

## **FLUXO DE CAIXA: INSTRUMENTO DE CONTROLE FINANCEIRO PARA MICROEMPRESAS**

**Luana Aparecida dos Santos Capistano**

Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: [luana\\_a.santos@hotmail.com](mailto:luana_a.santos@hotmail.com)

**Marguit Neumann Gonçalves**

Doutora em Economia do Desenvolvimento. Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá. E-mail: [marguitn26@gmail.com](mailto:marguitn26@gmail.com)

### **Resumo**

Nos dias de hoje, as microempresas são responsáveis por grande parte dos empregos gerados em todo o país. Embora isto ocorra, esta classe empresarial também é considerada frágil no mercado, sendo sua continuidade instável e muitas vezes findada em períodos curtos de tempo. Esta falência ocorre, em geral, devido à má formação de gestores com relação ao controle interno das empresas. Com isso, a presente pesquisa propõe-se a elaborar um fluxo de caixa para dar suporte ao gestor na tomada de decisão de uma microempresa no ramo de comércio de peças de som automotivo e prestação de serviços na instalação destes aparelhos, na cidade de Colorado-Paraná. Quanto aos procedimentos metodológicos seguidos pela pesquisa foram: aplicada, descritiva, estudo de caso, pesquisa de campo, qualitativa e dedutiva. Com base nos resultados encontrados, foi possível verificar que o controle financeiro realizado não demonstrava a realidade da empresa, já que algumas contas eram classificadas incorretamente, além da dificuldade de comparação das informações antigas com as informações encontradas com o novo instrumento gerencial. A ferramenta fluxo de caixa disponibilizou uma visão objetiva e ampla da situação econômica da empresa, cumprindo assim sem papel de auxiliar os gestores nas tomadas de decisões.

**Palavras-Chave:** Microempresa; Ferramentas gerenciais contábeis; Fluxo de caixa.

**Área n° 01:** Controladoria e Contabilidade Gerencial

**Subárea n° 1.5:** Controle gerencial nas organizações

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o fácil acesso na abertura de empresas e as condições oferecidas aos administradores possibilitam visualizar um aumento na inserção de microempresas. Entretanto, o planejamento e o controle interno, são dois pontos importantes para o sucesso e a continuidade de uma entidade, embora este processo venha sendo realizado de forma incorreta na maioria dos estabelecimentos acarretando falhas nos resultados encontrados, causando falência em várias empresas (DAHMER; CASTURINO 2008). De acordo com Da Rosa e Da Silva (2002), com planejamento e controle é possível realizar uma gestão de forma eficaz, criando mecanismos a serem utilizados em todos os setores o que proporciona maior controle e evita imprevistos.

Obtendo eficácia no controle interno da empresa, o gestor pode visualizar com maior facilidade e clareza as deficiências para corrigi-las, e os pontos fortes que podem ser melhorados, além de verificar as possibilidades de investimentos. De acordo com Dahmer e Casturino (2008), mais de 90% das empresas nacionais são microempresas, porém o insucesso destas está associado à falta de gerenciamento financeiro e controle do patrimônio.

Para isto a contabilidade oferece diversas ferramentas capazes de suprir esta necessidade de planejar, dirigir e controlar uma entidade. Uma das ferramentas indicadas por sua facilidade de manutenção, implantação e alimentação é o fluxo de caixa. Além de sua eficiência, seu modelo pode ser adaptado de acordo com o porte e o ramo de atividade da empresa. Segundo Dahmer e Casturino (2008) o fluxo de caixa proporciona um equilíbrio financeiro que busca atingir o principal objetivo da contabilidade: obtenção de informações confiáveis para tomada de decisões.

Em busca de melhores resultados e de uma gestão empresarial eficaz, as microempresas, principalmente, necessitam de maior controle. Embora a maioria destas empresas possuam vários métodos de controle ao final de sua utilização, nem sempre encontram as informações que precisam.

Este é o caso de uma microempresa no município de Colorado/PR, que atua no ramo de venda e montagem de acessórios automotivos. Apesar de alimentar seus controles internos, ao analisar os relatórios finais estes não traduzem a realidade da empresa o que compromete a

tomada de decisões.

Diante disso, o presente estudo propõe-se a responder a seguinte questão de pesquisa: O fluxo de caixa é capaz de revelar a real situação financeira de uma microempresa para fins de tomada de decisões?

Para responder o questionamento estabelecido estabeleceu-se o seguinte objetivo: elaborar um fluxo de caixa para dar suporte ao gestor na tomada de decisão de uma microempresa.

O estudo foi realizado no período de fevereiro a agosto de 2014 e os dados utilizados referem-se ao período de janeiro de 2013 a dezembro de 2013.

Os procedimentos metodológicos seguidos pela pesquisa foram: aplicada quanto à natureza do problema; descritiva quanto aos objetivos; estudo de caso com relação aos procedimentos técnicos; pesquisa de campo quanto ao ambiente da pesquisa; qualitativa quanto à abordagem do problema e dedutiva quanto ao método de abordagem.

Este trabalho está organizado em quatro seções além desta introdução. A segunda seção aborda a revisão de literatura para fundamentar o caso analisado. A terceira seção apresenta a metodologia do trabalho, com vistas a deixar clara a forma como foi realizada a pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa e suas análises. Por fim, apresenta as considerações finais do estudo, de forma a responder a problemática e ao objetivo proposto.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Ferramentas de controle gerencial nas microempresas e o fluxo de caixa**

Um dos fatores que influenciam no sucesso ou insucesso de empresas de diversos ramos de atividade é: a gestão e o controle por meio de ferramentas gerenciais. Existem vários tipos de ferramentas, porém encontrar aquela que melhor atenda as necessidades da empresa de acordo com sua atividade e faturamento bruto da empresa, ainda é um processo complexo. A ineficiência em administrar esses tipos de empresas é um dos índices causadores da mortalidade num período de até dois anos contados da data de sua abertura, além de vários

dos pequenos empreendimentos não chegarem a completar ao menos o primeiro ano de atividade (RESNIK *apud* BEUREN *et al*, 2003, p. 4).

As empresas de pequeno porte, atualmente desempenham um importante papel na economia, como a grande quantidade de empregos gerados. Para Beuren *et al* (2003, p. 4) “as empresas de pequeno porte caracterizam-se como micro e pequenas empresas, definidas em função de algumas variáveis qualitativas e quantitativas, tais como: estrutura e forma de gestão, número de funcionários, faturamento bruto anual, patrimônio, número de estabelecimentos existentes”. Ainda assim, mesmo sabendo da relevância em realizar planejamento estratégico para atingir os objetivos da empresa, isto nem sempre ocorre na prática, principalmente, em microempresas no início das atividades, já que neste momento a prioridade, em geral, é obter capital de giro (SILVA, 2013, p. 15).

Conforme Souza *apud* Silva (2013, p. 17):

Não tem como negar que as micro e pequenas empresas do ramo comercial, industrial e prestadora de serviços, são responsáveis pela maior parte da mão-de-obra empregada em nosso país. Elas contratam mais do que as grandes incorporações, e isso é um ponto vital da economia, sobretudo, quando o assunto volta-se para distribuição de riqueza, melhores condições de vida, segurança a toda comunidade.

O planejamento e administração nas micro e pequenas empresas, geralmente são realizadas pelos proprietários ou familiares, que por sua vez, podem não possuir conhecimento e capacidade técnica suficiente para desenvolvimento desta atividade (ALMEIDA *apud* KASSAI, 1997, p. 8). Isto acaba levando várias entidades a falência.

Para Beuren (2003, p. 4):

Entre os diversos fatores que contribuem para esta mortalidade destaca-se o despreparo dos empreendedores para gerenciar seu negócio, falta de conhecimento de sua potencialidade, ausência de informações estruturadas a respeito das atividades operacionais e administrativas.

Para que haja eficácia no manuseio das ferramentas gerenciais e conseqüentemente nos resultados dessas entidades, elas devem favorecer a visualização das funções de planejamento, execução e controle de todas as atividades da empresa, de todos os fatos relevantes ocorridos no dia-a-dia empresarial. De acordo com Peleias (2002, p.14), essas três

funções compõem o processo de gestão empresarial, considerado este o principal processo decisório da empresa. Sendo assim, planejamento consiste em decidir antecipadamente sobre fatos que ocorrerão no futuro, o que é considerado fundamental para o bom desempenho da organização (GAZZONI, 2003, p. 27). Esse processo pode ser demonstrado pela Figura 01.

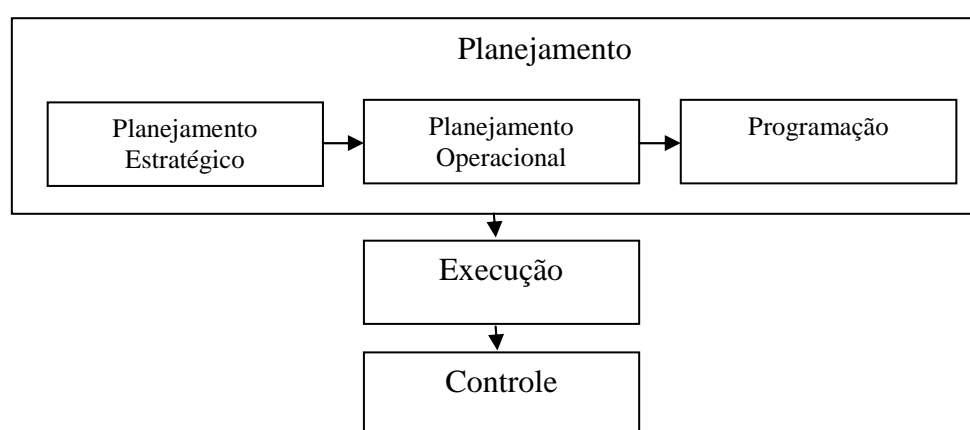


Figura 1 – Processo de gestão  
Fonte: Padoveze (2012, p. 27)

Conforme exposto por Peleias (2002, p. 19):

“O processo de gestão é estruturado a partir da definição da missão, crenças, valores e filosofia de gestão adotada. Objetiva a continuidade da organização, pela excelência empresarial e otimização do resultado econômico, compreendendo as etapas de planejamento, execução e controle”.

Nesse contexto está inserida a atuação e qualificação do profissional contábil. Para Franco (1999, p. 118) o contador gerencial deve estar capacitado de habilidades e conhecimentos técnico-contábeis, além de apresentar bom relacionamento interpessoal. Ainda, segundo Franco (1999, p. 118-119), este profissional deve:

- Adotar uma perspectiva global da estratégia e do futuro da empresa;
- Desenvolver sólido entendimento dos negócios e processos da empresa;
- Ter boas habilidades técnicas e conceituais;
- Desenvolver eficientes habilidades interpessoais e de comunicação;
- Ser capaz de dominar o poder da tecnologia da informação na Contabilidade Gerencial;
- Melhorar constantemente seus conhecimentos, mantendo-se a par do

desenvolvimento, não somente de sua área de trabalho, mas também de outras áreas com ela relacionadas;

Participar de programas de educação profissional continuada, comparecendo a seminários e conferências sobre assuntos relacionados com Contabilidade Gerencial.

Ainda é possível verificar a grande importância de a entidade ter definindo sua missão e visão. Outro ponto é aprender enxergar as demonstrações passadas de tal forma que possa auxiliar no planejamento futuro (CALBERG, 2004, p. 15). De acordo com Silva (2013, p. 16) o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para se obter sucesso em uma microempresa, pois auxilia diretamente na tomada de decisão.

Segundo Carlberg (2004, p. 145-146) “a fundação do bom planejamento financeiro é o bom planejamento de negócios [...] planejamento financeiro é entender e projetar o seu futuro financeiro. As projeções financeiras são usadas para avaliar e prever os planos de negócios, para estimar as necessidades financeiras futuras e para estabelecer os orçamentos operacionais internos”.

Para Arante *apud* Gazzoni (2003, p. 22) “Administrar é uma ação que existe em todos os departamentos e em todos os níveis organizacionais, sendo usualmente relacionadas às atividades de planejar, coordenar, organizar, dirigir, controlar, motivar”.

Há uma grande quantidade de instrumentos financeiros que tentam solucionar e suprir esta lacuna de falta de informação relevante e confiável dentro do dia-a-dia das entidades, entretanto alguns itens caracterizam o insucesso nos resultados obtidos como: a má utilização das ferramentas; falta de capacitação dos empregados, administradores; e ainda, a não estruturação e alimentação de forma correta. São situações que interferem nos resultados encontrados.

Conseqüentemente, dados processados de forma errônea, geram informações distorcidas, o que influenciará diretamente no planejamento e decisões a serem tomadas por gestores e administradores. Para Gazzoni (2003, p. 26) “decisão é um processo que se desenvolve a partir do momento em que foi detectado um problema, o que é feito através de sintomas de que algo está saindo do estado normal ou planejado”. Com isso, fica evidente que um controle interno eficaz além de gerenciar o momento atual previne possíveis problemas que seriam adquiridos com a má formação de informações. Para Assi citado por Silva e Schneider (2013, p. 560):

- a) Objetivos de desempenho: tem por objetivo certificar que os colaboradores estejam trabalhando de forma a atingir as metas com eficiência sem custos inesperados;
- b) Objetivo da informação: engloba a confecção de relatórios para a tomada de decisões, ressaltando que esses relatórios devem ser confiáveis e ao mesmo tempo objetivos, pode-se incluir nesse item as demonstrações contábeis;
- c) Objetivo da conformidade: devem ser comprometidas que todas as atividades da empresa estão sendo aplicadas dentro das leis e também de acordo com as políticas da organização.

Tendo em vista esta necessidade, a ferramenta fluxo de caixa está ganhando espaço nas empresas de diversos ramos e faturamentos por conta da sua eficiência na evidência das movimentações de disponíveis dentro da empresa. Isto facilita o controle e gerenciamento das informações, e conseqüentemente auxilia a tomada de decisões.

Sua aplicabilidade poder ser testada desde grandes empresas S/A, até microempresas, como é o caso proposto em estudo. A grande relevância na utilização desta ferramenta gerencial dá-se pelo fato de o administrador conseguir visualizar de maneira clara e objetiva fatores consideráveis durante a fase de planejamento e tomada de decisões.

Diante disto, “para uma eficiente execução do fluxo de caixa é imprescindível que sejam considerados as funções de planejamento e de controle das atividades operacionais da empresa para o período em que estão sendo projetados” (BEUREN, 2003, p. 133)

Com isto, o fluxo de caixa realizado de forma correta e utilizado por profissionais competentes define, na maioria das vezes, uma empresa bem sucedida. Segundo Silva *apud* Lipreri e Ferrazza (2013, p.144), fluxo de caixa:

É o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas e os investimentos, considerando determinado período projetado. [...] consiste numa representação gráfica (planilha) e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, o que permite às empresas executar suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo.

Conforme Beuren (2003, p. 132) “fluxo de caixa reúne em um só relatório as entradas e saídas de recursos para um dado período de tempo refletindo a situação financeira da empresa”. Para a autora, esta ferramenta “tem por finalidade estabelecer o equilíbrio entre as entradas e saídas financeiras, visando projetar o nível desejado de caixa, de modo que o decisor tenha a possibilidade de captar empréstimos para suprir as necessidades de caixa ou



aplicar os excedentes no mercado”.

De acordo com Frezatti (1997, p. 25) o maior erro das empresas é de recorrerem ao gerenciamento por fluxo de caixa, na maioria das vezes, apenas quando a empresa está passando por dificuldades financeiras, correndo grandes riscos de vir a falência. Para ele, independente de a empresa estar com um bom um ruim resultado financeiro, o fluxo de caixa é indispensável.

Para tanto, a ferramenta fluxo de caixa propõe demonstrar “informações relevantes que apresentam a movimentação em dinheiro das transações financeiras de pagamentos e recebimentos, ocorridos em um determinado período, ajudando os usuários das informações contábeis a analisarem a capacidade da empresa de gerar caixa e equivalentes de caixa e as necessidades para utilizar este instrumento (IUDÍCIBUS *at al*, 2010, p. 567).

Para Frezatti (1997, p. 25) “em algumas organizações, o fluxo de caixa é visto como um instrumento tático, a ser utilizado no dia-a-dia apenas. Em outras, ele na verdade tem alcance maior, que poderíamos chamar de utilização estratégica do fluxo de caixa nos negócios da empresa”.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que houvesse execução deste trabalho, foi utilizado o método científico, que segundo Gil (2010, p. 08), é o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Com isso, foram levantadas diversas pesquisas, cujo principal objetivo é “descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2010, p. 26). De acordo com Gil (2010, p. 01) “a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema”. Para tanto, esta seção visa apresentar os métodos utilizados para desenvolvimento e coleta de dados da pesquisa.

Quanto à natureza do problema a pesquisa enquadra-se como aplicada. As pesquisas são caracterizadas como aplicadas quando estão “voltadas à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 2010, p. 27). Além disso, de acordo com Cás (2008, p. 34), busca-se aplicar leis e teorias gerais a casos específicos, produzindo assim



novos conhecimentos. Diante disso, o presente estudo busca verificar se o fluxo de caixa é capaz de revelar a real situação financeira de uma microempresa para fins de tomada de decisões.

Já com relação aos objetivos a pesquisa é classificada como descritiva, pois descreve as “características de determinada população” (GIL, 2010, p. 27). Ainda de acordo com Gil (2010, p. 28), uma de suas características mais relevantes está no uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. Além disso, para Vergara (2007, p. 47) a pesquisa de forma descritiva “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Dessa forma, o presente estudo tem o objetivo de elaborar um fluxo de caixa para dar suporte ao gestor na tomada de decisão de uma microempresa.

Com relação aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa enquadra-se como estudo de caso, já que este é “o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo” (VERGARA, 2007, p. 49). Este tipo de pesquisa é mais profundo e restrito pelo fato do pesquisador lidar com ocorrências referentes a apenas um objeto em estudo, sendo assim, é passível de verificação *in loco* além de aplicações e testes de teorias contábeis. De acordo com Beuren (2010, p.84):

[...] esse tipo de pesquisa é realizado de maneira mais intensiva, em decorrência de os esforços dos pesquisadores concentrarem-se em determinado objeto de estudo. No entanto, o fato de relacionar-se a um único objeto ou fenômeno constitui-se em uma limitação, uma vez que seus resultados não podem ser generalizáveis a outros objetos ou fenômenos.

Referindo-se ao ambiente da pesquisa, pode-se classificar este estudo como pesquisa de campo sendo caracterizada por buscar o aprofundamento de uma realidade específica. Para Andrade (2010, p. 115), “pesquisa de campo assim é determinada porque a coleta de dados é efetuada ‘em campo’, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre ele”. Neste caso, a coleta de dados foi realizada na empresa com entrevistas e questionamentos juntamente com o administrador da empresa sobre fluxos em caixa do período de janeiro a dezembro de 2014, sendo o estudo desenvolvido de fevereiro a agosto de 2013.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é classificada como qualitativa, de

modo que existe um problema conhecido, no caso falta de controle interno, e necessita de algo que mude esta realidade, aplicando, testando e investigando a implantação do método fluxo de caixa. Este tipo de abordagem é caracterizado por tratar-se de uma pesquisa em que “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado” (BEUREN, 2010, p. 92). “O pesquisador trabalha com a diversidade de dados do objeto da pesquisa” (CÁS, 2008, p. 35). Para Beuren (2010, p. 92):

Um exemplo de pesquisa qualitativa em Contabilidade é a análise dos reflexos da utilização dos demonstrativos contábeis no processo de gestão de uma entidade sem fins lucrativos. Outro exemplo que pode ser citado é o estudo das formas de contabilização, pelo franqueador, das transações realizadas entre ele e seus franqueados.

Por fim, quanto ao método de abordagem esta pesquisa classifica-se como dedutiva, que segundo análise de Gil (2010, p. 09) “é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal [...]”. Cás (2008, p. 78) diz que por meio do método dedutivo “o raciocínio permite extrair uma ou mais proposições que dele decorrem logicamente”.

Após apresentados os procedimentos metodológicos a próxima seção trata dos resultados e análises da pesquisa.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 Apresentação da empresa**

A empresa em estudo trata-se de uma microempresa localizada em ponto estratégico na cidade de Colorado-PR, regida sob o nome fantasia Águia som, cuja razão social é Gesmar eletrônica Ltda ME. Esta empresa trabalha com comércio varejista de máquinas, aparelhos e equipamentos elétricos, eletrônicos de uso pessoal e doméstico, aparelhos de som, alto falantes, artigos e acessórios para veículos automotores. Além da comercialização destes aparelhos, os profissionais também prestam serviços no que concerne a instalação destes equipamentos. A entidade possui uma filial situada na cidade de Santo Inácio-PR com o nome

comercial de Evidency.

Águia som está no mercado desde agosto de 2007 com duração por tempo indeterminado, prezando sua continuidade e atualmente tem seu quadro de colaboradores preenchido da seguinte forma (Quadro 01):

Quantidade de funcionários	Função desempenhada
01	Controle de entrada e saída de estoques; lançamentos financeiros; recepção e atendimento ao cliente
02	Venda e instalação dos aparelhos automotivos
02	Compra de mercadorias; busca por melhores preços e tomada de decisões

Quadro 01 – Quadro empresarial

Fonte: a pesquisa (2014).

A motivação para realização da presente pesquisa surgiu em decorrência dos problemas financeiros apresentados pela empresa. Além de uma situação financeira vulnerável em que se encontra a empresa, ao longo dos últimos anos contraiu empréstimos em três instituições financeiras que, por sinal, já se encontram vencidos e sem perspectivas para liquidação dos mesmos.

Segundo o proprietário da empresa, estes empréstimos se fizeram necessários devido ao mau controle financeiro realizado, já que, na visão do empresário, esta possui uma boa entrada em caixa.

A coleta de dados foi realizada na empresa, com o proprietário, que disponibilizou documentos eletrônicos do ano de 2013 que serviam de ferramenta gerencial e contábil financeira. Além disso, o proprietário relatou os principais problemas encontrados no controle dos dados da entidade, alegando possuir um valor “razoável de receitas”, considerando o setor econômico em que está inserido. Entretanto, relata que não consegue nem obter uma margem de lucros satisfatória, nem obter capital de giro suficiente para manter o negócio sem recorrer a contratação de empréstimos. Diante dessa situação, o proprietário recorreu a contratação de crédito em três instituições financeiras diferentes os quais, atualmente, encontram-se vencidos e sem previsão de pagamento.

A próxima subseção apresenta os resultados da estruturação do fluxo de caixa.

## 4.2 Apresentação dos resultados

A partir dos dados fornecidos procedeu-se a tabulação dos mesmos. O controle era realizado por meio de uma planilha no programa *excel* e era chamada de “controle financeiro simplificado”. Os grandes grupos evidenciados nesta planilha eram: recebimentos, despesas variáveis, despesas fixas, despesas e receitas financeiras. Todos estes dados eram lançados diariamente, obtendo os campos: saldo do dia, saldo anterior e saldo acumulado.

O arquivo eletrônico utilizado pela empresa foi disponibilizado ao proprietário durante a realização de um curso do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) já em busca de melhorias para o seu controle financeiro. Entretanto, os campos destinados a “saldo anterior” não eram preenchidos, obtendo um saldo acumulado distorcido no final de cada período. Isso prejudicou a comparabilidade com as novas informações encontradas com o fluxo de caixa e provavelmente, as tomadas de decisões do gestor durante este período.

Com isso, os dados anteriores foram alocados no instrumento fluxo de caixa com o objetivo de apontar aspectos que possam estar influenciando significativamente os resultados e a tomada de decisões, além de verificar quais destas informações serão úteis para melhorar o quadro financeiro da microempresa. A ferramenta fluxo de caixa proposta engloba os grupos:

- 1 – ingressos operacionais;
- 2 – desembolsos operacionais;
- 3 – fluxo líquido operacional (grupo 1 menos o grupo 2);
- 4 – ingressos extra - operacionais;
- 5 – desembolsos extra - operacionais;
- 6 – fluxo líquido extra -operacional (grupo 4 menos o grupo 5);
- 7 – fluxo líquido geral (grupo 3 somado com o grupo 6);
- 8 – saldo inicial de caixa; e 9 – saldo final de caixa (grupo 7 somado com o grupo 8).

Assim sendo, foi possível apurar os seguintes números apresentados na Tabela 01 (o fluxo de caixa detalhado encontra-se no Apêndice 01).



Tabela 01: Fluxo de Caixa Adaptado

DESCRIÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL R\$
1 INGRESSOS OPERACIONAIS	15.349,05	10.330,30	10.351,40	16.680,60	23.583,47	19.595,56	16.653,50	16.111,95	17.837,04	26.127,53	20.022,50	25.568,08	<b>218.210,98</b>
2 DESEMBOLSOS OPERACIONAIS	13.025,24	12.491,32	16.653,81	25.872,87	12.865,61	14.919,06	19.080,97	14.206,06	12.904,89	16.437,94	19.518,30	15.190,62	<b>193.166,69</b>
<b>3 FLUXO LÍQUIDO OPERACIONAL (1-2)</b>	<b>2.323,81</b>	<b>- 2.161,02</b>	<b>- 6.302,41</b>	<b>- 9.192,27</b>	<b>10.717,86</b>	<b>4.676,50</b>	<b>- 2.427,47</b>	<b>1.905,89</b>	<b>4.932,15</b>	<b>9.689,59</b>	<b>504,20</b>	<b>10.377,46</b>	<b>25.044,29</b>
4 INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS	1.100,00	5.021,00	7.839,36	50.810,00	300,00	500,00	3.100,00	880,18	3.955,00	1.241,00	12.141,27	280,00	<b>87.167,81</b>
5 DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS	875,00	5.456,00	5.436,18	31.697,52	3.849,20	4.694,83	3.824,07	4.768,14	12.650,00	7.344,92	10.305,74	5.524,95	<b>96.426,55</b>
<b>6 FLUXO LÍQUIDO EXTRA-OPERACIONAL (4-5)</b>	<b>225,00</b>	<b>- 435,00</b>	<b>2.403,18</b>	<b>19.112,48</b>	<b>- 3.549,20</b>	<b>- 4.194,83</b>	<b>- 724,07</b>	<b>- 3.887,96</b>	<b>- 8.695,00</b>	<b>- 6.103,92</b>	<b>1.835,53</b>	<b>- 5.244,95</b>	<b>- 9.258,74</b>
<b>7 FLUXO LÍQUIDO GERAL (3+6)</b>	<b>2.548,81</b>	<b>- 2.596,02</b>	<b>- 3.899,23</b>	<b>9.920,21</b>	<b>7.168,66</b>	<b>481,67</b>	<b>- 3.151,54</b>	<b>- 1.982,07</b>	<b>- 3.762,85</b>	<b>3.585,67</b>	<b>2.339,73</b>	<b>5.132,51</b>	<b>15.785,55</b>
8 SALDO INICIAL DE CAIXA	6.144,46	8.693,27	6.097,25	2.198,02	12.118,23	19.286,89	19.768,56	16.617,02	14.634,95	10.872,10	14.457,77	16.797,50	<b>147.686,02</b>
<b>9 SALDO FINAL DE CAIXA (7+8)</b>	<b>8.693,27</b>	<b>6.097,25</b>	<b>2.198,02</b>	<b>12.118,23</b>	<b>19.286,89</b>	<b>19.768,56</b>	<b>16.617,02</b>	<b>14.634,95</b>	<b>10.872,10</b>	<b>14.457,77</b>	<b>16.797,50</b>	<b>21.930,01</b>	<b>163.471,57</b>

Fonte: a pesquisa (2014).

A partir da elaboração do fluxo de caixa apresentado na Tabela 01, foi possível constatar uma alta nos ingressos operacionais nos meses de maio, outubro e dezembro, partindo de uma média de 8,33% para 10,81%, 11,97% e 11,72%, respectivamente. Em contrapartida, o saldo final observado no caixa, foi maior em dezembro, ficando o mês de maio com o terceiro maior saldo do ano. Para que isto ocorresse, houve nos meses anteriores, abril e novembro, os dois maiores desembolsos operacionais do ano de 2013. Esta conta, chamada “desembolsos operacionais”, abrange contas como: fornecedores, impostos, comissões, pessoal, conservação, serviços utilizados de terceiros, despesas diversas, despesas comerciais, despesas financeiras e participação dos sócios.

Diante da situação revelada pela elaboração da Tabela 01, verificou-se com o proprietário que, nos meses de abril e novembro, realizaram-se as duas compras de fornecedores mais expressivas do ano, para que nos meses subsequentes, fossem apuradas as maiores vendas ou prestação de serviços do exercício, atendendo a demanda no período de sazonalidade.

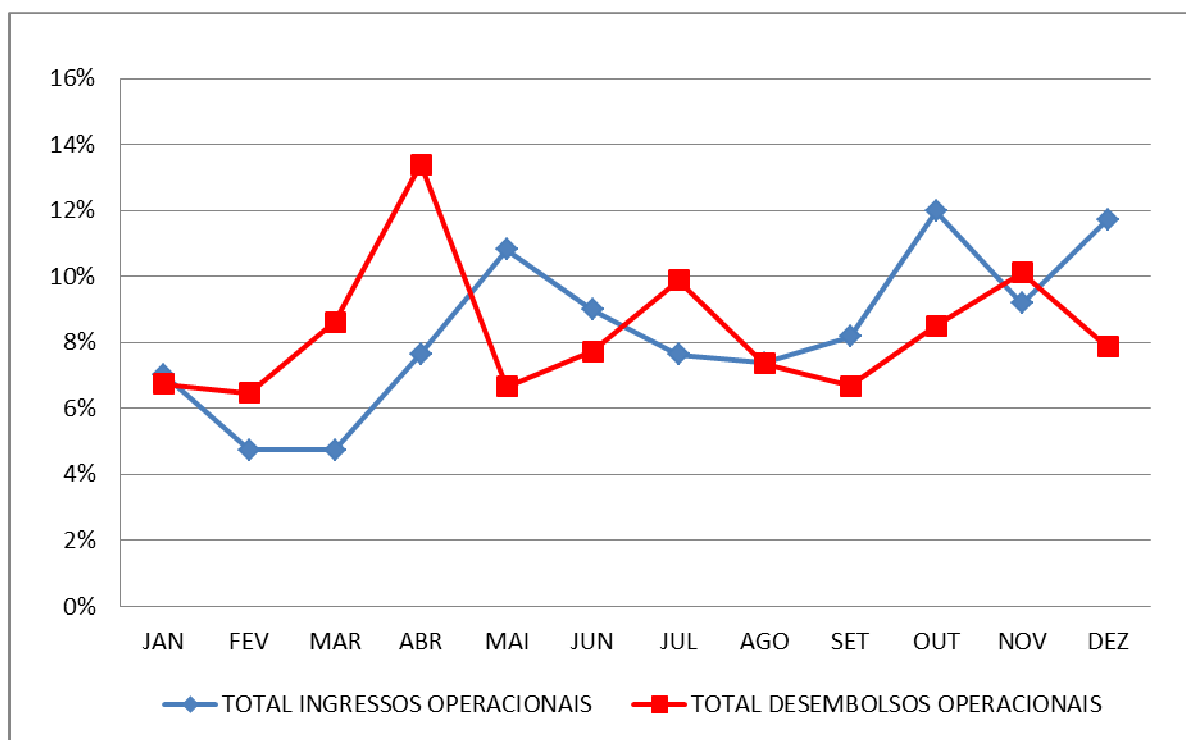
Com relação as entradas ocorridas no período observou-se que haviam entradas significativas em relação ao total das receitas na conta “outros recebimentos”. Estes ingressos iniciaram no mês de abril, ocorrendo em todos os meses seguintes, com elevação também nos meses de maio, outubro e dezembro, o que pode ser chamado de período de sazonalidade. No entanto, ao questionar o proprietário sobre qual seria a origem dessas entradas, o mesmo revelou que costumava registrar nesta conta os valores referentes aos lucros/sobras de sua filial.

Além do exposto, com o aumento das vendas no mês de maio, os impostos sobre vendas tiveram um aumento representativo no mês de junho elevando de uma média mensal de R\$405,78 para R\$737,74, o que corresponde a um aumento de 6,82% sobre a média.

O item 3 do fluxo de caixa equivale ao fluxo líquido operacional, ou seja, são os ingressos operacionais líquidos dos desembolsos operacionais. Neste ponto pode-se perceber a escassez de recursos para suprir todos os pagamento/desembolsos, fazendo-se necessário a contratação de capital de terceiros, que estão caracterizados no grupo 4. Os meses de fevereiro, março, abril e julho são os que ficaram com déficit no grupo 3, obtendo fevereiro o menor desembolso do ano, março ocupando o 9º lugar seguidos do maior desembolso em

abril e o 10º em julho. Da mesma forma que fevereiro obteve o menor desembolso operacional, também registrou a menor entrada de capital, seguido de março e janeiro, respectivamente, sendo que abril ocupa o 6º lugar e julho o 5º lugar. A Figura 02 apresenta o comportamento do total de ingressos e desembolsos operacionais.

Figura 02 – Total de ingressos operacionais x Total de desembolsos operacionais



Fonte: a pesquisa (2014).

Analisando os resultados encontrados ao relacionar os ingressos operacionais com os desembolsos operacionais (Figura 02), o mês de abril obteve grande destaque. Ainda que neste mês iniciaram-se as entradas na conta “outros recebimentos”, correspondendo a praticamente o mesmo valor de todos os outros recebimentos somados durante este período, o valor de desembolsos com fornecedores atingiu um número elevado devido a preparação para atender a demanda de maio, o que confronta 7,64% de receitas brutas com 13,39% de saídas operacionais.

Quanto ao mês de menor recebimento, evidencia-se fevereiro, seguido do mês de março. Isto pode ser justificado como uma fase que antecipa a sazonalidade, que deu-se em maio, atingindo um total de entradas de R\$23.583,47. Também neste mês, o recebimento por

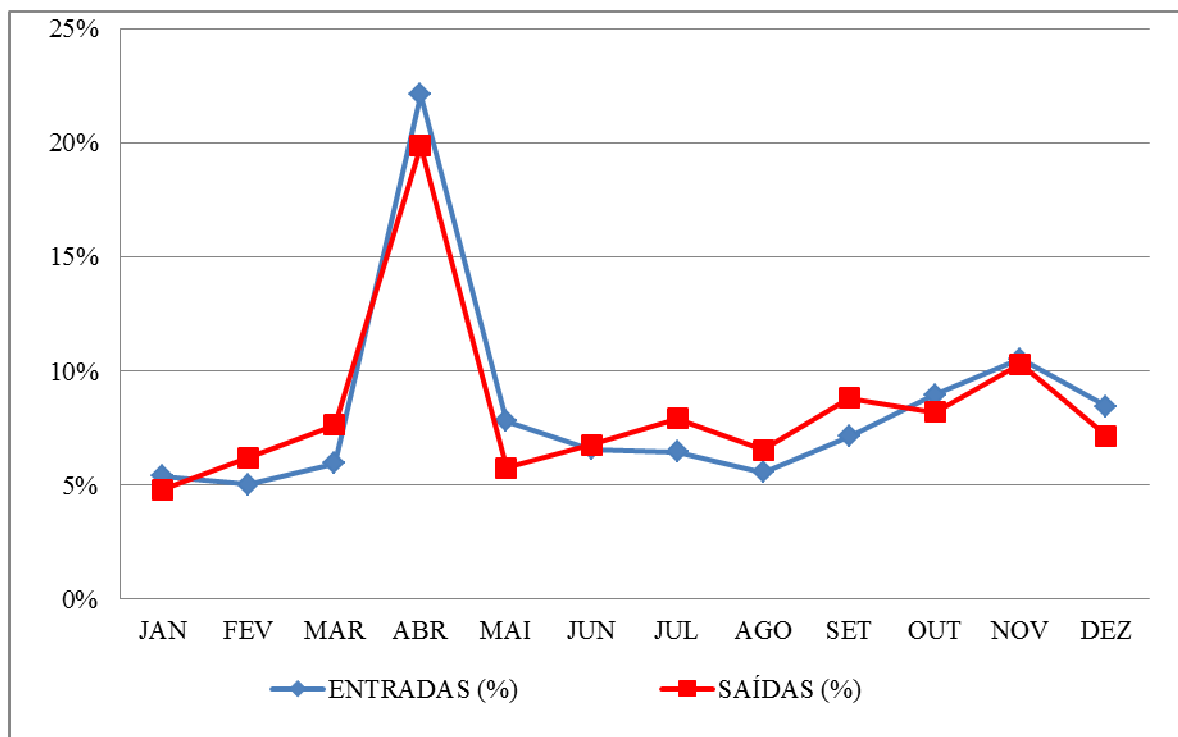


meio dos “cartões A” foi o segundo menor do ano todo, com R\$305,00. Com isto, encontrou-se em fevereiro 4,73% de recebimentos para 6,47% de pagamentos.

Após a análise dos ingressos e desembolsos operacionais representados na Figura 02, elaborou-se a Figura 03 para visualizar o comportamento do total de entradas e saídas. No mês de abril, é fácil observar grande elevação das entradas e também das saídas. O que correspondia a 5,96% de ingressos no mês de março, elevou-se para 22,10%, e nas saídas, passou de 7,63% para 19,88%. Em observação as entradas operacionais, o mês de abril ocupa o 6º lugar, tendo como ponto de partida o mês de menos venda para o que possuiu a maior venda. Foi neste mês que iniciaram-se os recebimentos na conta “outros recebimentos” oriundos de sobras de lucros da sua filial e em 2º lugar os recebimentos em dinheiro. Quanto os extra-operacionais, este mês equivale a 58,29% de contratação de empréstimos, sendo R\$50.810,00.

Ainda de acordo com a Figura 03, percebe-se que nos meses de fevereiro, março, junho, julho, agosto e setembro, o total de entradas foram inferiores ao total de saídas, mesmo incluindo a contratação de empréstimos. Entre estes meses, pode-se analisar que a soma dos índices de ingressos extra-operacionais destes meses correspondem a 24,43% do ano de 2013, em contrapartida com 38,19% de saídas desta mesma categoria. Com relação aos fluxos operacionais estes mesmos meses tiveram juntos 41,65% de entradas e 46,72% de saídas.

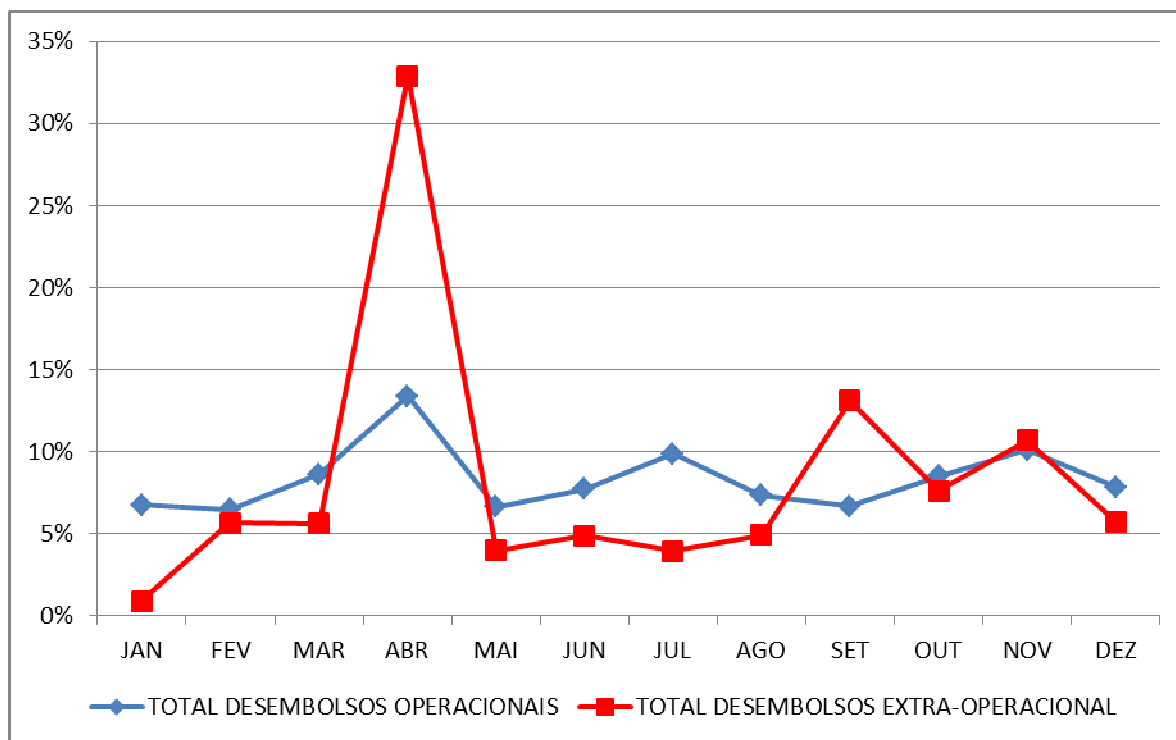
Figura 03 – Entradas X Saídas



Fonte: a pesquisa (2014).

Em relação as saídas a Figura 04 revela que, enquanto no operacional houve um desembolso de 13,39%, no extra-operacional este índice foi de 32,87%, sendo nos dois casos o maior do ano. As contas mais relevantes no operacional foram: fornecedores que está 4,06% acima da média; pessoal, subiu 6,07% da média; no grupo de conservação, houve um aumento de 13,34%, devido a elevação da conta de aluguel e IPTU (imposto predial e territorial urbano); em serviços de terceiros, o aumento foi altíssimo, correspondendo a 30,23%; e por fim, despesas financeiras que subiu 18,01%. Enquanto que os desembolsos extra-operacionais, a conta de “amortização de empréstimos” equivale a R\$31.697,52, devido ao mês de maior utilização de capital de terceiros.

Figura 04 – Total de desembolsos operacionais x Total de desembolsos extra-operacionais



Fonte: a pesquisa (2014).

Ao estudar-se os desembolsos operacionais correlacionados com os desembolsos extra-operacionais, o maior destaque está também no mês de abril, somados os dois itens corresponde a 46,26% de todas as saídas do ano de 2013. Diante disto, surgiu a necessidade de esclarecer tal fato evidenciado em entrevista com o proprietário da empresa.

Após a coleta destes dados, foi constatado que no mês de abril houve um refinanciamento da casa do empresário em uma instituição de crédito cooperativo no valor de R\$50.810,00, com o objetivo de liquidar parcelas atrasadas de outros empréstimos e financiamentos, e ainda, garantir o mínimo de capital de giro para continuidade de suas atividades. Diante disto, o valor de pagamento (desembolsos) extra-operacionais alcançou um resultado elevadíssimo quando comparado com os demais meses.

### 4.3 Análise dos resultados

Diante dos fatos apresentados ficou evidente a perda do controle das transações

financeiras ocorridas diariamente. Apesar de o proprietário possuir uma ferramenta de gestão disponível para efetuar os lançamentos dos dados, não foi possível obter ao final do período resultados confiáveis que pudessem influenciar e auxiliar na tomada de decisões.

O que de fato ocorreu foi à apuração de valores distorcidos decorrentes de lançamentos errôneos, observados principalmente na conta “outros recebimentos”, tal qual eram reconhecidas as entradas da filial, que ao final de cada mês, eram somadas com as demais receitas operacionais para pagamentos de todos os desembolsos. Uma das dificuldades encontradas foi na caracterização desta conta que engloba receitas advindas de outra entidade de maneira errada para a Águia Som.

Além disto, não estão evidenciadas no controle da empresa quais receitas são referentes às vendas de aparelhos de sons automotivos e quais são derivadas de prestação de serviços de montagem e instalação destes equipamentos. Assim sendo, fica impossibilitado saber qual das atividades desenvolvidas apresenta maior lucratividade, podendo ser mantida, e qual função necessita de mais empenho para se alcançar resultados melhores.

A partir dos dados fornecidos pelo proprietário procedeu-se a tabulação dos mesmos no instrumento fluxo de caixa. Neste ponto, a maior dificuldade encontrada foi no momento de comparar os números lançados na ferramenta fluxo de caixa com os contidos no antigo controle da empresa. O controle antigo era realizado por meio de uma planilha no programa *excel*, que era chamada de “controle financeiro simplificado”. Os grandes grupos evidenciados nesta planilha eram: recebimentos operacionais, despesas variáveis, despesas fixas, além das receitas e despesas financeiras. Todos estes dados eram lançados diariamente, obtendo os campos: saldo do dia, saldo anterior e saldo acumulado. Os saldos encontrados no final do período não representavam o que de fato estava disponível para a empresa.

Outro fator que chama atenção é o refinanciamento da casa do proprietário no mês de abril, para cobrir dívidas atrasadas da empresa e obter capital de giro para compra de mercadorias. Isto caracteriza a falta de conhecimento técnico em contabilidade, em que não se deve misturar o controle financeiro da pessoa física com o da pessoa jurídica, respeitando o Princípio Contábil da Entidade.

Com isto observou-se que, ao contrário do que o microempreendedor pensava, a empresa não está recebendo entradas suficientes para cobrir seu passivo, o que ocorre

principalmente devido a quantidade de empréstimos e juros atrasados.

Portanto, algumas mudanças devem ser realizadas, iniciando-se pelo reparo dos principais problemas acima descritos. Além destes fatores, recomenda-se que o gestor analise outros pontos, como por exemplo, controle dos custos dos serviços disponibilizados aos clientes, levando em consideração todos os gastos ocorridos para concretização do mesmo com sucesso, como: combustível, energia, funcionários. O mesmo deve ser desenvolvido para a formação do preço de venda, considerar todos os sacrifícios desempenhados para que a mercadoria esteja pronta para ser adquirida pelo cliente. Em cima disto, deve-se estabelecer a margem de lucro pretendida em cada atividade, e incluí-la no preço de venda.

Ainda, programas e controles de precificação podem ser úteis e auxiliar na melhor forma de inserir preços correspondentes as atividades oferecidas aos clientes, de forma que atinja-se o lucro esperado, e o cliente tenha condições de adquirir produtos ou serviços de qualidade por um preço justo. Também, o acompanhamento em carteira dos recebimentos efetivados e do que falta receber, o prazo média de venda dos estoques e recebimentos derivados destas, simultaneamente à atenção com relação a inadimplência de clientes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa foi desenvolvida no intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: O fluxo de caixa é capaz de revelar a real situação financeira de uma microempresa para fins de tomada de decisões? Para isso teve como objetivo central a elaboração de um fluxo de caixa para dar suporte ao gestor na tomada de decisão de uma microempresa situada na cidade de Colorado-PR. A empresa realiza como atividades a venda de mercadorias de sons automotivos e a prestação de serviços na instalação e montagem destes aparelhos.

Os resultados revelam que existem problemas de ineficiência no uso das ferramentas gerenciais existentes. Apesar de ter disponível uma ferramenta gerencial, esta por sua vez, não foi suficiente para apresentar as informações necessárias para auxiliar a tomada de decisões no final do exercício, nem ao menos no decorrer deste, oferecendo sempre informações distorcidas, em uma ferramenta mal alimentada.

Diante disto, propôs-se elaborar a ferramenta gerencial fluxo de caixa na

microempresa, em busca de atingir resultados operacionais melhores e mais objetivos capazes de demonstrar a realidade de disponíveis da empresa, fazendo com que a contabilidade cumpra seu papel de gerar informações reais sobre o patrimônio, para o auxílio nas decisões tomadas.

Para tanto, a partir da elaboração do instrumento fluxo de caixa foi possível visualizar de forma mais clara os desequilíbrios financeiros ocorridos na empresa. Ainda verificou-se que a classificação desapropriada da conta “outros recebimentos” para recebimentos oriundos de recursos da filial, como também a falta de divisão nas receitas de acordo com cada atividade.

Com isto, o fluxo de caixa revelou verdadeiras inquietudes financeiras em que a empresa encontra-se devido a contratação de variados empréstimos e financiamentos, ambos em busca de capital de giro para compra de mercadorias dentro dos prazos necessários, o que acarretou altos encargos bancários, que também não estão evidenciados de maneira objetiva e clara nos controles da empresa. Como exemplo, a elevação brusca no mês de abril tanto nas entradas, que apresentou a maior contratação de capital de terceiros do ano, quanto nas saídas em que também ocorreu o maior desembolso decorrente da amortização de parcelas de empréstimos em atraso.

Em suma, a ferramenta fluxo de caixa pode influenciar nas tomadas de decisões, já que por meio dela, é possível observar de maneira utilitária as informações relevantes durante o processo decisório. Isto só foi possível a partir de uma avaliação mais profunda do fator que dava origem a cada resultado encontrado, sendo passível de comparação com períodos próximos, de tal forma que as informações provenientes desta ferramenta possam dar suporte ao gestor e conseqüentemente, contribuir positivamente para melhorar os resultados da microempresa.

Para estudos futuros, sugere-se a elaboração de controles de custos e precificação adaptadas especialmente para a atividade em estudo. Por meio de um acompanhamento da maneira como é inserido preço nos produtos e serviços, é possível apurar se as políticas de preços estão condizendo com a realidade operacional da empresa.

## **REFERÊNCIAS**

ALVES, Luiz Claudio Otranto; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. A demonstração dos fluxos de caixa como ferramenta de análise financeira. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v.8, p. 18-23, n.32, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Ilse Maria *et al.* Proposta de uma sistemática de fluxo de caixa projetado para uma empresa de pequeno porte do setor varejista: o caso de uma empresa comercial do ramo de confecção. **Revista Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 125-144, 2003.

CALBERG, Conrad. **Administrando a empresa com excel**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

CÁS, Danilo da. **Manual teórico - prático para elaboração metodológica de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Ensino Profissional, 2008.

DAHMER, Laércio; CASTURINO, Vandersézar. Fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para microempresa. **Revista Contabilidade e Amazônia**, Sinop, v. 1, n. 1, p.01-07, 2009.

FRANCO, Hilário. **A contabilidade na era da globalização**: Temas discutidos no XV Congresso mundial de contadores em Paris, 26 a 29-10-1997. São Paulo: Atlas, 1999.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.

GAZZONI, Elizabeth Inez. Fluxo de caixa – ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa. Florianópolis, 2013. Dissertação.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

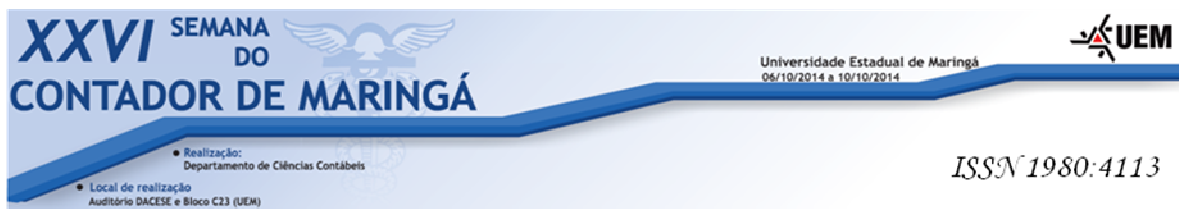
GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de *et al.* **Manual de contabilidade societária**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

LIPRIERI, Iara Maria; FERRAZZA, Elisangela. Fluxo de caixa: proposta de um modelo para uma empresa prestadora de serviços do ramo de medicina do trabalho. **Anais VII seminário**





**de iniciação científica curso ciências contábeis de FSG.** Serra Gaúcha, v. 4, n. 2, p. 144, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria - Estratégica e Operacional.** 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria – Gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSA, Paulo Moreira da; SILVA, Almir Teles. Fluxo de caixa - instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.1, n. 135, p. 83 – 95, 2002.

SILVA; Flavia Scopel da; SCHNEIDER, Luiz Carlos. Proposta de implantação de fluxo de caixa em uma indústria do vestuário de Caxias do Sul. **Anais VII seminário de iniciação científica curso ciências contábeis de FSG.** Serra Gaúcha, v. 4, n. 2, p. 560, 2013.

SILVA, Kamila Biava da. **Proposta de planejamento estratégico para uma microempresa do ramo de comércio de materiais de construção e agropecuária no município de Meleiro - SC.** 93p. Trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis, Criciúma, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

