seguinte: 20% à vista, e o saldo devedor será recebido nas seguintes condições (fora o mês): 50% em 30 dias; 20% em 60 dias; e 30% em 90 dias;
- os salários com os respectivos encargos sociais serão pagos no primeiro dia útil do mês seguinte;
- o índice de inadimplência orçado da empresa será, praticamente, nulo;
- a empresa saldará seus compromissos com terceiros na data do vencimento;
- as compras de mercadorias do mês serão pagas, em função da política da empresa junto aos fornecedores, que serão a seguinte: 10% será pago no mês de aquisição e o saldo em quatro parcelas iguais (fora o mês);
- todas as demais contas a receber e a pagar serão recebidas e pagas no mês de competência;
- o saldo inicial de caixa, em 01.01.X1 será igual ao saldo final de caixa em 31.12.X0, no valor de R\$ 1.000 mil;
- o administrador financeiro, de acordo com a situação econômico-financeira em que se encontrará a empresa, projetou um nível desejado de caixa para o mês seguinte 10% a mais, em relação ao saldo final do mês anterior;
- em caso de excedentes de caixa no mês, a empresa irá aplicar no mercado financeiro, resgatando no mês seguinte. Idêntica política será adotada para os meses seguintes;
- quando houver escassez de recursos financeiros, a empresa captará no banco, o reforço de capital de giro necessário para suas atividades operacionais. A amortização ocorrerá 45 dias após o empréstimo concedido;
- em reunião administrativa entre os sócios quotistas no dia 15.08.x0, ficou decidido que os sócios aumentarão o capital social da empresa no valor de R\$ 2.000 mil, em 20.03.x1;
- a empresa tem um imóvel alugado, no Largo dos Campeões, que receberá no mês de janeiro/x1, R\$ 400, já corrigido. O reajuste do referido imóvel será trimestral, e está orçado em 80%, a partir do segundo trimestre de x1;
- em 20.03.x1, a empresa irá firmar um contrato de arrendamento mercantil, de um prédio para futura instalação de nova filial através de uma operação de leasing imobiliário. A contraprestação será fixa no valor R\$ 1.500 mil por mês, a partir de abril/x1.

**Quadro 19 Mapa auxiliar de recebimento de vendas à vista – em reais**

MÊS DE VENDAS	MÊS DE RECEBIMENTO						
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
JAN	1.600						1.600
FEV		1.400					1.400
MAR			2.000				2.000
ABR				3.000			3.000
MAI					4.000		4.000
JUN						5.000	5.000
TOTAL	1.600	1.400	2.000	3.000	4.000	5.000	17.000

**Quadro 20 Mapa auxiliar de recebimentos de vendas a prazo – em reais**

MÊS DE VENDAS	MÊS DE RECEBIMENTO						
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
OUT	2.400						2.400
NOV	1.920	2.880					4.800
DEZ	6.000	2.400	3.600				12.000
JAN		3.200	1.280	1.920			6.400
FEV			2.800	1.120	1.680		5.600
MAR				4.000	1.600	2.400	8.000
ABR					6.000	2.400	8.400
MAI						8.000	8.000
JUN	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	10.320	8.480	7.680	7.040	9.280	12.800	55.600

O somatório da linha do mapa auxiliar de recebimento de vendas a vista mais o somatório da linha do mapa auxiliar de vendas a prazo, serão transportados para o fluxo de caixa como recebimento de vendas e clientes.

**Quadro 21 Mapa auxiliar de pagamento de compras  
de mercadorias à vista – em reais**

MÊS DE COMPRAS	MÊS DE PAGAMENTO						
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
JAN	360						360
FEV		200					200
MAR			300				300
ABR				400			400
MAI					500		500
JUN						500	500
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>2.260</b>

**Quadro 22 Mapa auxiliar de pagamento de compras  
de mercadorias a prazo em - reais**

MÊS DE COMPRAS	MESES DE PAGAMENTOS						
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
OUT	675	675					1.350
NOV	1.125	1.125	1.125				3.375
DEZ	900	900	900	900			3.600
JAN		810	810	810	810		3.240
FEV			450	450	450	450	1.800
MAR				675	675	675	2.025
ABR					900	900	1.800
MAI						1.125	1.125
JUN							
<b>TOTAL</b>	<b>2.700</b>	<b>3.510</b>	<b>3.285</b>	<b>2.835</b>	<b>2.835</b>	<b>3.150</b>	<b>18.315</b>

O somatório da linha do mapa auxiliar de pagamentos de compras de mercadorias a vista mais o somatório do mapa auxiliar de pagamentos de compras de mercadorias a prazo será transportado para o fluxo de caixa como pagamentos de compras e fornecedores.

**Quadro 23 Mapa auxiliar de salários e encargos sociais – em reais**

ITEM	MESES						
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
Salários com encargos sociais	3.000	3.000	2.500	3.000	3.500	4.000	19.000

Os valores do mapa auxiliar de salários com encargos também serão transportados para o fluxo de caixa da empresa como pagamentos de salários com encargos.

**Quadro 24 Mapa auxiliar de aluguéis a receber – em reais**

ITEM	MESES DE PAGAMENTOS						
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
Recebimento de aluguel	400	400	400	720	720	720	3.360

Os valores do mapa auxiliar de recebimento de aluguel serão transportados para o fluxo de caixa da empresa como aluguéis a receber.

Através das transações econômico-financeiras, das informações adicionais e montagem dos mapas auxiliares, será elaborada a seguir no quadro 25 a projeção do fluxo de caixa para o primeiro semestre X1 (mês a mês).

**Quadro 25 Projeção do fluxo de caixa método direto – em reais**

ITENS / MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL
<b>1. SALDO INICIAL DAS DISPONIBILIDADES</b>	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464	1.610	1.000
<b>2. GERAÇÃO DE CAIXA DO PERÍODO (+/- 3+4+5)</b>	-875	-2.845	4.520	800	-460	2.395	3.535
<b>3. GERAÇÃO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	725	-1.245	-880	-1.420	320	3.175	675
Recebimento vendas e clientes	11.920	9.880	9.680	10.040	13.280	17.800	72.600
Receitas Financeiras	1.200	1.050	1.500	2.250	3.000	3.750	12.750
Pagamento de compras e fornecedores	-3.060	-3.710	-3.585	-3.235	-3.335	-3.650	-20.575
Pagamento despesas com pessoal	-3.000	-3.000	-2.500	-3.000	-3.500	-4.000	-19.000
Pagamento gastos gerais de fabricação	-1.000	-1.200	-1.100	-1.050	-1.250	-1.300	-6.900
Pagamentos de tributos	-1.360	-1.190	-1.700	-2.550	-3.400	-4.250	-14.450
Pagamento de despesas financeiras	-700	-400	-600	-800	-1.000	-1.000	-4.500
Pagamento despesas com vendas	-2.375	-1.675	-1.575	-1.875	-2.375	-2.875	-12.750
Pagamento despesas administrativas	-900	-1.000	-1.000	-1.200	-1.100	-1.300	-6.500
<b>4. GERAÇÃO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS</b>	-1.600	-1.600	3.400	2.220	-780	-780	860
Recebimento vendas do imobilizado	3.000	3.000	3.000	3.000			12.000
Receita de Aluguel	400	400	400	720	720	720	3.360
Aquisição de bens do imobilizado	-5.000	-5.000		-1.500	-1.500	-1.500	-14.500
<b>5. GERAÇÃO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS</b>			2.000				2.000
Recurso dos sócios							
Recursos de Terceiros			2.000				2.000
Pagamento de empréstimos bancários							
<b>6. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 1+2)</b>	125	-1.745	5.730	2.131	1.004	4.005	4.535
<b>7. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>	1.100	1.210	1.331	1.464	1.610	1.771	1.771
<b>8. CAPTAÇÃO DE RECURSOS</b>	975	2.955					3.930
<b>9. APLICAÇÃO DO EXCEDENTE DE CAIXA</b>			-3.424	-1.136	-530	-2.764	-7.854
<b>10. AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS</b>			-975	-2.955			-3.930
<b>11. RESGATE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>				3.424	1.136	530	5.090
<b>12. SALDO FINAL DAS DISPONIBILIDADES (6+8-9-10+11)</b>	1.100	1.210	1.331	1.464	1.610	1.771	1.771

Após a elaboração da projeção do fluxo de caixa, é possível ter uma idéia do fluxo de dinheiro gerado pela empresa no período analisado. O modelo separa as atividades em grupo operacional, investimentos e financiamentos. Logo abaixo, detalha os períodos em que a empresa necessitará de recursos financeiros, bem como, o momento em que poderá aplicar o excesso de caixa no mercado financeiro, mostrando com isso a importância da visualização detalhada de cada grupo, para que o administrador da empresa escolha a melhor opção obtida, através das informações geradas do fluxo de caixa.

O fluxo de caixa deverá ser estruturado conforme as necessidades dos usuários, podendo escolher quais os tipos de operações que deverão ter maior detalhamento de informações, porém, as atividades operacionais são as que determinam a viabilidade do empreendimento.

A estrutura do fluxo de caixa apresentada no quadro 24 demonstra que, a empresa apresenta a geração de caixa nesse período com saldo positivo, no montante de R\$ 3.535,00.

Observa-se também, que para a empresa manter o nível de caixa desejado nos meses de janeiro e fevereiro de x1 vai precisar captar recursos financeiros, no montante de R\$ 975,00 e R\$ 2.955,00, respectivamente. Em contrapartida nos próximos quatro meses apresentará excedentes de caixa, que conforme a política da empresa será aplicado no mercado financeiro.

Toda empresa deverá manter um nível desejado de caixa para que possa saldar seus compromissos em dia. E para isso o administrador financeiro deverá desenvolver um certo grau de planejamento que lhe de condições de manter o saldo mínimo de caixa, bem como, poderá se valer da fórmula já indicada no capítulo 2, sobre o nível adequado de caixa operacional para manter o empreendimento em funcionamento.

O montante de empréstimos a serem captados nesse período, será amortizado, a posteriori, enquanto as aplicações financeiras projetadas, ficarão com um saldo remanescente, para o próximo período, no valor de R\$ 2.764,00.

Finalmente percebe-se que a projeção de fluxo de caixa é imprescindível para a gestão financeira de qualquer empresa, e ao saber utiliza-la, é possível antecipadamente, assenhorar-se dos destinos negociais do empreendimento. Ressalte-se que, conforme o fluxo de caixa vai se realizando nas operações, as informações serão disponibilizadas no formato completo das atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamentos. Posto isso ao administrar o nível desejado de caixa, pode-se verificar previamente as possíveis necessidades da empresa, quanto suas entradas e saídas, bem como dimensionar o capital de giro.

O empresário das pequenas empresas não poderá considerar o saldo do fluxo de caixa direto como resultado econômico, porque um saldo negativo de caixa pode apresentar uma aplicação de recursos em ativos não líquidos, como por exemplo, aquisições de estoques ou imobilizados, não caracterizando uma receita ou despesa.

Como a idéia do fluxo de caixa é apresentar em um dado momento o resultado líquido do caixa, mesmo que por estimativa, se faz necessário que os preenchimentos dos dados para elaboração do mesmo, sejam alimentados diariamente, nos controles internos. A execução pode ser feita pelo próprio empreendedor, como também por um assessor contábil ou administrativo. É necessário também buscar assessoria junto ao contador da empresa para que juntos possam estudar as melhores possibilidades de equilibrar as finanças da empresa.

O fluxo de caixa apresentado neste exemplo foi projetado para o período de seis meses, mas acredita-se que para o pequeno empresário, esta projeção e também o confronto entre o realizado, deverá ser executado diariamente. Pois a proposta é que o modelo sirva como uma ferramenta de apoio para tomadas de decisão.

Outra consideração a ser feita, refere-se a possibilidades dos empresários das pequenas empresas se utilizarem desses formulários ou controles, adaptando com a atividade de seus negócios, através de planilhas de computadores, mais notadamente, o programa de excel, para facilitar o seu registro e acompanhamento.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

### 5.1 Conclusões

A crescente globalização da economia, pela qual as empresas estão vivenciando hoje, demonstra o importante papel que as micros, pequenas e médias empresas desempenham numa determinada economia, quer seja a nível nacional como internacional, com expressiva participação no PIB (Produto Interno Bruto) e ainda, sendo um fator social importante, já que mantém um grande número de mão de obra empregada.

Não bastasse isso, verificou-se através das informações obtidas pelo SEBRAE, a tendência mundial do crescimento e desenvolvimento desses tipos de organizações e a possibilidade da ampliação de novos empreendimentos, por parte dos futuros empresários, sendo dada preferência à criação de um novo negócio, ao invés da manutenção da mão-de-obra, sob o formato do vínculo empregatício. As tendências indicadas pelo SEBRAE apontam que as pessoas desejam ser “patrões” de si mesmos.

A abertura de novos negócios vem despertando o interesse de muitas pessoas, mas não se pode deixar de observar que o número de empresas que fecham suas portas, também se alastra consideravelmente, sobretudo, por incapacidade de gerenciamento, onde na maioria das vezes, o que prevalece é o amadorismo ao invés da boa técnica de administração de um empreendimento.

O momento não é para se brincar de ser empresário de uma atividade comercial, fabril ou de serviços, mas de se levar a sério a condução dos negócios, dentro de uma política de desenvolvimento e qualidade, pois esses ingredientes serão fatores de sucesso.

Ao longo de um empreendimento a empresa se deparara com administração de capital de giro, com a busca ou falta de clientes, com recessão econômica, problemas financeiros, de recursos humanos, carga tributária incompatível com a geração de riqueza, falta de concessão de crédito e recursos disponibilizados pelos agentes financeiros, inadimplência, ponto de venda inadequado, entre tantas situações, discutidas principalmente na parte que tratou da fundamentação teórica, corroborada com a pesquisa de campo feita em abril 2002 pelo Instituto de Pesquisa DATACENSO em conjunto com análise da autora deste trabalho.

Diante dos argumentos acima e da pesquisa feita, procurou-se, no desenvolvimento deste trabalho, sugerir um roteiro para a montagem do fluxo de caixa,

de forma simplificada, para as pequenas empresas, no sentido de auxiliar o equilíbrio de entradas e saídas de caixa no curto prazo, conforme o disposto no capítulo quatro.

Foram demonstrados neste trabalho através da fundamentação teórica os controles internos que servem de apoio para a aplicação do fluxo de caixa, desenvolvido passo a passo, para as pequenas empresas do ramo industrial, onde está previsto a utilização dos controles internos, tais como: controle das disponibilidades, controle dos estoques, contas a receber, contas a pagar e das despesas e custos. Além disso, com a coleta de dados e implementação dos mesmos é possível fazer análises das atividades que envolvem a parte operacional, de investimentos e de financiamentos, provendo as saídas e entradas de caixa, servindo de apoio na tomada de decisão.

No capítulo quatro item 4.1.4, foi apresentado um exemplo prático demonstrando a utilização da proposta deste trabalho que é um modelo de fluxo de caixa simplificado para as pequenas empresas do ramo industrial.

Também no capítulo quatro tem 4.1.2.3, Análise, Decisão e Controles foram apresentados algumas das ações que deveriam ser feitas nas empresas, em busca de melhorias na gestão do caixa, demonstrando que a montagem e uso do fluxo de caixa auxilia o gerente no equilíbrio das entradas e saídas de caixa no curto prazo.

Observa-se com isso, que buscou-se a solução dos problemas não somente de ordem geral, mas no caso em vista, de ordem específica, para as empresas de pequeno porte do ramo industrial.

O suporte dado ao trabalho, de forma científica, ocorreu através da pesquisa de campo, realizada na cidade de Curitiba, junto às empresas de pequeno porte, do ramo industrial e mostrou-se eficaz, porque foi realizado dentro de parâmetros técnicos aceitos e com o envolvimento da autora nas diversas etapas da mesma, principalmente, na elaboração do questionário, análise das respostas, que teve como base a utilização de fluxo de caixa para a tomada de decisão.

Além disso, buscou-se nessa pesquisa descobrir outras ferramentas que auxiliassem os pequenos empresários na condução de seus empreendimentos, e as principais questões tiveram como escopo, os principais problemas identificados nas bibliografias pesquisadas de diversos autores que compõem esse trabalho.

Através da pesquisa bibliográfica, foi possível detectar que poucas são as bibliografias que tratam sobre a elaboração do fluxo de caixa para as pequenas empresas, de uma forma mais simplificada, com ressalvas aos países do primeiro mundo, onde é possível encontrar-se não só bibliografias, mas cursos superiores destinados especificamente sobre esses tipos e portes de empreendimentos, assim como, há uma preocupação maior quanto a órgãos que protegem e discutem interesses de ordem comum a todos, inclusive, quanto a cursos e materiais disponibilizados aos

interessados, como é o caso da Espanha e diversos países da Europa, além dos Estados Unidos.

Com os resultados obtidos na pesquisa de campo aplicada pela empresa DATACENSO - Instituto de Pesquisa, ficou constatado que as empresas controlavam o dinheiro, mas não sabiam em quais atividades que geravam o caixa, ou que apresentavam déficit. A proposta dos modelos divide as operações nas atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamentos, facilitando com isso, a visualização de todas as atividades empresariais. Com isso, é possível verificar-se quais são as atividades que estão sacrificando o empreendimento, ou ainda, contribuindo no empreendimento, e caso se queira saber quais são, especificamente, cada conta que causa determinado impacto, o próprio relatório indicara essa informação. De posse da informação analisada, busca-se alternativa para a melhora da atividade ou a manutenção da mesma.

Constatou-se ainda, através dos resultados da pesquisa de campo, que os pequenos empresários não utilizam, via de regra, dos recursos do planejamento e controle do fluxo de caixa como apoio às decisões econômico-financeiras das suas empresas, o que os impedem de ter uma visão clara da saúde da sua organização, e também de conhecer os pontos com maior dificuldade de gerenciamento das suas atividades.

Pela pesquisa feita, quanto aos empresários que utilizam o fluxo de caixa para gerenciamento de suas ações, evidenciou-se que apresentam melhor desempenho de gestão, melhor aplicação dos recursos disponíveis e maior facilidade para planejamento a médio e longo prazo, uma vez que os dados disponíveis representam o andamento da empresa diante do mercado, e possibilita a estruturação de novos investimentos e inovação das ações já implementadas.

Não foi de se estranhar, que mesmo em menor número, as empresas que se utilizam de alguns relatórios financeiros contábeis, são as que melhores se mantêm sobrevivendo no empreendimento. Aquelas que apresentam resultados deficitários são as que menos se utilizam de relatórios financeiros ou de assessoria empresarial.

Essa averiguação é resultado dos achados da pesquisa na qual foram entrevistadas empresas que passaram daquela fase crítica de fechamento, motivo pelo qual, foi possível verificar que ainda, as empresas precisam de uma evolução constante na condução de seus negócios, amparados por controles internos e gerenciais, sobretudo, pela rapidez que o mundo moderno impõe nas diferentes formas de se analisar o empreendimento e na maneira da empresa se comunicar com sua clientela e com seus fornecedores.

Em síntese, a pesquisa mostrou-se fundamental para as necessidades enfrentadas por essas empresas, como por um vasto campo de trabalho a ser desenvolvido junto a estes tipos de empreendimentos.

Diante disso, buscou-se no presente trabalho, com base na pesquisa bibliográfica, na pesquisa de campo e na experiência profissional da autora, propor um modelo de fluxo de caixa simplificado para as pequenas empresas do ramo industrial. A proposta teve origem no Método Direito, largamente utilizado nas diversas bibliografias, porém foi adaptado para atender as necessidades dessas empresas. Além disso, vários controles financeiros foram sugeridos, quer sejam para amparo ao planejamento do fluxo de caixa, quer sejam para o próprio controle gerencial do empreendimento.

Com essa proposta não se quer destacar a possibilidade de uma empresa de médio porte vir a utilizar-se desse modelo. Todavia, como as médias empresas possuem contabilidade própria e tem a sua disposição profissional da contabilidade auxiliando na tomada de decisão, foi proposto um modelo adaptado apresentado como anexo deste trabalho, tendo como base o método indireto, indicado nas diversas bibliografias.

Diante dessas condicionantes, pode-se afirmar com clareza que o fluxo de caixa quando bem utilizado na administração empresarial possibilita a manutenção do equilíbrio do caixa, sendo uma ferramenta eficiente e confiável que está à disposição do empresário para o desenvolvimento de sua organização.

## **5.2 Recomendações finais**

Finalizando, pode-se recomendar os controles internos apresentados neste trabalho, para a montagem do fluxo de caixa, contribuindo desta forma, como uma ferramenta de apoio nas tomadas de decisões que envolvam as entradas e saídas de caixa no curto prazo, fazendo com que o empresário venha ter sucesso, mantendo a sobrevivência saudável do seu empreendimento.

Muito embora o presente trabalho esteja direcionado para pequenas empresas do ramo industrial, nada impede que o mesmo seja recomendado para outros tipos de atividades, com as devidas adaptações.

Ressalta-se ainda que o assunto não se esgota nessas breves considerações. Acredita-se que muita coisa poderá ser realizada ainda quanto a empresas industriais que trabalhem com entrega futura de mercadorias, com empresas que além da indústria

utilizam atividades complementares de serviços e que na maioria das vezes, ocorra o ingresso de dinheiro, por conta de antecipação de mercadorias e serviços, com a correspondente entrega das mercadorias ou serviços, em período futuro.

Devido as constatações levantadas pela pesquisa, ficou evidenciada a pouca utilização do fluxo de caixa pelos empresários no auxílio das tomadas de decisões. O principal motivo é a falta de conhecimento do uso do mesmo. Diante disso recomenda-se que os profissionais da contabilidade não se restrinjam somente nos aspectos fiscais da contabilidade e sim voltem-se mais na execução de controles gerenciais, bem como auxiliem seus clientes no planejamento financeiro de suas organizações.

## REFERÊNCIA

ÂNGELO, Cláudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. **Finanças no Varejo: Gestão operacional**. São Paulo: Atlas - 1996.

\_\_\_\_\_. **O Fluxo de Caixa e sua importância para a gestão empresarial**. IOB. Temática Contábil, Bol. 21/89.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-Financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 1995.

ASSEF, Roberto. **Administração financeira**. 4ª ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ANUÁRIO DA FEDERAÇÃO DAS INDUSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. 2001. Disponível em: <http://www.fiepr.com.br>

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PARANÁ. **Boletins Informativos**. Diversos números.

BANGS JR, David H. **Administração financeira**. Guia Prático. Cópia reprografada. São Paulo: Nobel, 1999.

BANGS JR, David H. **Guia de controle de fluxo de caixa**. Rio de Janeiro: Infobook, 1.995.

BARKI, Roger, ALZOGARAY, Josy. **Guia Completo do Funcionamento de uma Empresa: Micro, Média e Grande.** 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1992.

BATY, Gordon B. **Pequenas e Médias Empresas dos Anos 90: Guia do Consultor e do Empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 1994.

BENATO, J. A. **Técnicas comerciais** - um enfoque contábil. Curitiba: FAE/PR, 1986.

BERMEJO, Manuel; RUBIO, Isabel; VEGA, Ignacio. **La creación de la empresa propia.** Madrid: McGraw-Hill, 1.992.

BLATT, Adriano. **Análise de balanços.** Estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRASIL, Haroldo Vinagre, BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão Financeira das Empresas: Um modelo dinâmico.** 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

BRASIL, **Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984.** Estatuto da Microempresa., 6.ed. São Paulo: Atlas.

BRASIL, **Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996,** DOU de 06-12-96. Microempresas e Empresas de Pequeno Porte: Instituição do Sistema Integrado de Pagamento de Tributos e Contribuições (Simples). IOB, Textos Legais, Bol. 51/96.

BRASIL, **Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995, DOU de 27-12-95.** Altera a Legislação do Imposto de Renda das Pessoas Jurídica, bem como da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, e dá outras providências. IOB, suplemento Especial, Anexo ao Bol. 2/96.

BRASIL, **Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996**, DOU de 30-12-96. Dispõe sobre a Legislação Tributária Federal.

CALDERELLI, A. **Enciclopédia contábil e comercial brasileira**. 26 ed. São Paulo: CETEC, 2001.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa**. Uma ferramenta indispensável para administrar empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de Caixa em Moeda Forte: Análise, decisão e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CARMELO, Milton Huppert Monte, SCHOEPS, Wolfgang. **Administração Contábil e Financeira na Pequena Empresa Brasileira**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

CARVALHO, Maria Cecília M. de (Org.). **Construindo o Saber: Técnicas de Metodologia Científica**. 2 ed. Campinas, SP: Papyrus, 1989.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO PARANÁ. **Coletânea de legislação da profissão contábil**. Curitiba: CRC-Pr, 1997.

DALBELLO, Liliane. **A relevância do uso do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para avaliação da liquidez e capacidade de financiamento de empresas. 1999** Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis.

DURANTE, Mauro. **Microempresa: Otimismo Invade o Setor**. Campinas, SP: Associação das Empresas de Serviços Contábeis de Campinas. Informativo ao Empresário da Contabilidade, set. 1996.

ENCICLOPÉDIA LAROUSSE CULTURAL. São Paulo: Nova Cultural, 1998.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Prática Tributária da Micro e Pequena Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FERREIRA, Cláudio, **Pesquisa sobre Mortalidade de Empresas e seus fatores condicionantes**, Florianópolis, SEBRAE-SC, 1999. Disponível em: [www.sebraesc.com.br](http://www.sebraesc.com.br). Acessado em 04 de junho de 2002.

FIPECAFI. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 4.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1.995.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**. São Paulo: Atlas, 1997.

GAZETA MERCANTIL. Índices econômicos. Disponível em : <http://www.ao.com.br/pessoal/indices/pibreg/html>. Acesso em: 31 out. 2002.

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

HERRMANN JR, Frederico. **Análise de Balanços para a Administração Financeira**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

HUNT, Pearson et al. **Curso Básico de Finanças de Empresas: Teoria e prática**. Rio de Janeiro: Record, 1970.

INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES. **Curso sobre contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Anuário Estatístico**. Diversos anos.

IRIGOYEN, Horácio A ; PUEBLA, Francisco A . **PYMES. Su economia y organizacion**. Buenos Ayres: Ediciones Macchi, 1.997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

JACINTO, R. **Contabilidade Industrial**, 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Ática, 1987

JOHNSON, Robert W. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

JOSÉ NETO, Eduardo. **Olho no caixa**. Como desenvolver sua visão sobre administração financeira. São Paulo: Nobel, 1999.

JUNCKES, Neusa Maria. **O nível de utilização das técnicas financeiras pelas micro e pequenas empresas do setor têxtil do Estado de Santa Catarina**. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

KANITZ, Stephen Charles. **Indicadores Contábeis e Financeiros de Previsão de Insolvência**: A experiência da pequena e média empresa brasileira. São Paulo: 1976. 187 p. Tese de Livre Docente. Fac. Econ. Adm. Univ. São Paulo.

KASSAI, Silvia, **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. São Paulo: 1996, Dissertação de Mestrado. Fac. Econ. Adm. Univ. São Paulo.

KUSTER, Edison; NOGACZ, Nilson Danny. Administração financeira. **Finanças empresariais**. Gazeta do Povo. Curitiba - PR: **FAE Business School**, n. 4, 2002.

LAMBDEN, John, TARGETT David. **Finanças para o Pequeno Empresário**. [s.l.]: Best Seller, 1990.

LANZANA, Alcides. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: FEA/USP, 1996.

LIMA, José Geraldo de. **Administração Financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas 1975.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1.997.

MACHADO, Rogério A. **Orçamento. Empresarial: Modelo Integrado para Planejamento & Controle da Gestão**. São Paulo: BTC/Suma Econômica, 1988.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Caixa: Uma Visão Integrada dos Fluxos Financeiros da Empresa**. São Paulo: BTC/Suma Econômica, 1988.

MAPA FISCAL. Boletim informativo de 16 de janeiro de 2001, p.16.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, José Carlos; MÜLLER, Aderbal Nicolas. Qual o futuro da contabilidade na nova economia? **Revista do Conselho Regional de Contabilidade**. Rio de Janeiro: n. 111, p. 40-44, fev/2003.

\_\_\_\_\_. **O Escritório de Contabilidade, a Pequena Empresa e as Tomadas de Decisões**. IOB. Temática Contábil, Bol. 29/89.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIGS, Robert F; MEIGS, Walter B. **Financial accounting**. California. McGraw-Hill, 1.995.

MELO JÚNIOR, Japir de. **Análise de Demonstrativos Financeiros**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, [s.d]

METHODOS CONSULTORIA, **Pesquisa “Fatores condicionantes da mortalidade de empresas**, SEBRAE, 1999.

MOREIRA, Sérgio. SEBRAE ajuda a transformar o contabilista em assessor gerencial. **Revista Brasileira de Contabilidade**. n. 138, p. 9-13, nov-dez/2002.

MORRIS, M. J. **Iniciando uma Pequena Empresa com Sucesso**: Como fugir das armadilhas e resistir firmemente aos primeiros anos cruciais. São Paulo: Makron Books McGraw-Hill, 1991.

MOTT, Graham. **Contabilidade para Não Contadores**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MOURA, V. de M. Considerações sobre a demonstração do fluxo de caixa e a sua relação com a demonstração de origem e aplicações de recursos. **Revista Paulista de Contabilidade**. nº 482, ano LXXVIII, dez, 2001.

MÜLLER, N. Aderbal; BRUSTOLIN JÚNIOR, Clorival. **Contabilidade - profissão completa**. Revista do CRCPR, março, 2000.

NAKAGAWA, Masayuki. **Conceitos de Contabilidade Gerencial Aplicados às Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: 1976. 169 p, Dissertação de Mestrado. Fac. Econ. Adm. Univ. São Paulo.

NEVES, Silvério das; VICENCOTI, Paulo E.V. **Curso moderno de contabilidade**

OLIVEIRA, D. de P.R. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade Informatizada**. São Paulo: Atlas, 2000

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Sistemas de informações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. Análise do índice de liquidez sob o conceito de avaliação econômica da empresa. **Revista Brasileira de Contabilidade**. n. 136, p. 61-73, jul-ago/2002.

PEREIRA, Anísio Cândido. **Análise Contábil-Financeira e Avaliação de Projetos na Pequena, e Média Empresa: Experiência e Sugestões**. São Paulo: 1983, 112 p. Dissertação de Mestrado. Fac. Econ. Adm. Univ. São Paulo.

PHYRR, Peter A. **Orçamento Base Zero: Um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas**. São Paulo: Interciência, USP, 1981.

PRESENTE, Mário. **Manual de Estrutura e Análise de Balanços**. Campinas; SP: Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 1990.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa: Como Iniciar com Segurança sua Pequena Empresa e ser muito Bem-Sucedido**. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.

ROSS. Stephen A et al. **Administração Financeira: Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTI FILHO, Armando de; OLINQUEVITCH. José. Leônidas. **Análise de balanços para controle gerencial**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE-DF. **Indicadores de Competitividade: para Micro e Pequenas Empresas do Comércio no Brasil**. São Paulo: 1995.

SEBRAE-SP, Martinovich & Rudner Consultores Associados. **Fluxo de Caixa**. São Paulo: 1994.

SEBRAE-SP, **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos**, Relatório Final, São Paulo, 2001. Disponível em: [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br). Acessado em .04 de junho de 2002.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA. Disponível em <http://www.sebraepr.com.br>. Acessado em 29 de julho de 2001.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA - Paraná. Disponível em: <http://www.sebraep.com.br>

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e Controle**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1987.

SOARES, Adenilson Honório. **Administração de caixa nas micro, pequenas e médias empresas**. Uma contribuição ao setor varejista do Brasil. Dissertação. Mestrado em Ciências Financeiras e Contábeis. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 1998. 151 p.

SOLOMON, Ezra; PRINGLE, John. **Introdução à Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1981.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Uma contribuição da controladoria para auxiliar a gestão das empresas de pequeno porte de ramo do comércio**. São Paulo, 2000. Mestrado em Contabilidade. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Disponível em:  
<http://www.eps.ufsc.br>

USP - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em:  
<http://www.itsi.fea.usp.br>

VALE, Gláucia M. Vasconcellos, In: **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas**, 1ªed., Brasília: SEBRAE, 1998.

VIEIRA, Roberto. **Iniciação à Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1980.

WALTER, Milton Augusto. **Introdução à Contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1986.

WELSCH, Glemi A . **Orçamento Empresarial planejamento e controle do lucro**. São Paulo: Atlas, 1972.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. Fundamentos da administração financeira. São Paulo: Makron Bookes, 2000.

YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de tesouraria, controle e análise de transações financeiras e moeda forte**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 7 ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.

“<http://www.abcustos.org.br>.” “Acesso em:”, 24 maio 2002”

“<http://www.c3im.pt/ebs/sessoes-dia15.html>.” “Acesso em:”, 24 maio 2002.

“<http://www.dnrc.gov.br>” “Acesso em:”, 05 jun. 2002.

“<http://www.eps.ufsc.br>” “Acesso em: “, diversas datas. 2002.

“<http://www.fauza.com.br/artigos33.html>” . “Acesso em:”, 24 maio 2002.

“<http://www.fiep.com.br>” “Acesso em:”, 24 maio 2002.

“<http://www.ibge.gov.br>” “Acesso em:”, 05 jun. 2002.

“<http://www.ief.com.br/artigo.htm>” “Acesso em:”, 25 jun. 2002.

“<http://www.inatel.br/nemp/empre6.html>” “Acesso em:”, 28 maio 2002.

“<http://www.itsi.fea.usp.br>” “Acesso em:”, diversas datas, 2002.

“<http://www.oriente-se.globo.com.br/noticias/vernoticias.asp>” “Acesso em:”, 25 jun. 2002

“<http://www.pr.gov.br/jucepar>” “Acesso em:”, 05 jun. 2002.

“<http://www.sescap-pr.org.br>”. “Acesso em:”, 24 maio 2002.

“<http://www.sebraepr.com.br>”. “Acesso em: “, 29 jun. 2002.

“<http://www.sebraesc.com.br>” “Acesso em:”, 04 jun. 2002.

“<http://www.sebraerj.com.br>”. “Acesso em: 29”, jun. 2002.

## APÊNDICE 1

### ESTUDO SOBRE GESTÃO FINANCEIRA

Bom dia / Boa tarde! Meu nome é (...), trabalho no Instituto Datacenso e estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de verificar o grau de conhecimento e utilização do fluxo de caixa, bem como outros controles financeiros utilizados para tomada de decisão. Seremos breve!

#### **FILTRO:**

Qual é o ramo de atividade de sua empresa?

- A. Indústria (CONTINUAR)
- B. Comércio (ENCERRAR)
- C. Serviços (ENCERRAR)

1 Quantos empregados, incluindo o (a) Sr (a), trabalham nesta empresa?

(ACIMA DE 99 FUNCIONARIOS, ENCERRAR)

2. Quantos dentre estes empregados estão direcionados aos controles financeiros da empresa? \_\_\_\_\_

#### **I PERFIL DA EMPRESA:**

3. Nome da empresa \_\_\_\_\_

4. Respondente \_\_\_\_\_

Telefone(s) \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

5. Cargo \_\_\_\_\_

6. Tempo de atuação: \_\_\_\_ anos.

7. Em qual faixa de faturamento médio anual, a sua empresa está contida?

- A. até R\$ 120.000,00
- B. de R\$ 120.000,00 até R\$ 240.000,00
- C. de R\$ 240.000,00 até R\$ 580.000,00
- D. de R\$ 580.000,00 até R\$ 820.000,00
- E. de R\$ 820.000,00 até R\$ 1.200.000,00
- F. acima de R\$ 1.200.000,00

#### **II GESTÃO**

8. Nos últimos anos, o resultado financeiro de sua empresa:

- A. Melhorou
- B. Piorou
- C. Não sofreu alteração





- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| E. Livro Caixa                                  | F. Controle de estoques        |
| G. Recursos Financeiros                         | H. Investimentos               |
| I. Controle de compras                          | J. Contas a receber (Clientes) |
| L. Contas a pagar (Fornec, Salários e impostos) |                                |

22 Na sua opinião, o fluxo de caixa utiliza as entradas e saídas de recursos, através do:

- A Regime de caixa B Regime de competência C Ambos

23 Na sua opinião a administração do fluxo de caixa interfere no desempenho financeiro da empresa?

- A Muito B Pouco C Indiferente

24 Que nota o(a) Sr.(a) atribuiria para a administração de sua empresa (de 1 a 5) em relação ao controle financeiro e tomada de decisões, sendo 1 - ruim e 5- excelente:

\_\_\_\_\_

**MUITO OBRIGADO (A) PELA ATENÇÃO!**

25 Entrevistador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_ I \_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ Duração da entrevista: \_\_\_\_ mm

## APÊNDICE 2

### MODELO DE FLUXO DE CAIXA PARA AS MÉDIAS EMPRESAS

As médias empresas que possuem os relatórios de contabilidade poderão utilizar-se do modelo considerado método indireto, que nada mais é do que a utilização do lucro líquido do exercício, ajustado com as contas que são contabilizadas na empresa, pelo regime de competência, mas que não usaram o caixa, assim como as modificações que ocorrem no capital circulante líquido.

A seguir será utilizado modelos de demonstrações financeiras extraídas da pesquisa bibliográfica.

**Quadro 26 Balanço patrimonial em 31-12-x1 e 31-12-x0**

Contas	Saldo 31-12-X1	Saldo 31-12-X0	Variação
<b>ATIVO</b>			
Disponibilidades	26.000	10.000	16.000
Clientes	65.000	50.000	15.000
Imobilizado	<u>50.000</u>	<u>50.000</u>	<u>0</u>
Totais	141.000	110.000	31.000
<b>PASSIVO</b>			
Fornecedores	86.000	60.000	26.000
Empréstimos Bancários	0	10.000	(10.000)
Imposto Renda a Pagar	4.500	0	4.500
Lucros Acumulados	<u>50.500</u>	<u>40.000</u>	<u>10.500</u>
Totais	141.000	110.000	31.000

**Quadro 27 Demonstração do resultado do exercício em 31.12.x1**

Receita Bruta	160.000
Impostos	10.000
(=) Receita Líquida	150.000
Custo do Produto Vendido	90.000
(=) Lucro Bruto	60.000
Despesas Administrativas e Comerciais	20.000
Depreciações	10.000
Despesas Financeiras	15.000
(=) Lucro Operacional	15.000
Imposto de Renda (30%)	4.500
(=) Lucro Líquido	10.500

Informações adicionais:

- Venda de imobilizado: R\$ 2.000;
- Aquisição de imobilizado: R\$ 20.000.

Com essas informações disponíveis, é possível elaborar a Demonstração do Fluxo de Caixa, conforme modelo sugerido, para as médias empresas:

**Quadro 28 Projeção do fluxo de caixa método indireto**

<b>1. SALDO INICIAL DAS DISPONIBILIDADES</b>	<b>10.000</b>
<b>2. Geração de Caixa das Atividades Operacionais</b>	
Lucro líquido do exercício	<b>44.000</b>
Mais:	
Depreciações	10.500
Aumento em imposto de renda	18.000
Aumento de fornecedores	4.500
Menos:	26.000
Aumento de clientes	-15.000
<b>3. Geração de Caixa das Atividades de Investimentos</b>	<b>-18.000</b>
Recebimentos por vendas do imobilizado	2.000
Aquisição de bens do imobilizado	-20.000
<b>4. Geração de Caixa das Atividades de Financiamentos</b>	<b>-10.000</b>
Pagamentos de empréstimos bancários	-10.000
<b>5. SALDO FINAL DAS DISPONIBILIDADES EM 31.12.X1 (+/- 1+2+3+4)</b>	<b>26.000</b>
<b>6. VARIAÇÃO DAS DISPONIBILIDADES (1 – 5)</b>	<b>16.000</b>

Conforme a Demonstração do Fluxo de Caixa acima as atividades operacionais geraram caixa positivo na ordem de R\$ 44.000, por sua vez as atividades de investimentos usaram recursos no patamar de R\$ 18.000 e as atividades de financiamentos usaram R\$10.000 de recursos. Logo, apresentou um saldo final de disponibilidades no montante de R\$ 26.000.

No Método Indireto e na parte das atividades operacionais, a primeira conta a ser indicada será o lucro líquido do período, extraído da Demonstração do Resultado do Exercício. A seguir serão adicionadas a esse lucro, as contas que não usaram caixa, tais como: depreciações, amortizações, etc., também extraídas da Demonstração de Resultado, e finalizando essa atividade, será feito um ajuste no capital circulante da empresa. As contas do ativo circulante que aumentaram no Balanço Patrimonial, serão diminuídas do lucro do exercício, como se usasse o caixa da empresa. Foi o caso da

conta de clientes, que passou de R\$ 50.000 em 31.12.X0 para R\$ 65.000 em 31.12.X1, com um aumento de R\$ 15.000.

As contas do passivo circulante que aumentaram no Balanço Patrimonial, serão somadas ao lucro do exercício, como se não usassem o caixa da empresa naquele período. No Balanço Patrimonial anteriormente citado, a conta de fornecedores aumentou R\$ 26.000 e a conta de Imposto de Renda a Pagar aumentou R\$ 4.500 (serão adicionadas ao fluxo de caixa). A conta de Empréstimos Bancários diminuiu em R\$ 10.000 e como trata-se de uma atividade de financiamento, será indicada nesse grupo ao invés das atividades operacionais.

Nos demais ativos, caso sua variação aumentar, a lógica é que estão usando caixa, então o caixa diminuirá indicando seu pagamento; no caso do aumento de outras contas de obrigações, a lógica será que a empresa não está utilizando caixa nessas contas, ou seja, está buscando recursos. No caso das demais contas de despesas ou custos, que não possuam um valor correspondente em obrigações, a lógica é que elas foram pagas, assim como as contas de receitas, que não tenham indicado um valor a receber, o raciocínio é que elas foram recebidas.

É importante saber se o resultado apresentado pelas demonstrações contábeis é verídico, porque só pelo resultado de lucro ou prejuízo em determinado período, não demonstra a capacidade de a empresa gerar suas receitas, somente pelo resultado do fluxo de caixa. Conclui-se, portanto, que se uma empresa apresenta lucros elevados, mas não está gerando caixa, na realidade, essa empresa poderá não estar gerando nenhum lucro. É possível que algumas empresas venham a quebrar por falta de caixa e não por falta de lucro.

O fluxo de caixa indireto fornece informações para analisar a tendência do saldo final de caixa. A partir desse saldo, várias situações poderá aparecer e a empresa, portanto, deverá adotar algumas ações táticas que passará a fazer parte do planejamento estratégico de caixa.

A demonstração de fluxo de caixa pelo método indireto, sem sombra de dúvida, o empreendedor necessitará de um pouco mais de conhecimento na área contábil, porque as informações necessárias para a elaboração do mesmo são extraídas das demonstrações contábeis.

A falta de conhecimento na elaboração dos relatórios contábeis, sendo os principais denominados de Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício, torna-se inviável a elaboração do Fluxo de Caixa Indireto pelo médio empresário. Posto isso com certeza o empresário precisará do assessoramento de um profissional da contabilidade.

O fluxo de caixa indireto, por si só, não garante uma boa administração de caixa. A média empresa deverá, pois, fazer uso do fluxo de caixa direto e também da contabilidade, através dos demonstrativos financeiros que, por sua vez, são de vital importância na administração do caixa. Ainda assim, um esforço mútuo entre sócios, funcionários de suporte na administração financeira e o contador, através de reuniões periódicas, trará uma grande contribuição para o equilíbrio financeiro da empresa.