

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E  
ECONOMIA - FACE

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUCIANA IZIDA CARDOSO

**O FLUXO DE CAIXA NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO  
DE CONFECÇÕES.**

DOURADOS/MS

2009

LUCIANA IZIDA CARDOSO

**O FLUXO DE CAIXA NA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO  
DE CONFECÇÕES.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Universidade Federal da Grande Dourados-  
UFGD, como requisito parcial para a obtenção  
do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Soraia Santos da Silva

Dourados/MS

2009

Dourados/MS, 15 de dezembro de 2009.

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno(a) Luciana Izida Cardoso encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Ciências Contábeis.

---

Dr<sup>a</sup>. Soraia Santos da Silva  
Professor(a) Orientador(a)

## **DEDICATÓRIA**

*A meus pais, pelo empenho em estruturar a formação educacional, emocional e ética do qual sou produto e ao meu esposo Eduardo, meu ombro amigo em todas as dificuldades, aos meus irmãos e minha cunhada pelo apoio e incentivo.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço primeiramente a Deus, por proporcionar a capacidade e aptidão necessária para que eu pudesse concluir curso de tamanha importância para minha formação. Agradeço também à Prof<sup>a</sup>. Dra. Soraia, pelo apoio constante e por ter creditado a tarefa de orientar este trabalho de conclusão de curso com toda sua experiência e sabedoria acumulada. Agradeço também a minha amiga Grazi, que sempre me apoiou nesta caminhada. E a todos que de alguma forma me ajudaram na conclusão deste trabalho.*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral investigar e analisar o fluxo de caixa como ferramenta de auxílio para a tomada de decisão para micro e pequenas empresas. Ou seja, o intuito é avaliar a importância de um fluxo de caixa controlado, organizado e com todas as informações necessárias para a administração de micro e pequenas empresas. Neste trabalho foi utilizada a metodologia de revisão bibliográfica e aplicação de estudo de caso numa empresa de confecções varejista infantil na cidade de Dourados no Mato Grosso do Sul (MS). O fluxo de caixa é um artifício que todas as micros e pequenas empresas têm disponível, porém, em geral, não conseguem utilizá-lo como ferramenta de gestão, seja devido a falta de preparação de gestão empresarial de seus proprietários, seja devido à falta de organização das informações da empresa. No estudo de caso realizado, houve a falta de controles financeiros, de estoque, de contas a pagar e a receber, havendo necessidade de maior rigidez. Com todas as informações que esse demonstrativo nos disponibiliza, podemos agir com mais sensatez para a diminuição de custos, fazer o controle de estoque, dos prazos das contas a pagar e a receber, focando sempre o crescimento da micro e pequena empresa para um melhor nível de gestão operacional.

**Palavras-Chave:** Fluxo de Caixa, gerenciamento, micro e pequenas empresas.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>06</b>
<b>1. REVISÃO DA LITERATURA TEÓRICA.....</b>	<b>08</b>
1.1 CONCEITO E RELEVÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA.....	08
1.2 ESTRUTURA DO FLUXO DE CAIXA E EXEMPLOS PRÁTICOS.....	10
1.3 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS PARA O FLUXO DE CAIXA .....	15
<b>2. A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA MICRO E PEQUENA EMPRESA.....</b>	<b>18</b>
2.1 O FLUXO DE CAIXA E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	18
2.2 O FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE E SOLUÇÕES DE PROBLEMAS .....	19
<b>3. MÉTODOS TEÓRICO E DESCRITIVO.....</b>	<b>21</b>
<b>4. O FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA DE CONFECÇÕES INFANTIS DE DOURADOS – MS.....</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>28</b>

## INTRODUÇÃO

O fluxo de caixa auxilia o gestor na administração das empresas. Esse instrumento mostra se a empresa estará precisando de recursos financeiros ou não. Também demonstra os resultados financeiros de um determinado período, possibilitando ao gestor fazer um planejamento dos investimentos, como também tomar decisões fundamentadas com maior segurança diante do aparecimento das dificuldades financeiras.

Com o mercado crescendo com muita competitividade, as micros e pequenas empresas precisam se cercar de informações para não serem suprimidas pela concorrência. Isso implica dizer que essas empresas não devem ser administradas de maneira aleatória, sem nenhum tipo de controle ou sistemática de gerenciamento, pois isso as torna vulneráveis ao fracasso em função de decisões que nem sempre são suportadas pelo caixa daquela empresa.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o fluxo de caixa como ferramenta de auxílio para a tomada de decisão para micro e pequenas empresas. E com o intuito de avaliar a importância do fluxo de caixa controlado, organizado e com todas as informações necessárias para a administração de micro e pequenas empresas. O estudo faz uma revisão da literatura sobre o conceito e a aplicabilidade dessa abordagem, identificando os possíveis problemas, soluções e planejamentos estratégicos das empresas a partir do fluxo de caixa. Para atingir tais objetivos, a pesquisa utiliza o método teórico-descritivo da literatura e, para maior compreensão dessa ferramenta, a monografia faz um estudo de caso de uma empresa de confecções infantis que atua na cidade de Dourados, estado de Mato Grosso do Sul.

A gestão de fluxo de caixa é uma forma que pode contribuir significativamente para o sucesso das micro e pequenas empresas, por estas serem mais carentes de métodos administrativos de relevância dando sustentabilidade a suas atividades. Vemos os empresários com dificuldades de gerenciar o seu negócio devido ao não entendimento da grande ferramenta que é o fluxo de caixa, e à não conscientização de que com sua utilização poderão fazer uma análise da variação financeira que possa vir a ocorrer fora do normal, como também a elevação de algum tipo de despesas, contornando o mais rápido possível a situação para que não haja déficit e mantendo sempre o controle do fluxo de caixa.

A organização do trabalho está dividida em três capítulos. No primeiro capítulo analisa-se o conceito e a relevância que a ferramenta em questão pode disponibilizar para os gestores, além da possibilidade de eles poderem se estabelecer no mercado com mais segurança. O segundo capítulo abordará o fluxo de caixa como instrumento de análise



financeira das micro e pequenas empresas, mostrando os conceitos e controles que regem as necessidades de se gerenciar com eficiência. E, no terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia. No quarto capítulo, faz-se uma aplicação e análise do demonstrativo contábil para uma micro empresa de comércio varejista de confecção. Por fim, apresentam-se as conclusões e considerações finais.

## **1. REVISÃO DA LITERATURA TEÓRICA SOBRE O FLUXO DE CAIXA**

Este capítulo tem o objetivo de analisar o conceito de fluxo de caixa como um instrumento que auxilia na previsão, visualização e controle das movimentações financeiras de cada período de uma empresa. É através do fluxo de caixa que se obtêm as informações sobre o estado de liquidez da empresa, apoiando o gestor e oferecendo uma bagagem de informações que o ajudará na tomada de decisões. O capítulo está dividido em três seções que visam descrever o conceito e a relevância, a estrutura e as estratégias de planejamento dessa ferramenta para a organização estratégica das empresas.

### **1.1. CONCEITO E RELEVÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA**

Segundo Gitman (1997), o fluxo de caixa é um instrumento de influência que tem por objetivo auxiliar o empresário, o gestor ou usuário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa. É um relatório gerencial que informa toda a movimentação de dinheiro (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado.

Conforme Zdanovicz (1998), as dificuldades da empresa em utilizar o planejamento para elaborar o Fluxo de Caixa, serão bem menores, pois se ela souber no início de cada período, quais as necessidades ou os excedentes de recursos financeiros, poderá antecipadamente tomar a decisão mais adequada para solucionar seus impasses de caixa.

Além disso, agrega informações financeiras que podem apresentar um panorama geral do empreendimento para que auxilie na identificação de pontos negativos de uma gestão ou proporcione subsídios necessários ao planejamento de expansão ou contenção do órgão administrado. Tomar uma decisão mais agressiva ou retrair num determinado negócio implica tomar resoluções.

O fluxo de caixa apresenta-se como um dos instrumentos mais eficazes na gestão financeira das empresas, permitindo ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros para um determinado período. Portanto, esse instrumento possibilita programar e acompanhar as entradas e as saídas de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas.

Da necessidade de uma melhor visão dos fluxos de recursos financeiros, surgiram, em 1970, nos Estados Unidos a elaboração de um Fluxo de Fundos e a partir de novembro de

1987, o Financial Accounting Standards Board – FASB, entidade que regulamenta as políticas e procedimentos contábeis naquele país. O FASB emitiu um pronunciamento, dividindo o que conhecemos hoje como fluxo de caixa em três grupos, conforme Silva, Santos e Ogawa (1995): atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento.

Segundo Sá (2006), o fluxo de caixa projetado é o produto final da integração das contas a receber com as contas a pagar e possibilita identificar as faltas e os excessos de caixa, as datas em que ocorrerão, por quantos dias e em que montantes. E é a partir do fluxo de caixa projetado que se faz o planejamento financeiro, que é um conjunto de operações de resgate de aplicações financeiras, de captação e de aplicação de recursos, selecionadas entre várias opções possíveis para conduzir aos melhores resultados.

Cavalcante (2006) esclarece que, na verdade, toda movimentação realizada por uma empresa resume-se na entrada ou saída de dinheiro. É nessa circulação financeira que o fluxo de caixa mostra sua importância, pois nos ajuda a perceber bem antes quanto vai faltar ou sobrar de recursos.

Para Zdanowicz (1998), o fluxo de caixa é o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado. Com essa estimativa a organização das finanças torna-se mais correta em função de se ter em mãos o que se vai receber e o que vai pagar em um tempo determinado, podendo-se prever possíveis investimentos com as sobras, bem como a busca de recursos quando existir déficit no caixa da empresa.

O principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas bem como operações financeiras que são alcançadas, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa. Uma das relevâncias do fluxo de caixa é a gestão de possibilidades de se fazer um gerenciamento empresarial eficiente e uma empresa lucrativa. A amortização dos compromissos financeiros e a ocorrência de lucro estão intimamente relacionadas com a qualidade das decisões que o empreendedor toma.

Quanto maior for a lealdade dos dados inseridos no controle de fluxo de caixa, maior a qualidade das decisões tomadas, melhores serão as informações para a administração financeira e a criação de estratégias de reserva ou crescimento. Portanto, o fluxo de caixa tem por finalidade estabelecer o equilíbrio entre as entradas e saídas financeiras, visando projetar o nível desejado de caixa, de modo que o gerenciador tenha sempre um equilíbrio da situação financeira da empresa.

## 1.2. ESTRUTURA DO FLUXO DE CAIXA E EXEMPLOS PRÁTICOS

Segundo Zdanovics (1998), o fluxo de caixa é um instrumento básico que pode ser utilizado para o planejamento financeiro. Ele tem como objetivo apurar o saldo disponível para que sempre tenha capital de giro na empresa para aplicações ou despesas. Todos os recebimentos e pagamentos deverão ser lançados no fluxo de caixa para um determinado período. Nas movimentações do dia a dia de uma empresa, seja do ramo comercial, seja prestadora de serviços, a organização financeira é fundamental.

Segundo Gitman (1997), o fluxo de caixa de uma empresa pode ser demonstrado de uma forma generalizada e divide-se em quatro grandes grupos: operacional, permanente, acionista e financeiro. O grupo operacional compreende as operações que envolvem produções e vendas de bens ou prestações de serviços ligados à atividade da empresa. Nas atividades operacionais, o fluxo de caixa origina-se sempre das movimentações que afetam a determinação do resultado. Como exemplos, podem-se citar o recebimento das vendas, pagamentos de fornecedores e funcionários.

O grupo permanente está relacionado com os bens móveis e imóveis da empresa, aquisições ou vendas de participações em outras empresas, as entradas de recursos referente à venda de itens que ficaram obsoletos e, conseqüentemente, a necessidade de novas aquisições para substituir os bens vendidos.

No grupo acionista acontecem as captações de recursos dos acionistas e as saídas representam pagamentos efetuados em favor dos acionistas pela empresa, como pagamento de dividendos. Por fim, o grupo financeiro é a junção dos três grupos, e é a soma de todas as entradas e a soma de todas as saídas. Se chegar a um saldo positivo a empresa teve excesso de caixa e pode investir esses recursos, mas se esse saldo for negativo é necessária a obtenção de recursos adicionais. Portanto, com essa separação dos grupos do fluxo de caixa fica fácil para os empresários entenderem se as necessidades de caixa da empresa têm origem ocasional ou fixa, contribuindo para uma gestão mais eficiente.

Por tudo isso, entende-se que o fluxo de caixa não pode ser um substituto da contabilidade da empresa, mas, sim um indispensável complemento para a tomada de decisões empresariais.

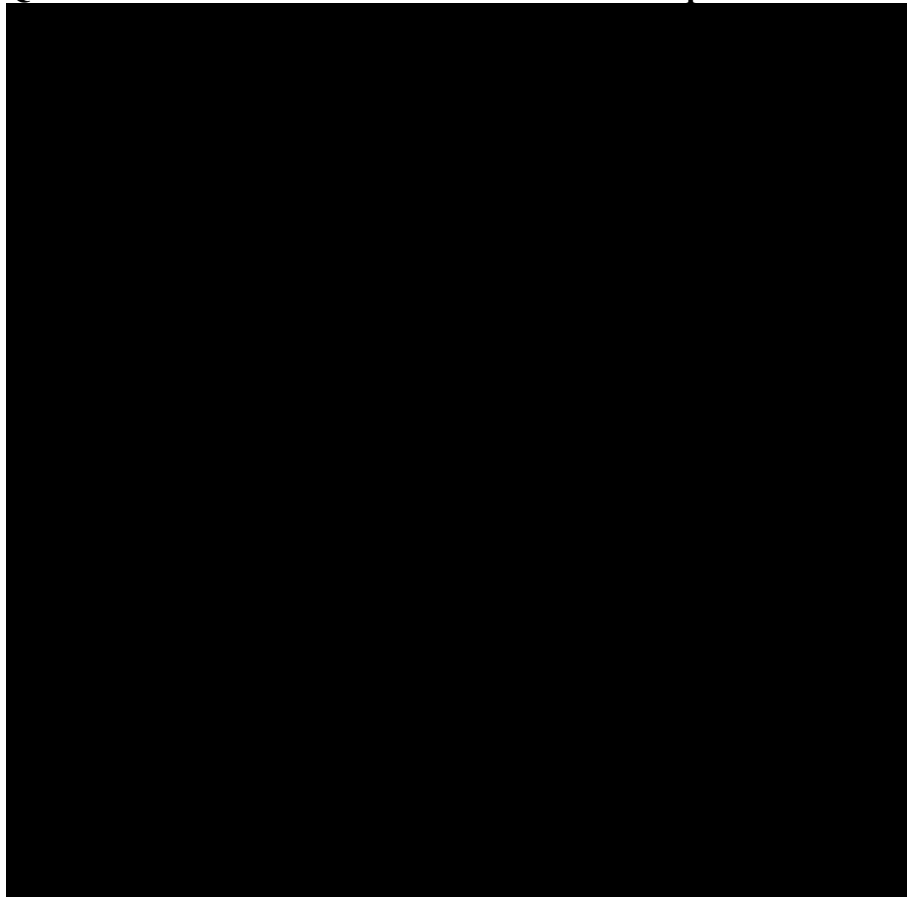
Conforme Gitman (1997), a organização do fluxo de caixa e a análise periódica das entradas e saídas dos recursos são condições fundamentais para uma boa gestão financeira, pois o controle adequado dos recursos da empresa permite que se antecipem decisões,

ajustando a situação do caixa às realidades e necessidades atuais do mercado financeiro. Todo esse processo integrado de planejamento e avaliação assegura a saúde financeira da empresa e a continuidade dos negócios em um mercado cada vez mais competitivo.

Quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e as saídas de caixa, verificando-se, assim, as suas defasagens e determinando-se as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subseqüentes.

Os principais componentes do fluxo de caixa são todos aqueles valores que representam ingressos e desembolsos efetivos de numerários. Uma estrutura para fluxo de caixa depende da natureza da empresa e, também, das necessidades dos gestores. O quadro 1 apresenta a estrutura geral do fluxo de caixa.

**Quadro 1: Estrutura do fluxo de caixa de uma empresa**



Fonte: Sebrae

Conforme o quadro 1, inicia-se o fluxo de caixa com o saldo inicial da empresa, ou seja, o montante de que a empresa dispõe no momento. As entradas descrevem os fluxos monetários de recebimento da empresa classificados em algumas categorias. Dessa forma, a empresa pode fazer uma melhor previsão dos seus recebimentos, permitindo ter uma visualização do que estará disponível ao longo do período, que são os ingressos de caixa e

bancos em qualquer período, como as vendas à vista, vendas a prazo, rendimento de aplicações, empréstimos contraídos, ingressos por ampliação social, desconto de duplicatas, vendas de itens do ativo permanente, aluguéis recebidos e outros recebimentos. Os desembolsos são os pagamentos de fornecedores, salários e encargos trabalhistas, despesas com telefone, internet, manutenções de máquinas e equipamentos, impostos e contribuições, materiais de escritório, copa e limpeza, investimentos realizados, amortização de empréstimos e outros pagamentos. O saldo final é a diferença dos ingressos com os desembolsos, ou seja, é a quantia que realmente está disponível no caixa da empresa.

Frezatti (1997) afirma que o fluxo de caixa se configura numa importantíssima ferramenta de auxílio e praticidade ao gestor uma vez que possibilita a constatação visual do desempenho do empreendimento através das receitas e despesas elencadas em um período temporal por ele definido. Embora a empresa possa apresentar um resultado positivo no lucro líquido, como também um bom retorno sobre investimentos, ainda assim pode ir à falência, devido ao péssimo fluxo de caixa.

Segundo Campos Filho (1999), devido à simplicidade do fluxo de caixa e da dispensa de grandes investimentos computacionais, apresenta-se um modelo de fluxo de caixa diário detalhado. Esse método consiste em apresentar, a partir de um saldo inicial, as entradas e saídas de caixa até a determinação do saldo final, sendo esta a forma mais utilizada de sua apresentação. Esse modelo leva em consideração o objetivo das micro e pequenas empresas em obter lucro, portanto, adapta-se às características de gestão do caixa nas empresas desses segmentos. A tabela 1 apresenta o modelo de fluxo de caixa com suas contas detalhadas, segundo a abordagem do Sebrae.

**Tabela 1. Exemplo teórico de um fluxo de caixa**

Itens	Dia 1	Dia 2	Dia N	Total
1. Saldo Inicial	1.000,00	-3.100,00	1.300,00	
2. Recebimentos				
2.1. Vendas				
2.1.1. Vendas à Vista	800,00	500,00	600,00	1.900,00
2.1.2. Duplicatas a Receber	2.000,00	1.500,00	5.200,00	8.700,00
Total das Vendas	2.800,00	2.000,00	5.800,00	10.600,00
2.2. Empréstimos	0,00	7.000,00	0,00	7.000,00
2.3. Outros Recebimentos	500,00	400,00	300,00	1.200,00
Total de Recebimentos	3.300,00	9.400,00	6.100,00	18.800,00
3. Pagamentos				
3.1. Compras				
3.1.1. Compras à vista	400,00	600,00	700,00	1.700,00
3.1.2. Duplicatas a Pagar	1.500,00	1.800,00	2.200,00	5.500,00
Total das Compras	1.900,00	2.400,00	2.900,00	7.200,00
3.2. Despesas variáveis				
3.2.1. Impostos	600,00	0,00	400,00	1.000,00
3.2.2. Comissões	300,00	200,00	0,00	500,00
Total de Despesas Variáveis	900,00	200,00	400,00	1.500,00
3.3. Despesas fixas				
3.3.1. Aluguel	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00
3.3.2. Água / Luz / Telefone	300,00	0,00	300,00	600,00
3.3.3. Salários / Encargos	1.200,00	0,00	800,00	2.000,00
3.3.4. Pró-labores	800,00	900,00	0,00	1.700,00
3.3.5. Despesas financeiras	200,00	300,00	400,00	900,00
3.3.6. Outras Despesas	100,00	200,00	300,00	600,00
Total de Despesas Fixas	4.600,00	1.400,00	1.800,00	7.800,00
3.4. Outros Pagamentos	0,00	1.000,00	800,00	1.800,00
Total de Pagamentos	7.400,00	5.000,00	5.900,00	18.300,00
4. Saldo Final	-3.100,00	1.300,00	1.500,00	500,00

Fonte: Sebrae

A tabela 1 mostra uma estrutura de como um fluxo de caixa deve ser elaborado, com suas principais informações e tendo como resultado o saldo do caixa daquele determinado período. Analisando os resultados do fluxo de caixa da tabela acima, no primeiro dia houve poucos recebimentos e muitos pagamentos, fechando o caixa negativo. Já no segundo dia, houve um saldo positivo do caixa, devido ao fato de a empresa ter adquirido um empréstimo, podendo assim cumprir com os compromissos assumidos. Por fim, no último dia houve um ótimo recebimento, como também a diminuição das despesas variáveis e fixas, resultando num saldo positivo. Verificou-se no final do período que houve um saldo positivo do caixa, porém com endividamento. Mediante essas informações deve-se procurar diminuir as despesas e melhorar as vendas, para conseguir fazer pagamento do empréstimo como também manter um equilíbrio das finanças do caixa. O quadro 2 mostra o demonstrativo de resultados de um fluxo de caixa.

**Quadro 2. Demonstrativo de Resultados:**

Itens
1. (+) Recebimentos
2. (-) Pagamentos
3. = Lucro Líquido de Caixa
4. (+) Saldo Inicial de Caixa
5. = Saldo Final de Caixa
6. (+/-) Financiamento Necessário ou Aplicação de Excedentes
7. = Saldo de Caixa com Financiamento

Fonte: Zdanovics (2002)

Conforme o quadro 2, um demonstrativo de resultados do fluxo de caixa serve para evidenciar o resultado financeiro de superávit ou déficit do período analisado. É através desse demonstrativo que resumimos as informações da movimentação do caixa de forma a observar qual a real situação da empresa, sendo um caixa positivo com ou sem financiamentos, um caixa negativo com ou sem endividamentos. Há essas possibilidades. Portanto, o fluxo de caixa representa uma ferramenta de aferição e interpretação das variações dos saldos dos disponíveis da empresa. Ele é um produto final da integração de duas contas, a saber: contas a receber e contas a pagar. Dessa maneira, quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas, tem-se o fluxo de caixa realizado e, quando se comparam as conta a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado.



### 1.3. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS PARA O FLUXO DE CAIXA

O controle de gestão é a ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, apresentando uma análise contínua dos resultados esperados, fornecendo aos gestores a realidade da empresa, permitindo a tomada de decisões que conduzam aos objetivos traçados no planejamento.

Segundo Arantes (1999), o controle de gestão empresarial é a tomada de conhecimento de determinada realidade, comparando-a com o que deveria ser em termos ideais, para identificar oportunamente os desvios e adotar medidas no sentido de corrigi-los. É resultante da interrelação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influenciam no comportamento das pessoas que dela fazem parte. O processo consiste na definição de objetivos e planejamento para cada área ou unidade, na execução do plano, na avaliação e na análise dos resultados.

O controle de gestão possibilita uma visão clara dos acontecimentos efetivos, executa medições desses acontecimentos e aponta as distorções. Com base na performance encontrada é possível trabalhar os objetivos em longo prazo. Para que o controle possa acontecer é necessário que existam objetivos e metas a serem comparadas aos resultados, bem como são necessárias ferramentas de controle operacional, gerencial e estratégico para o levantamento das informações necessárias. Sendo assim, é necessário que a pequena empresa organize, planeje e estabeleça os resultados que quer atingir e trabalhe para isso.

Para Gitman (1997), a realização do controle requer todas as informações internas e externas necessárias à fixação de objetivos e à elaboração de um planejamento para alcançar esses objetivos. Engloba, inclusive, a medição de resultados através de análise e avaliação, sendo que os objetivos devem estar ligados a indicadores que promovam a medição, como no caso do planejamento e controle financeiro, que estabelecem diretrizes a serem seguidas pela empresa.

O planejamento é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização. Quando uma organização faz um planejamento, ela pode identificar os possíveis riscos presentes e futuros. Em um ambiente dinâmico e cheio de incertezas, é fundamental para uma empresa desenvolver capacidades gerenciais competitivas e fazer um planejamento estratégico. Segundo Castelli (1999), o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de forma eficiente, com a melhor concentração de esforços e recursos. Quando uma organização toma uma decisão, ela deve possuir informações, que foram planejadas, anteriormente, e que se realizaram, podendo,

assim, antecipar riscos que quer correr para ter um melhor resultado.

Segundo Frezatti (1999), para que o planejamento tenha sucesso, é necessário que esteja afinado com a filosofia da empresa. Pois, se o planejamento for adequado e a filosofia de controle for voltada apenas à constatação, pode existir uma falha de fidelidade na inserção de dados. Para que o planejamento atinja seus objetivos de conduzir a empresa a um porto seguro, é necessário um controle e acompanhamento de perto das informações que estão sendo realizadas e havendo algum problema para atingir o seu objetivo de ter lucros, a empresa poderá fazer ajustes e redefinições dos rumos a serem seguidos.

No entender de Oliveira (1999), o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Analisa-se o planejamento financeiro com a situação atual da empresa, e verificam-se quais ações necessárias para atingir as metas pré-definidas para atingir o almejado lucro. Portanto, o planejamento é uma parte essencial da estratégia de qualquer empresa e para ser efetivado requer bom senso, um amplo conhecimento do negócio e um estudo prévio de como a empresa será afetada pelas forças externas e internas.

Vale ressaltar que para planejar o futuro e controlar as atividades, é necessário que a empresa tenha acesso às informações sendo de extrema relevância para a gestão da empresa.

Com todos estes dados da vida diária das empresas e, no decorrer das movimentações financeiras, chega-se ao ponto de tomar as decisões necessárias para que haja sucesso do caixa. Para isso, pode acontecer de a empresa ter que tomar decisões como renegociar os pagamentos dos fornecedores, com o intuito de demorar alguns dias a mais e, assim, aumentar o fluxo de caixa.

Conforme Gitman (1997) pode-se ter uma melhoria no fluxo de caixa administrando eficientemente a produção de estoque. É necessário um estudo para saber qual o estoque mínimo necessário para empresa trabalhar, pois se ela estiver trabalhando com estoque elevado, ou seja, a mais do que ela precisa, conseqüentemente estará tirando recursos do fluxo de caixa desnecessariamente. Dessa forma, o que era excesso de estoque se transforma em aumento de fluxo de caixa.

Outro fator para aumentar o fluxo de caixa é diminuir o prazo médio dos recebimentos das cobranças, pois com isso a empresa vai recuperar com mais agilidade o valor investido no estoque como também todas as despesas com ele relacionadas.

Portanto, usando simultaneamente a combinação do aumento do prazo para pagamento de contas, a utilização correta da produção de estoque e a aceleração dos recebimentos, o

fluxo de caixa terá um aumento significativo, trazendo economias para a empresa, podendo esta saldar financiamentos, ou simplesmente aumentar os investimentos para ter mais caixa.

Oliveira (1999) afirma que com o gerenciamento eficiente do fluxo de caixa, pode-se ter reconhecimento do passado, e poderá fazer-se uma boa projeção do fluxo de caixa futuro. A confrontação entre o fluxo de caixa projetado com o realizado indica as variações que demonstram as falhas de projeções. Essas variações são excelentes oportunidades de melhoria de novos planejamentos.

Conforme Frezatti (1999), as vantagens de se ter um planejamento do fluxo de caixa é alcançar um equilíbrio financeiro para a empresa. Utiliza-se o planejamento de pagamentos para não incorrer em custos financeiros e ter um fundo de caixa. Caso a empresa possua alguma despesa eventual, quando houver excesso de caixa, pode programar a melhor aplicação desse recurso e tirar mais proveito do investimento.

Portanto, é de fundamental relevância para qualquer tipo de empresa a utilização dessa ferramenta gerencial com o intuito de atingir resultados significativos para evitar o fracasso. Por meio dela, a empresa pode planejar, controlar, tomar decisões com o objetivo de ter um resultado positivo.

## **2. IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Este capítulo tem o objetivo de analisar a importância do fluxo de caixa para as micro e pequenas empresas. É através dele que as empresas obtêm maiores informações sobre sua situação, dando um auxílio ao gestor e apresentando informações que o ajudará nas decisões a serem tomadas. O capítulo está dividido em duas seções, que visam descrever a relação do fluxo de caixa com as micro e pequenas empresas, tendo ela como instrumento de análise e soluções de problemas.

### **2.1. O FLUXO DE CAIXA E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

A Constituição Federal, nos seus arts. 170 e 179, assegura às microempresas um tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, e de desenvolvimento empresarial. A Lei Complementar 123/2006 (Lei do Simples Nacional) e alterações posteriores estabelecem que: Microempresa (ME) é aquela com faturamento de até R\$ 240.000,00 acumulado no ano, e as Empresas de Pequeno Porte (EPP) tem o faturamento de até R\$ 1.200.000,00 acumulado no ano.

Estas empresas estão definidas em sociedade empresária, sociedade simples e empresa individual. Todas essas modalidades devem estar registradas no órgão competente do governo chamado de junta comercial ou cartório de registro de pessoa jurídica. Vale ressaltar que a gestão das micro e pequenas empresas para a economia do país está identificada na geração de trabalho, renda, circulação de mercadorias e desenvolvimento da qualidade de vida.

Conforme Gazzoni (2003), com a gestão eficiente de pequenos empreendimentos, a possibilidade de geração de novos empregos fica mais próxima da realidade, pois a remuneração oferecida para as pessoas contratadas beneficia a qualidade de vida e a circulação de capital e mercadorias. Além disso, outros segmentos podem ser também beneficiados porque há o aumento do giro de recursos e capitais que movimentam financeiramente a região onde está localizado o pequeno empreendimento.

O manual Jornada SEBRAE das micros e pequenas empresas explica o fato dizendo que o conjunto de medidas aprovadas tem justamente essa finalidade, simplificar e reduzir a carga tributária, desburocratizar e facilitar o acesso ao crédito á justiça e a

inovação, permitindo assim que as micro e pequenas empresas adquiram competitividade, conquistem novos mercados e contribuam para o desenvolvimento do nosso país.

Os dias atuais exigem que as riquezas sejam mais bem geridas, e isto não pode mais ser feito de modo empírico. Há a necessidade de uma gestão embasada em informações confiáveis, que diminuam o risco nos empreendimentos, e a administração pode ser auxiliada por instrumentos de gestão. Para tanto as ferramentas de gestão devem ser utilizadas para diminuir riscos, fornecendo o planejamento e o controle e diretrizes para a consecução dos objetivos empresariais.

## **2.2. O FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE E SOLUÇÕES DE PROBLEMAS**

Antes de o gestor tomar qualquer atitude que se refere ao fluxo de caixa dentro da empresa, ele precisa analisar as informações que compõem esse fluxo de caixa, ou seja, de nada adianta investir apenas nos modelos de controle e projeção de caixa, se a qualidade da informação usada nesses processos for ruim.

Segundo De Santi e Olinquevitch (1993), com sua preocupação de auxiliar o empresário para que ele tenha sucesso, cita três das abordagens de análise do fluxo de caixa que podemos utilizar como parâmetro, que são análise de consistência, análise comparativa e análise de otimização.

Análise de consistência se preocupa com as informações utilizadas corretamente. Nesse sentido há uma preocupação da fidelidade das informações utilizadas com os resultados atingidos. Devem-se ter algumas precauções para garantir a consistência das informações, podendo ser a adoção de um plano de contas detalhado como também a relação dos resultados de vários períodos realizados com o projetado.

Na análise comparativa preocupa-se em entender a evolução do fluxo de caixa de um determinado período para outro, e se ele está tendo um crescimento positivo ou negativo no decorrer desse tempo. Nessa análise comparativa o gestor pode verificar alguma deficiência no gerenciamento da empresa, podendo assim, tomar a decisão que melhor convier.

Após verificar a análise de consistência do fluxo de caixa da empresa de um modo que supra as necessidades e tiver feito uma análise comparativa dos períodos anteriores, e

sentindo-se satisfeito com as informações, pode-se então fazer uma análise de otimização que consistem em estabelecer alternativas que deixam a empresa alcançar os melhores resultados possíveis no sentido de aumento do caixa.

Para se ter uma análise adequada sobre a competência de uma determinada empresa permanecer aumentando o caixa ao longo do tempo é necessário considerar o conjunto das três análises e aplicá-las na empresa.

Portanto, com a aprovação da elaboração do fluxo de caixa os gestores precisam entender quais as contas que mais sofrem variações. É necessário um acompanhamento de perto, verificar as contas que têm mais alterações nas saídas de recursos, e quais os tipos de controle e comparações devem ser analisados para confirmar se a geração de caixa está correta. E finalmente, havendo uma necessidade ou sobra de caixa, é importante saber como proceder.

### 3. MÉTODOS TEÓRICO E DESCRITIVO

Para a realização deste trabalho, serão utilizados os métodos teóricos e descritivos. A análise do fluxo de caixa como instrumentos de gestão será realizada por meio de um estudo de caso de uma empresa varejista do ramo de comércio de confecções infantis em Dourados no Mato Grosso do Sul.

O modelo proposto para fazer a projeção do resultado do fluxo líquido de caixa por períodos é encontrado através da diferença entre o total dos recebimentos e os seus pagamentos. Inicialmente, monta-se uma planilha, cujo item saldo inicial corresponde ao saldo final do fluxo de caixa do mês anterior. Este último pode ser tanto positivo como negativo. Para se chegar ao total das entradas, são somadas no período as entradas de dinheiro referente ao faturamento à vista e os recebimentos de vendas à prazo.

O modelo proposto para fazer a projeção do resultado do fluxo líquido de caixa por períodos é encontrado através da diferença entre o total dos recebimentos e os seus pagamentos. Inicialmente, tem-se na planilha o item saldo inicial que corresponde ao saldo final do fluxo de caixa do mês anterior, o qual poderá ser tanto positivo como negativo. Para se chegar ao total das entradas, são somadas, no período, as entradas de dinheiro referente ao faturamento à vista e os recebimentos de vendas a prazo.

No que se refere às saídas, especificamente em relação aos gastos fixos e variáveis a empresa incorre no período, tais como: compras, salários, impostos a recolher. No que se refere às saídas, especificamente em relação aos gastos fixos e variáveis de pagamento, como aluguel, água, luz, telefone, entre outros.

Depois de identificadas as entradas e saídas pode-se chegar ao valor da variação. Esse valor será obtido através do somatório entre os itens de saldo inicial com as entradas. Após efetuada a soma, deduz-se o valor correspondente às saídas. Vale ressaltar, que o saldo inicial poderá ser tanto negativo como positivo.

As informações foram obtidas através de entrevista com os representantes da empresa de forma a obter valores de entradas e saídas da mesma para compor o fluxo de caixa. As informações abrangem o período de janeiro a junho de 2009.

As atividades dessa empresa se iniciaram em 28 de agosto de 2000, a partir da iniciativa dos proprietários. Sua administração está sob a responsabilidade dos sócios. Dessa forma, procura-se aplicar a teoria do fluxo de caixa na atividade dessa empresa para verificar

as informações relevantes dessa ferramenta para o gerenciamento e planejamento de suas atividades.



#### **4. APLICAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA DE CONFECÇÕES INFANTIS DE DOURADOS/MS.**

A investigação concentrou-se em uma pequena empresa varejista do ramo de comércio varejista de confecções infantis, cuja razão social é omitida neste estudo. A empresa conta, ainda, com duas funcionárias, e são comissionadas.

A atividade comercial da entidade consiste na revenda de confecções desde o enxoval para recém-nascidos até infante-juvenil, calçados, acessórios, suprimentos para o bebê, atendendo o público em geral.

Seus produtos são adquiridos, normalmente, em São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. O pagamento das mercadorias compradas é feito à vista quando se obtém algum desconto, caso contrário a compra é feita a prazo.

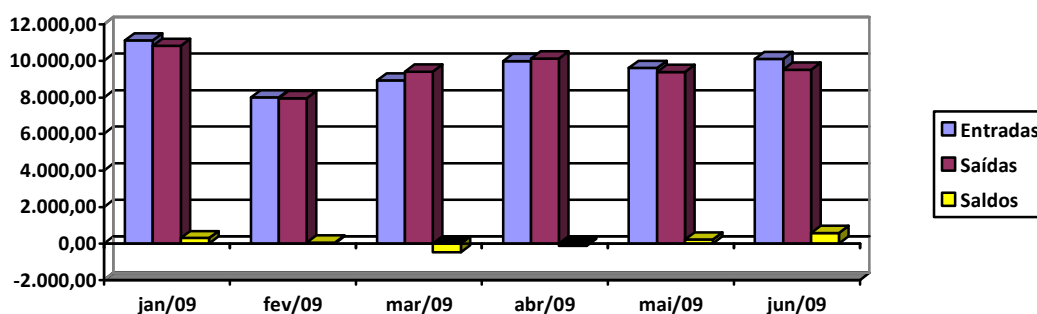
No que concerne às vendas, elas ocorrem, em grande escala, no Natal e na comemoração do dia das crianças, sendo que os pagamentos, na maioria das vezes, acontecem em dinheiro, cheque ou cartão de crédito. Portanto, apesar de ser uma micro empresa, ela contribui para o desenvolvimento do setor varejista de Dourados – MS.

**Tabela 2. Fluxo de caixa realizado de uma empresa de comércio varejista de Dourados-MS, no período de seis meses.**

Fluxo	01/09.	02/09.	03/09.	04/09.	05/09.	06/09.
1 Saldo Inicial	1.827,40	301,96	44,02	(481,85)	(134,74)	217,88
2 Entradas						
2.1 Recebimentos	2.032,10	1.857,78	1.978,45	1.905,87	2.235,90	2.052,50
2.2 Vendas à vista	4.354,15	2.045,80	3.107,65	3.854,16	3.407,91	3.522,42
2.3 Vendas a prazo	2.902,76	3.799,36	3.798,24	4.710,64	4.105,23	4.305,18
<b>Total de Entradas</b>	<b>11.116,41</b>	<b>8.004,90</b>	<b>8.928,36</b>	<b>9.988,82</b>	<b>9.614,30</b>	<b>10.097,98</b>
3 Saídas						
Gastos Variáveis						
3.1 Compras e Duplicatas	5.910,60	3.578,91	4.900,07	5.498,11	4.812,93	4.943,10
3.2 Simples a Recolher	199,56	160,75	189,91	235,53	206,61	215,25
Gastos Fixos						
3.3 Folha de Pagamento	1.469,52	1.227,35	1.259,17	1.308,94	1.277,39	1.286,82
3.4 Pró – Labore	1.676,40	1.676,40	1.738,70	1.738,70	1.738,70	1.738,70
3.5 Inss e Fgts	309,52	270,77	282,71	290,68	285,63	287,14
3.6 Aluguel	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
3.7 Água e Luz	210,00	193,00	187,90	193,80	198,45	175,80
3.8 Telefone	97,00	76,00	70,55	74,35	85,16	81,66
3.9 Material de escritório	23,45	17,70	21,20	23,45	31,55	23,80
3.10 Serv. Contáb.	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
3.11 Outros	158,40					
<b>Total de Saídas</b>	<b>10.814,45</b>	<b>7.960,88</b>	<b>9.410,21</b>	<b>10.123,56</b>	<b>9.396,42</b>	<b>9.512,27</b>
<b>4 Saldo Final (+/- o item1+2-3)</b>	<b>301,96</b>	<b>44,02</b>	<b>(481,85)</b>	<b>(134,74)</b>	<b>217,88</b>	<b>585,71</b>

A tabela 2 mostra o demonstrativo das operações que ocorreram nessa empresa durante seis meses, ao qual foi possível ter acesso. A seguir há uma análise das operações de entradas e saídas, e o resultado final de toda as movimentações. A figura 1 mostra o total das entradas.

**Figura 1. Total de Entradas, Saídas e Saldos de Caixa.**



Analisando os ingressos que ocorreram no período, tem-se um saldo de caixa positivo que veio transferido do período anterior. Houve entradas de vendas à vista e a prazo, como também recebimentos de contas a receber no primeiro mês, assim como se segue nos seguintes meses, porém, com variação de saldo de caixa que ora está negativo, ora positivo, devido às despesas que ficaram maiores no período. Os recebimentos tiveram poucas variações, apresentando, o mês de fevereiro uma diminuição significativa de recebimentos, mas, mesmo assim, sendo possível cumprir com os compromissos programados.

No tocante ao saldo final, este será obtido através da diferença da soma dos recebimentos com os pagamentos. Nos momentos em que houve saldo negativo, foi pelo fato de muitas despesas terem ocorridos nesse período.

Verificou-se que a empresa estudada precisa fazer uma análise de consistência sobre o seu fluxo de caixa, pois há a necessidade de detalhar mais as informações realizadas nos processos da comercialização das mercadorias. Por exemplo, se, os tipos de recebimentos, ocorrem através de cheque, cartão ou dinheiro. Informar, também, corretamente, as movimentações financeiras que acontecem na empresa. Não foi possível fazer uma análise comparativa para essa empresa, devido a ela não ter registrado momentos anteriores ao do fluxo de caixa estudado nesse período. É necessário implantar um fluxo de caixa mais apurado e bem discriminado das contas, e que se faça um levantamento de controle de estoque, com intuito de verificar se não está defasado ou obsoleto com esses dados pode-se fazer uma otimização nos controles de gerenciamento.

Por fim, o fluxo de caixa não está satisfatório, precisando essa empresa tomar atitudes mais rígidas de controles financeiros e ter um planejamento de fluxo de caixa com a finalidade de fazer comparações das expectativas do fluxo de caixa com o realizado e controlar mais de perto as contas que sofrem mais alterações. Essa planilha deve ser elaborada a cada mês ou de acordo com as necessidades da empresa em períodos diferentes para fins de análise comparativa com os períodos anteriores e os posteriores.

## CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fluxo de caixa é um instrumento financeiro essencial para empresa, o qual gera informações para o planejamento e conhecimento do que ocorre, de fato, na empresa possibilitando a administração tomar decisões.

O Fluxo de caixa proposto nesse trabalho, pode ser utilizado por qualquer empresa por ser de fácil aplicação. Toda organização pode elaborar seu orçamento e planejar seu futuro a partir destes dados. Projetar seus Fluxos e promover seus ajustes possibilitando com isto rever seus orçamentos na medida em que forem acontecendo.

Adotando o fluxo de caixa como instrumento para facilitar a compreensão, considerando sua importância na fase inicial da empresa, na qual o essencial é garantir recursos para cumprir com suas obrigações. Esse instrumento é capaz ainda de resumir e refletir todas as atividades da empresa, sejam elas operacionais, econômicas ou financeiras.

No entanto, é uma empresa que ainda carece de sistemas de controle a fim de melhor planejar as suas atividades. Assim, torna-se evidente a importância do fluxo de caixa projetado para essa empresa, no sentido de melhor planejar as suas entradas e saídas de caixa, bem como administrar o capital de giro necessário ao bom funcionamento de suas atividades. Além disso, a empresa poderá aplicar eventuais excessos de capital, sem deixar dinheiro ocioso.

Tendo em vista a estrutura da empresa comercial objeto de estudo, viu-se a importância do fluxo de caixa projetado, uma ferramenta contábil-financeira que, partindo dos saldos operacionais relevantes da empresa, verifica o montante de entradas de caixa e suas saídas para um dado período, determinando uma estimativa de lucros futuros e a ponderação da viabilidade do negócio.

Kassai (1997) elucida que o modelo do fluxo de caixa projetado contribui para o micro e o pequeno empresário conhecerem o funcionamento da empresa. Podem, dessa forma, lidar com projeções e simulações, verificando os efeitos nas mudanças de prazo, recebimentos e estocagem, aumento ou diminuição de margem de vendas, controle de custos e outros fatores e, mesmo que as previsões não aconteçam, o manuseio do fluxo de caixa mostrará ao gestor a análise dos pontos fracos e fortes de sua empresa.

Desse modo, a pesquisa consistia em propor uma sistemática de fluxo de caixa projetado para uma pequena empresa do comércio varejista. A empresa de confecções mostrou uma variabilidade no seu saldo final, apresentando períodos com saldos negativos,

devido às reduções nos recebimentos e com os pagamentos não acompanhando esse comportamento. Observou-se uma queda acentuada nas entradas em fevereiro reduzindo o saldo de caixa, porém foi, em março, que o saldo tornou-se negativo.

Houve uma recuperação dos recebimentos a partir de abril, porém neste mês ainda houve saldo negativo. Isso é explicado por um aumento dos pagamentos, principalmente, pelas compras de mercadorias realizadas pela empresa. A partir de maio e junho, o saldo tornou-se positivo sendo influenciado pelas reduções nas compras de mercadorias. Embora apresente saldos positivos em quatro meses, no período de janeiro a junho de 2009, em termos de valores monetários são bastante simplórios, no sentido de possibilitar investimentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANTES, Nélio. *Sistema da Gestão Empresarial*. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 1999.
- ASSAF NETO, A. *A dinâmica das decisões financeiras. Caderno de estudos*, FIECAFI, São Paulo: USP, 1997.
- ASSAF, A N., SILVA, C. A T. *Administração de capital de giro*. São Paulo: Atlas, 1995.
- CAMPOS FILHO, Ademar. *Demonstração dos Fluxos de Caixa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTELLI, Geraldo. *Administração Hoteleira*. 1999.
- CAVALCANTE, J. Carlos. *Guia do Empreendedor. Fascículos nº 4 – Fluxo de Caixa e Custos na Pequena*. 2006.
- CONTITUIÇÃO FEDERAL. [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)
- DE SANTI, A e OLINQUEVITCH, J. L. *Análise de Balanços para Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1993.
- FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, L. J. *Princípio da administração financeira*. 7ª. Ed., São Paulo: Harbra, 1997.
- GAZZONI, Elizabeth Inez. *Fluxo de caixa – Ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa*. 2003.
- HOJI, M. *Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise planejamento e controle financeiro*, São Paulo: Atlas, 1999.

KASSAI, Silvia. *As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade. Caderno de Estudos*, São Paulo: FIECAFI, v.9, nº 15, p.60 – 74, Jan./Jun.1997

MARTINS, E. *Contabilidade vs fluxo de caixa. Caderno de estudos*, FIECAFI, São Paulo, USP, 1990.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico*. 14ª ed. São Paulo, Atlas. 1999.

RECEITA FEDERAL. Classificação das micro e pequenas empresas. <http://www.receita.fazenda.gov.br>

SÁ, Carlos Alexandre. *Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria*. 1ª ed. São Paulo, Atlas. 2006.

SEBRAE. *A Micro e Pequena Empresa no Brasil*. Disponível no site: <http://www.sebrae-pe.com.br>. Acesso em 08/11/2009.

SILVA, César Augusto Tibúrcio, SANTOS, Jocineiro Oliveira dos e OGAWA, Jorge Sadayohi. *Fluxo de Caixa e Doar*. Caderno de Estudos – FIECAFI. Vol.8, pag. 38 – 66, jan-abr 1995.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controles financeiros*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.