

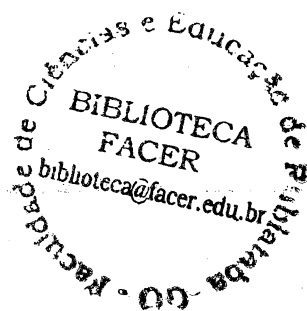
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

VALÉRIA ALVES NEVES

**FLUXO DE CAIXA: GRAU DE UTILIZAÇÃO DE
FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE ITAPACI**

RUBIATABA - GO
2006

VALÉRIA ALVES NEVES



**FLUXO DE CAIXA: GRAU DE UTILIZAÇÃO DE
FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE ITAPACI**

Monografia, apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresa sob orientação do professor: Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso.

25207
3000

RUBIATABA - GO
2006

Tombo n°	12923
Classif.:	658.155
Ex.:	1 VALERIA NEVES
	200
Origem:	d
Data:	12.12.07

FICHA CATALOGRÁFICA

Neves, Valéria Alves

Fluxo de caixa: grau de utilização de ferramentas de gestão financeira nas micro e pequenas empresas de Itapaci / Valéria Alves Neves – Rubiataba - GO: FACER, 2006.

51p.

Orientador: Flávio Manoel Coeho Borges Cardoso (Mestre)
Monografia (Graduação em Administração de Empresas)
Bibliografia.

1. Gestão financeira 2. Planejamento 3. Administração financeira I. Neves, Valéria Alves. II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU 658.155

Elaborada pela Bibliotecária Célia Romano do Amaral Mariano CRB1/1528

FOLHA DE APROVAÇÃO

VALÉRIA ALVES NEVES

**FLUXO DE CAIXA: GRAU DE UTILIZAÇÃO DE
FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DE ITAPACI**

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

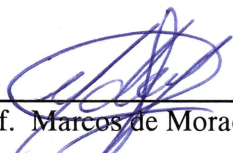
Orientador



Prof. Msc. Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso

Mestre em Administração

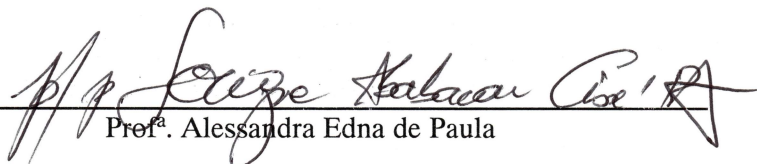
2º Examinador



Prof. Marcos de Moraes Souza

Especialista em Agronegócio

3º Examinador



Prof.ª Alessandra Edna de Paula

Especialista em Gestão de Cooperativas

Rubiataba, 15 de dezembro de 2006

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por proporcionar a capacidade e aptidão necessária para que eu pudesse concluir o curso de tamanha importância para minha formação. Agradeço também a meus pais que sempre me incentivaram e apoiaram nesta caminhada. Agradeço também ao Prof. Flávio Cardoso, pelo apoio constante e por ter creditado a tarefa de orientar este trabalho de conclusão de curso.

Aos amigos e amigas, todos muito camaradas - que de alguma forma me ajudaram na conclusão deste trabalho.

Cada manhã na África
Uma gazela se levanta
Sabe que deve correr ou será morta
Cada manhã na África
Um leão se levanta
Sabe que deve correr ou morrerá de fome
Não importa se és leão ou gazela
O importante é começar a correr já.

(autor desconhecido)

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o grau de utilização de ferramentas de gestão financeira nas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Itapaci que atuam em qualquer segmento, sejam no comércio, em serviços ou na indústria. A metodologia aplicada englobou uma pesquisa de campo e foi utilizada a entrevista estruturada como método de coleta de dados. Para tanto optou-se pela investigação de vinte e duas empresas. Dentre as variáveis investigadas, destacam-se: perfil das empresas, perfil dos dirigentes e o estilo da gestão financeira operacional destas organizações.

Verificou-se através da amostra pesquisada que o nível de utilização de ferramentas gerenciais no controle operacional é pequeno, sendo aproximadamente 36% das empresas. Após a análise do processo, sugeriu-se aos gestores que se qualifiquem, bem como, dimensionem o controle operacional financeiro de suas organizações. Também recomendou-se adoção do instrumento Fluxo de Caixa na administração de suas empresas.

Palavras Chave: Planejamento; Controle e Fluxo de caixa.

LISTA DE TABELAS

1 - Escolaridade do gestor financeiro X a utilização de ferramentas gerenciais no controle das despesas operacionais financeiras.....	38
2 - Relação entre o porte da empresa e o uso do caixa da empresa para cumprimento das despesas pessoais.....	40
3 - Relação do porte da empresa e o controle das despesas fixas.....	41
4 - Relação entre porte da empresa X o equilíbrio entre contas a pagar e contas a Receber.....	41
5 - Relação do porte da empresa e a utilização da ferramenta fluxo de caixa.....	42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Visão do fluxo de caixa.....	22
Figura 2 – Fluxo de caixa por atividades operacionais – método direto.....	25
Figura 3 – Fluxo de caixa por atividades operacionais – método indireto.....	25
Figura 4 – Modelo de Fluxo de Caixa.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios para classificação e conceituação de empresas de pequeno porte.....	14
Quadro 2 – Evolução das definições legislativas brasileiras sobre as micro e pequenas empresas.....	15

SUMÁRIO

Lista de tabelas

Lista de figuras

Lista de quadros

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Formulação do Problema.....	8
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo Gera.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Justificativas da Pesquisa.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 O Fluxo de Caixa no contexto das MPE's.....	10
2.2 Caracterização de MPE's.....	12
2.3 Administração Financeiras das MPE's.....	16
2.4 A Importância do Planejamento e Controle em uma empresa.....	18
2.5 Conceito de Fluxo de Caixa.....	20
2.6 Tipos de Fluxos de Caixa.....	23
2.7 Para que serve o Fluxo de Caixa nas MPE's.....	25
2.8 Modelo de Fluxo de Caixa para uma MPE's.....	28
3 METODOLOGIA.....	30
4 ANÁLISE DOS DADOS – PESQUISA.....	34
5 CONCLUSÃO.....	43
6 SUGESTÃO.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
APÊNDICE.....	47
ANEXOS.....	50

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas têm desempenhado um papel relevante na economia brasileira, uma vez que elas representam uma parcela bastante significativa do mercado, mas, por outro lado, também tem sido vistas como um desafio às tantas dificuldades econômicas e administrativas. Neste contexto observa-se que a deficiência de utilização de ferramentas de auxílio da gestão de caixa são desprezadas ou são utilizadas outras ferramentas pouco confiáveis; enquanto que a aplicabilidade frente às necessidades das informações financeiras através do fluxo de caixa apresenta-se como um fator importante e decisivo no ambiente competitivo que as empresas desse porte enfrentam hoje.

Este trabalho tem o objetivo de apresentar um diagnóstico do grau de utilização de ferramentas de gestão financeira, nas micro e pequenas empresas na cidade de Itapaci-Go.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Várias indagações podem surgir particularmente relacionadas à forma de como os micro e pequenos empresários conseguem se manter no mercado, apesar das dificuldades que são próprias da competição imposta pela economia de mercado.

Carolino (2006), assegura que as dificuldades econômico-financeiras das micro e pequenas empresas decorrem muito mais da incapacidade administrativa de seus empresários do que propriamente de outras variáveis fartamente apontadas pelos donos das empresas.

Nessa linha de raciocínio, e buscando viabilizar um caminho que possa sinalizar para um melhor aperfeiçoamento do negócio, será foco deste trabalho buscar respostas para questionamentos como: Quais ferramentas são usadas pelos gestores das micro e pequenas empresas de Itapaci para gerenciar financeiramente seus negócios? “Nos aspectos de planejamento e controle das atividades financeiras”. E quanto à ferramenta fluxo de caixa, os micro e pequenos empreendedores itapacinos conhecem? Utilizam este método de gestão de caixa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Demonstrar a importância da gestão de caixa nas MPE's, mostrando de maneira clara que nos dias de hoje é questão de sobrevivência a busca do aperfeiçoamento da gestão financeira dos empreendimentos para a conquista de melhores resultados econômicos e pessoais.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Observar como se procede a gestão de caixa das MPE's itapacinas compilados na forma de planejamento e controle das atividades financeiras.
- Verificar se utilizam ferramentas gerenciais, enfatizando a dinâmica do fluxo de caixa.

1.3 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Estudiosos como Mota et al. (2005) ressaltam o alto índice de mortalidade entre as MPE's em seus primeiros anos de vida. Sendo apontadas dentre as causas que contribuem para o desaparecimento destas empresas o despreparo dos gestores destes empreendimentos quanto à capacidade de gestão financeira que podem interferir nas principais tomadas de decisões.

Com isto, aumentando o risco de mortalidade num momento em que a acirrada competição exige esquemas quase perfeitos na condução de qualquer negócio.

Não basta produzir ou vender o bem, antes de qualquer coisa é imprescindível administrá-los. Daí a relevância dada ao planejamento e controle de informações das atividades financeiras, isto é, a gestão de caixa, o que proporciona à empresa maior rentabilidade, solidez e conseqüentemente, auxiliando na sua sobrevivência.

Logo, é proposta deste trabalho a contribuição para divulgação dos benefícios trazidos pela ferramenta gerencial fluxo de caixa, afim de que, se transforme, de fato, num incentivo para busca de novos conhecimentos ou aperfeiçoamento da gestão financeira das micro e pequenas empresas itapacinas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O FLUXO DE CAIXA NO CONTEXTO DAS MPE's

O aumento da competitividade cobra maior eficiência na gestão dos recursos empresariais, sejam eles recursos financeiros, humanos ou tecnológicos afirma Fillion (1990 apud LIMA, 2005) ao mesmo tempo em que exige bens e serviços a preços menores e com melhor qualidade.

Contudo, observamos que problemas podem surgir e quanto aos problemas financeiros não são diferentes. Podem surgir oriundos das limitações das informações para a tomada de decisão, o não nivelamento entre contas a receber e contas a pagar dentre outros.

Para tanto, a gestão financeira necessita de ferramentas, capaz de acompanhar e fornecer subsídios necessários para esta finalidade. Possibilitando identificar as necessidades ou sobras de caixa na busca de um equilíbrio financeiro.

No segmento das micro e pequenas empresas, o que no entendimento de Queiroz (2006) e Kanitz, (1995) é o setor que fará o Brasil crescer, pois a importância não é mais uma grande e abrangente política econômica, e sim a eficiência gerencial de milhares de pequenas e médias empresas, pelo fato de possuírem maior flexibilidade o que permite rápida adequação às mudanças impostas pelo mercado, bem como, contato mais direto com os clientes. Se estas falharem no seu trabalho, aí sim o Brasil não irá mais para frente.

Chiavenato (2000, p. 19) prossegue com esta idéia quando afirma que: as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras dos mercados, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos, mesmo em situações de recessão.

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2006) o cenário brasileiro, é composto por um volume considerável de micro às médias organizações, tanto formais quanto informais. Estas empresas apresentam consideráveis índices de emprego, faturamento, exportações e outros.

Dada esta importância na economia e o grande volume de organizações deste segmento abordado, em bibliografias consultadas para este trabalho de pesquisa, como Queiroz (2006) e Lima (2005) discutem pontos que interferem na permanência dessas empresas no mercado,

como na recente pesquisa apresentada pela “Edição Especial Exame PME” (Entrevista de IAVELBERG, set./out., 2006)¹ onde, durante dois meses dedicaram-se a entender por que tantos gestores destas organizações de menores portes falham justamente num aspecto crítico para desenvolvimento de seus negócios – a gestão financeira. Nesta pesquisa apontaram os Sete Pecados Capitais mais freqüentes que afetam consideravelmente o universo das MPE’s. E a não utilização da ferramenta gerencial fluxo de caixa é apresentada como a primeira do ranking dentre os aspectos críticos ignorados pelos micro e pequenos empreendedores. Enfatizam ainda que a permanência num pecado capital costuma a levar a um erro, a outro erro e a outro. E geralmente podem, até parecerem erros menos graves mais sua pouca importância é ilusória pois se cometidos sistematicamente podem tornar a condução das finanças mais difícil do realmente é.

A mesma pesquisa apontam que em geral os empresários só vêem os erros quando o vermelho apresenta no balanço e para solucioná-los devem ser procurados na origem, e se diagnosticados corretamente, quase sempre é possível curar uma empresa financeiramente doente. Iavelberg¹ (2006) diz “atrás de todo erro financeiro, existe um erro de gestão. O estrago financeiro é sempre uma consequência”.

Portanto a não utilização de uma ferramenta de gerenciamento que possibilite o planejamento e controle das operações como o fluxo de caixa torna uma possível armadilha de fracasso por comprometerem a saúde financeira como também comprometer outras áreas da companhia.

Este fator, a falta de habilidade nos campos administrativo e financeiro, ou da não utilização de instrumentos gerenciais, foram também temas diagnosticados em pesquisa do (SEBRAE, 2006) ligados aos diversos fatores associados ao sucesso e insucesso na iniciação dos negócios nesse segmento e mais, 38% dos empresários ouvidos simplesmente não souberam explicar as causas que determinaram o encerramento das atividades de suas organizações, valorizando a opinião de Viapiana (2006) de que os empreendedores devem basear seus modelos de organizações no conhecimento e na informação. Assim propiciará uma administração mais segura e confiável.

Afirma ainda Massuda, (2003 apud QUEIROZ, 2006)², que estas empresas são muito dependentes de seus proprietários, que geralmente envolvem-se em todos os setores da

¹ Márcio Iavelberg, Consultor da Blue Numbers, empresa norte americana especializada em finanças de pequenas e médias empresas. Entrevista retratada na edição de setembro-outubro da Revista Exame PME.

² MASSUDA, J. C. Gestão de Custos em Pequenas Indústria de Confecções: Proposta de uma Metodologia. 2003. Dissertação (Mestrado Engenharia da Produção) Universidade Federal Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

organização, ou seja, seus proprietários incorporam características autoritárias e exclusivistas. Isto, os levam a querer cuidar de todos os aspectos do empreendimento ao mesmo tempo. Dependendo da complexidade do negócio, torna-se difícil que todos os fatores chave de sucesso recebam a atenção adequada. O resultado final desse descompasso pode vir a ser o fracasso do negócio.

Na opinião de, Pinheiro, 1996 apud QUEIROZ, 2006³), esses proprietários-dirigentes não dispõem de uma consciência administrativa, faltando uma postura empreendedora para administrar o negócio, e precisariam ter uma noção da realidade administrativa de suas empresas e percepção dos benefícios, conveniências da utilização de técnicas gerenciais básicas.

Para DEGEN, (1989 apud Viapiana, 2006)⁴, muitos negócios não teriam conhecido o fracasso, se seus empreendedores tivessem tomado o cuidado necessário no planejamento e controle do fluxo de caixa. Em muitos casos os empresários poderiam prever a situação por meio destes dispositivos administrativos e se preparar, planejando e controlando suas atividades, conseqüentemente diminuindo os riscos.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DE MPE's

Para compreender o chamado "Universo das Micro e Pequenas Empresas", é necessário conceituar o que são micro e pequenas empresas. Foi criado pelo governo um regime com a finalidade de simplificar e diferenciar os tratamentos com as MPE em assuntos tributários, previdenciários, creditícios, assim como em assuntos de desenvolvimento, trabalhistas, administrativos, e outros. Visando assim, uma fórmula de incentivos aos pequenos empreendedores. A partir de então é discutido os critérios dos tipos de organização que poderão se beneficiar destas medidas.

Conforme IBGE (2006) não existe unanimidade sobre a delimitação do segmento de micro e pequenas empresas. Na prática é observada uma variedade de critérios para a sua definição

³PINHEIRO, M. **Gestão de desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica**. 1996. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) Faculdade de São Paulo, São Paulo, 1996.

⁴DEGEN, Ronaldo Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo, Atlas, 1985.

tanto por parte da legislação específica como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor. Ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos.

No entendimento de Lima (2005), a utilização de diferentes conceitos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos. Não sintetizam apenas razões fiscais. Com elas, visa-se também a estabelecer critérios de identificação de empresas ilegíveis para receber diferentes tipos de benefícios oferecidos pelos governos.

Afirmado também por Leone, Moore e Petty (1991 apud QUEIROZ, 2006)⁵, apud vários são os critérios usados para qualificar as MPE's, sejam quanto ao porte, dependendo do objeto de segmentação, patrimônio líquido, número de empregados e faturamento são alguns usados. No entanto, fatores ambientais, de mercado e de tecnologia, interferem na padronização.

Embora esta variedade de itens que podem definir uma organização como micro e pequena empresa, o mesmo autor sintetiza três critérios que norteiam a padronização conceitual do que seriam as MPE's:

- Os critérios quantitativos - proporcionam a oportunidade de análises comparativas e estatísticas de tendência temporal e se referem as diferentes partes da atividade empresarial. Especulam fatores relacionados ao porte, faturamento, quantidade de empregados, participação percentual no mercado em relação à exportação, PIB (Produto Interno Bruto), etc.
- Os critérios qualitativos - permitem o entendimento da dinâmica organizacional, proporcionando uma imagem fiel das empresas. Referem - se à estrutura interna, sua organização, técnicas comerciais e operacionais, qualidade de produtos, serviços e atendimento, satisfação de funcionários e clientes dentre outros.
- Os critérios mistos normalmente são ligações entre os critérios qualitativos e quantitativos. Eles combinam indicadores econômicos com características sociais e políticas.

⁵LEONE, N. M. de G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo, Makron Books, 1997).

Quantitativos	Quantitativos Combinados
_ Número de empregados; _ Valor do faturamento; _ Valor do ativo fixo no item imobilizado líquido.	_ Número de empregados e valor de faturamento; _ Número de empregados e valor do ativo imobilizado líquido; _ Valor do ativo imobilizado líquido e valor do faturamento.
Qualitativos	Qualitativos Combinados
_ Incipiente especializado em termos de organização e administração; _ Dificuldades de acesso ao mercado de capitais; _ Dificuldades de obtenção de créditos; _ Relacionamento pessoal do empresário ou administrador com seus empregados; _ Relacionamento pessoal do empresário ou administrador com seus clientes; _ Participação e domínio dos respectivos mercados; _ Independência de grupos de empresas.	_ Ausência de organização com estrutura financeira inadequada; _ Incipiente administração com dificuldades de obtenção de créditos e/ou acesso ao mercado de capitais.

Quadro 01 - critérios para classificação e conceituação de empresas de pequeno porte.

Fonte: Queiroz (2006, p. 5).

Leone, Moore e Petty (1991 apud QUEIROZ, 2006)⁶, argumentam que os melhores resultados para classificação das empresas podem ser obtidos utilizando-se critérios mistos, ou seja mesclando elementos quantitativos e qualitativos, interdependentes entre si.

Lima (2005) relata que os primeiros a estruturar oficialmente os critérios de segmentação de micros e pequenas empresas foram os Estados Unidos, durante a Grande Depressão dos anos 30, instituições foram criadas neste país para apoiar ou estudar projetos de financiamento dirigidos a estas organizações. Esta iniciativa estava claramente inserida numa lógica de incentivos para a recuperação econômica do país.

Coloca ainda o autor, que no Brasil os fatos marcantes para as micro e pequenas empresas foram demarcados a partir do ano de 1960, quando o governo voltou-se a esse segmento considerando sua capacidade de geração de emprego e distribuição de renda, elemento fundamental para o progresso de desenvolvimento da nação. Assim, o governo federal criou o Grupo Executivo de Assistência às Médias e Pequenas Empresas Industrial com o objetivo de melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica e financeira das empresas. Ainda naquele ano vários programas governamentais foram implantados para desenvolver o segmento das médias e pequenas empresas. Dentre esses, podem ser citados o Programa de

⁶LEONE, N. M. de G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo, Makron Books, 1997).

Financiamento à Pequena e Média Empresa, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, antigo BNDE e hoje BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).

- Lei 256 de 27 de novembro de 1984 – principal momento da microempresa quando o presidente João Figueiredo decretou e sancionou a lei 7.256, também denominado Estatuto da Microempresa e trata em só texto de lei de vários pontos relativos à microempresa. Esta lei instituiu o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido para as microempresas no domínio fiscal do INSS, do trabalho, do crédito e do desenvolvimento da empresa. Nesta lei, por meio do seu artigo 2, a microempresa é como uma empresa cuja receita bruta anual atinge no máximo 10.000 obrigações do Tesouro Nacional(OTN). Esta definição é revogada em 1996 pela lei do SIMPLES e toda a lei é revogada em 1999 pela lei 9.841.
- Artigo 170 da Constituição Federal de 05 de outubro de 1988 – explicita que a ordem econômica, fundada sobre a valorização do trabalho humano e sobre a iniciativa, tem como finalidade assegurar a existência digna, observando, entre outras coisas, o tratamento favorecedor a empresas de capital brasileiro e se pequeno porte (inciso IX).
- Artigo 179 da Constituição Federal do Brasil de 05 de outubro de 1988 – determina o tratamento jurídico diferenciado favorecendo as micros e pequenas empresas a fim de estimular seu desenvolvimento pela simplificação de suas obrigações legais, administrativas, fiscais e relativas ao crédito e ao INSS, assim como pela eliminação ou redução de suas obrigações. Contudo, a definição de pequena empresa pela lei só é criada em 28 de março de 1994 pela lei 8.864, ou seja, seis anos mais tarde.
- Lei 8.864 de 28 de março de 1994 – muda a definição pela elevação do limite máximo do faturamento anual para 250 mil UFIR (U\$\$ 135 mil). Introduz a primeira definição de “empresa de pequeno porte” já citada na Constituição Federal desde 1988. Permaneceu limitada por falta de legislação complementar para regulamentar grande parte do seus artigos. Por esta lei, é pequena a empresa cujo faturamento anual bruto é superior a 250 mil UFIR e igual ou inferior a 700 mil UFIR (U\$\$ 135 mil e U\$\$ 378 mil respectivamente). Esta lei é revogada em 1999 pela Lei 9.841.
- Lei 9.317 de 05 de dezembro de 1996 (Lei do SIMPLES) – é considerada por muitos como o maior ganho das micros e pequenas empresas na história do sistema jurídico brasileiro. Revogou vários artigos da Lei 7.256, dentre eles o Artigo 2 que definia a microempresa. Criou o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e de Contribuição das Micros e Pequenas Empresas (SIMPLES) que estipula o tratamento fiscal diferenciado e privilegio para micro e pequenas empresas. Baixou consideravelmente a carga de impostos para estas empresas, além de simplificar os procedimentos de declaração e recolhimento destes. Criou a possibilidade dos estados e municípios também contribuírem na concessão de benefícios a estas empresas. Com isto, por exemplo, o imposto sobre a circulação de mercadorias (ICMS) e o imposto sobre serviços (ISS) podem se diminuídos de forma diferenciada nos vários estados e municípios brasileiros. Isto possibilita, obviamente, o aumento da pluralidade e das diferenças entre a definições de micro

e pequena empresa para fins fiscais no Brasil. A lei do SIMPLES define uma microempresa como a empresa cujo faturamento anual é de até R\$ 120 mil (U\$\$ 65,9 mil) e a pequena empresa como aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 120 mil (U\$\$ 65,9 mil) e igual ou inferior a R\$ 720 mil (U\$\$ 395,6 mil). Com a alteração feita pela Lei 9.732 de 11 de dezembro de 1998, a pequena empresa passou a ser considerada como aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 120 mil (U\$\$ 65,9 mil e igual ou inferior a R\$ 1,2 milhões (U\$\$ 659,3 mil).

- Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999 – cria o novo Estatuto das Micros e Pequenas Empresas. Adiciona à legislação uma definição mais ampla para estas empresas – amplia o número de empresas que podem ser classificadas como micro e pequenas. Revoga expressamente as leis 7.256 de 1984 e 8.864 de 1994 (apresentadas acima). Não revoga a Lei do SIMPLES.

Quadro 02 – Evolução das definições legislativas brasileiras sobre as micro e pequenas empresas.

Fonte: Lima (2001, p. 424).

2.3 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NAS MPE's

Para Gitman (1997) o desenvolvimento de um negócio, seja ele de qualquer porte, implica a administração de diferentes funções. Em um restaurante podemos apontar a função desempenhada pelo marketing e de atendimento ao público como pontos condicionantes ao sucesso, em empresas de transportes a função de logística sendo o ponto crítico de sucesso, mas é a finanças que faz tudo isto acontecer, é a parte que dá suporte para as demais funções passarem a ser fatores condicionantes de sucesso. É o capital que dá suporte para o surgimento e sustentabilidade as necessidade do dia-a-dia da empresa.

Ainda segundo o mesmo autor a administração financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro que é a de assegurar que esse capital esteja disponível nos montantes adequados, no momento certo e ao menor custo. Adequação do capital, traduz a grande importância de uma boa administração financeira, se isto não ocorrer, a empresa não sobreviverá, pois abrirá brechas para o desperdício de fundos e o distanciamento das vantagens que uma administração financeira pode proporcionar.

Este fator, administração financeira, afirma ainda o autor que é causa número um de fracasso nas empresas nortes americanas o que ressalta a relevância da aplicação prática desta teoria para qualquer empresa.

Entre os brasileiros, Carolino (2006) indaga dizeres comuns como a retórica de que as coisas estão difíceis e que a solução é ganhar mais dinheiro. Será mesmo? Será que as coisas, o

mercado, os negócios estão tão difíceis assim? Se estas afirmativas forem verdadeiras, o que dizer das empresas em franco crescimento? O que justifica o sucesso de tantos empreendedores brasileiros que se projetam nas manchetes dos principais meios de comunicação?

O autor afirma que, ganhar dinheiro nem sempre é a solução ao problema, até por que o problema não é o dinheiro em si, mas a sua administração. A administração dos recebimentos e das despesas é o problema de fato a ser gerido. Trabalham muito mais e não progridem. O que lhes falta não é saber como ganhar dinheiro, mas antes, como administrá-lo, o que se faz com o dinheiro depois que o ganhou, como evitar que as pessoas lhes tirem este dinheiro, quanto tempo você o conserva e que deve ser feito para que este dinheiro aumente sempre.

Em resultados de pesquisa citada por Cordeiro, Carvalho e Pereira (1971 apud MOTA et al., 2001)⁷ indica que os principais problemas que os pequenos negócios enfrentam estavam ligados à área financeira, isto é, falta de capital, dificuldade de financiamento e capacitação gerencial insuficiente.

Lopes e Menezes (2006) retrata que em grandes empresas criam um departamento com funções específicas de planejar, controlar e dirigir os recursos financeiros. Já nas pequenas empresas, as finanças geralmente são administradas de forma intuitiva pelos proprietários, sem controle e planejamento adequado. Carolino (2006) ressalta que a gestão financeira de uma empresa não é tarefa fácil mas não é uma atividade que deve ser exercida por meio de suposições, de “achismos” ou ainda de previsões astrológicas. Ela deve ser realizada através de dados reais, lastreados em informes concretos produzidos dentro da própria empresa. Deve utilizar-se de ferramentas de gestão que venham a permitir um elevado grau de certeza, minimizando os eventuais riscos operacionais.

Para Mota et al (2005) o funcionamento de qualquer empresa está intimamente ligado à administração dos recursos financeiros, desde a fase de produção até a venda do produto e seu recebimento, sendo assim, todos os processos dependem de recursos financeiros. Se não houver capital adequado que atenda às necessidades da empresa, ela dificilmente sobreviverá.

Segundo Resnik, (1990, p. 172 apud LOPES, 2006)⁸:

⁷CORDEIRO, L. L.; CARVALHO, A. R.; PEREIRA, L. C. B. **Administração industrial na pequena empresa brasileira**. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.

⁸RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa: como indicar com segurança sua pequena empresa a ser bem sucedida**. São Paulo, Makron Books, 1996.

A sobrevivência antecede o sucesso. A única pré-condição absoluta para a sobrevivência da sua empresa é a **disponibilidade de dinheiro à mão [grifo meu]** quando você realmente precisar. Ficar sem dinheiro significa ficar fora dos negócios.

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

De acordo com Chiavenato (2000, p. 120):

na realidade, o dia-a-dia do empreendedor é quase totalmente tomado pela administração dos ativos correntes. O planejamento e a operação das entradas e saídas do caixa constituem talvez a parte mais representativa da operação financeira da empresa.

Inferre-se do exposto que administração financeira é essencial para o surgimento e conservação de uma organização, e temos no fluxo de caixa, um instrumento cuja finalidade é administrar este capital. Com eficiência no planejamento e no controle dos recursos financeiros das empresas, a fim de possibilitar uma liquidez, visualizando os futuros ingressos de recursos e os respectivos desembolsos.

2.4 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE EM UMA EMPRESA

Para Gitman (1997) o planejamento é uma ferramenta determinante para o desenvolvimento de qualquer organização, pois quando a organização planeja, decide antecipadamente qual risco está disposta a correr. O planejamento é a parte essencial da estratégia de qualquer empresa: “... pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações para a consecução de seus objetivos”.

Diz ainda Gitman, (1997), que o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa, o que dá equilíbrio para sustentar as operações de continuidade da organização e para ser efetivados, ou seja, é o processo que possibilita a estima da quantia necessária para continuar as operações de uma companhia e decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada. Sem um procedimento confiável para estimar as necessidades de financiamento, uma companhia pode acabar não tendo fundos suficientes para pagar seus compromissos, tais como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel e as despesas de luz e telefone. Acrescenta o autor que a elaboração de um planejamento requer bom senso, um amplo conhecimento do negócio, exame de como a empresa será afetada pelas forças dos ambientes externo e interno.

E devido ao dinamismo intenso deste ambientes, Carolino (2006) afirma que o planejamento é algo que precisa ser despertado em todos os empresários ou em todas as empresárias do mundo atual. Para sua empresa permanecer na selva da concorrência, é fundamental você dar a importância devida ao planejamento. Ao planejar adequadamente os elementos que compõem a estrutura gerencial de resultados, avaliando a projeção do Fluxo de Caixa, o empreendedor terá melhores condições de direcionar seus negócios de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Completada esta primeira função administrativa tão importante, o controle é praticamente a única função que tem estreita ligação com o planejamento. Como se sabe, no conjunto de funções administrativas o passo primordial é o planejamento; posteriormente a organização para atender a este planejamento, segue-se como vai ser direcionado o processo e finalmente caracterizasse o controle, que tem como função principal medir o progresso, impedir desvio dos planos, indicar ação corretiva. A ação corretiva pode envolver medidas simples, como pequenas mudanças. Poderá até estabelecer novos objetivos, formulação de novos planos, modificação da estrutura organizacional e outros aspectos que conduzem ao melhor objetivo, atendendo desta forma ao princípio da flexibilidade.

Os controles organizacionais segundo Chiavenato (2000), compreendem, a criação de mecanismos para controlar todos os aspectos possíveis da vida organizacional. Em geral, os controles organizacionais servem para: Padronizar o desempenho, por meio de inspeções, pesquisas, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção regulando vários fatores, de maneira que as atividades sejam exercidas conforme foram planejadas, organizadas e dirigidas, enfim, exercer uma fiscalização sobre as atividades de pessoas, órgãos,

departamentos, ou sobre produtos para que tais componentes não se desvie das normas pré-estabelecidas.

Aponta ainda o autor que, enquanto o planejamento fornece os padrões e a metas estabelecidas, o controle permite comparar os valores projetados com os resultados reais, propicia também investigar as causas das variações planejadas.

Para Welsch (1983) o planejamento é elaborado ao final do período precedente, enquanto o controle é executado durante a vigência do horizonte de planejamento. O controle financeiro consiste num conjunto de relatórios periódicos que registram basicamente os resultados por ora previstos, os realizados e a variação entre ambos.

Para tanto às ferramentas de gestão, a exemplo o fluxo de caixa, devem ser utilizadas para diminuir riscos, fornecendo o planejamento e o controle, diretrizes para a consecução dos objetivos empresariais.

O fluxo de caixa está diretamente ligado ao planejamento e controle dos recursos das empresas, buscando o equilíbrio entre os pagamentos e recebimentos, constituindo-se, desta forma, em um instrumento gerencial fundamental ao processo de tomada de decisões financeiras de maneira ágil e flexível.

2.5 CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA

Ambientes econômicos altamente competitivos exigem rapidez na tomada de decisões, principalmente às de cunho financeiro.

Em várias opiniões já expostas, como Lima (2005) os autores em conjunto expressam a importância da gestão dos recursos financeiros, grifando-os como uma das principais atividades da empresa e dessa forma, se faz necessário um efetivo planejamento dos montantes captados e o acompanhamento dos resultados obtidos, com o objetivo de administrá-los, o que possibilita uma melhor operacionalização.

Atendendo estes aspectos, o Fluxo de Caixa é uma ferramenta gerencial, dentre outras, que visam orientar e planejar os recursos disponíveis, tornando possível à identificação de necessidades ou oportunidades. Auxiliando assim, a boa gestão financeira.

Esta relevância não se restringe às grandes organizações ou diminui a importância quanto à aplicação desta ferramenta em organizações com menores portes. Mas de igual modo, nas micro e pequenas empresas é valiosa para o gerenciamento eficiente e racional dos recursos financeiros. Preponderando-se como fator básico para a sobrevivência e sucesso destas organizações.

Para Longenecker, (1997, p. 566 apud LOPES; MENEZES, 2006)⁹:

Nenhum outro documento de planejamento é isoladamente mais importante do que o fluxo de caixa na vida de uma pequena empresa [grifo meu], quer para evitar problemas de fluxo de caixa, quando o dinheiro torna-se mais curto, quer para antecipar oportunidades de investimentos à curto prazo, quando há excesso de dinheiro disponível na empresa.

No entendimento de Carolino (2006) o fluxo de caixa é uma ferramenta de caráter gerencial, que permite antever o futuro financeiro da empresa a partir de dados e projeções de entradas e saídas de recursos. Relata ainda que esta ferramenta gerencial é muito pouco utilizada pelos micro e pequenos empreendedores, deixando de usufruir de uma visão clara da movimentação futura de entrada e saída de recursos financeiros o que permite um gerenciamento eficaz, evitando a concentração de vencimentos de obrigações assumidas pela empresa em uma mesma data.

O fluxo de caixa pode ser também conceituado, conforme Gitman (1997), como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os ingressos e desembolso, os somatórios financeiros da empresa em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedente ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa.

Mediante diversas definições pode-se conceituar fluxo de caixa como um instrumento de controle financeiro gerencial, cuja finalidade é a de auxiliar no processo decisório de uma organização, visando sempre atingir os objetivos esperados, fazendo frente à incerteza associada ao fluxo de recebimentos e pagamentos.

Enfim, é um instrumento de planejamento quando assume caracter de projeção para o futuro, as programações e de controle no gerenciamento das operações em curso.

⁹ LONGENECKER, Justin G. **Administração da pequena empresa: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo, Makron Books, 1997.

Para melhor visualização, a ilustração seguinte, apresenta um demonstrativo de fluxo de caixa.

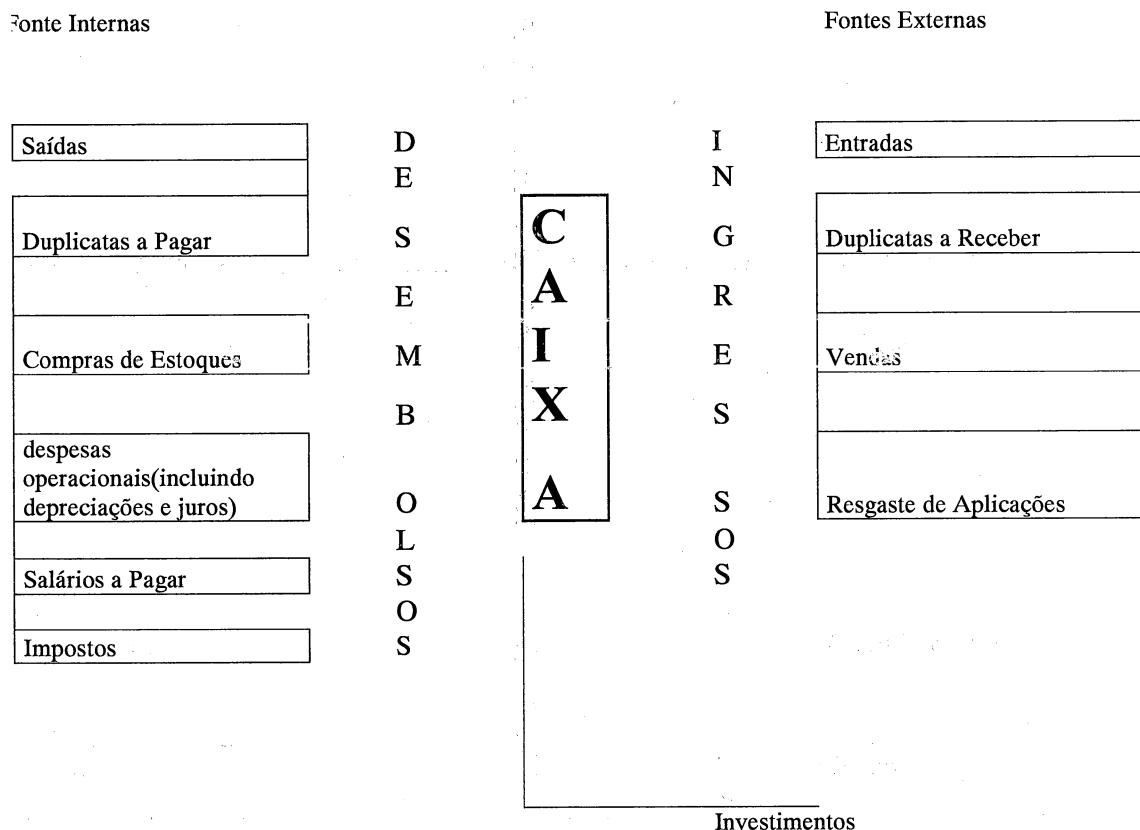


Figura 1 – Visão Fluxo de Caixa
Fonte: adaptado de Gitman (1997, p. 82).

Lopes e Menezes (2006) enfatizam: Para que o Fluxo de Caixa consiga atingir a sua finalidade, permitindo o controle pretendido pelo gestor, são necessárias informações, originárias de outras áreas da empresa. O sucesso da montagem e gestão do fluxo de caixa está diretamente ligado ao comprometimento de todos os setores envolvidos.

Adotando uma abordagem sistêmica, definida por Megginson, Mosley e Pietri (1998) como um todo complexo ou organizado formando um todo complexo e uno, para melhor entendimento comparou a funcionalidade do corpo humano, onde cada órgão se relaciona

com os outros, interage com eles e dependem do funcionamento de todos os outros órgãos. Se alguma coisa acontece numa parte do corpo, outras partes são afetadas.

A demonstração do fluxo de caixa não deve ser vista como uma preocupação única do setor financeiro, mas deve ter o comprometimento de todos os setores da organização, a saber:

- Setor de Compras: mudanças na política de compras, nos prazos de pagamento devem ser tomadas de maneira ajustada com os saldos disponíveis de caixa. Deve haver sincronização com o Fluxo de Caixa e o setor de vendas;
- Política de Cobrança: ágeis e eficientes, permitem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, são importantes reforços de caixa;
- Área de Vendas: manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes de maneira a pressionar negativamente o Fluxo de Caixa;
- Setor Financeiro: deve avaliar o perfil de seu endividamento, de forma que seus desembolsos ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Os estudos das teorias acima nos remetem a importância do fluxo de caixa como instrumento tático e estratégico na gestão. No entendimento de Primo e Coiado (2006), seu propósito primário é promover informação sobre os recebimentos e pagamentos de caixa de uma entidade, durante um período. Um objetivo secundário é prover informação aproximada das atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamento.

Por meio da análise destes elementos, pode-se perceber questões como a saúde do negócio e a melhor forma de otimização dos resultados, bem como avaliar o desempenho e as necessidades do fluxo financeiro da empresa.

2.5.1 Tipos de fluxo de caixa

Da necessidade de uma melhor visão dos fluxos de recursos financeiros, surgiu 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, emitiu um pronunciamento, o FAZ-95 dividindo o que

conhecemos hoje como Fluxo de Caixa, em três grupos, conforme elencam Primo e Coiado (2006): por atividades operacionais, investimentos e financiamentos, a saber:

- **Atividades Operacionais:** são classificadas nessa categoria aquelas atividades normalmente decorrentes da operação da empresa, tais como: recebimentos pela venda de produtos e serviços; pagamentos de fornecedores; despesas operacionais; salários; encargos sociais e outros recebimentos e pagamentos não classificados como atividades de investimentos ou de financiamentos.
- **Atividades de Investimentos:** compreendem as transações – concessão e recebimentos de empréstimos, compra e resgate de títulos financeiros, aquisição e venda de participações ou outras sociedades, compra e venda de ativos utilizados na produção de bens e serviços ligados ao objetivo social da entidade. Não compreendem porém, as aquisições de ativos com o objetivo de revenda.
- **Atividades de Financiamentos:** incluem-se nessa categoria a captação de recursos dos proprietários; a devolução dos recursos e os rendimentos desses recursos em forma de dividendos ou não; a captação de empréstimos de terceiros, sua amortização e remuneração e a obtenção e amortização de outros recursos classificados no longo prazo.

Ainda conforme o mesmo autor, a apresentação dos fluxos de caixa decorrentes das atividades operacionais podem ser feita apresentadas pelos métodos direto ou indireto. A apuração dos fluxos de caixa das atividades de investimentos e financiamentos não difere de um método para o outro.

No método direto primeiro são apresentadas as receitas depois as despesas como mostra ilustração adiante.

(+) Recebimentos

- de clientes
- de juros
- outros

(-) Pagamentos

- a fornecedores
- a empregados
- de impostos
- outros

(=) Caixa Gerado pelas operações

Figura 2 - Fluxo de caixa das atividades operacionais – método direto

Fonte: Adaptado Primo e Coiado (2006, 38).

Já no método indireto, também chamado de método da conciliação ainda de acordo com Primo e Coiado (2006), consiste na derivação do fluxo de caixa a partir do lucro líquido ajustado. Assim, parte-se do pressuposto de que todo o lucro do período afetou diretamente o caixa. Com isso não corresponde a realidade, fazem-se os ajustes dos itens que afetam o lucro, mas não o caixa.

A utilização deste método propicia o usuário avaliar o quanto do lucro do período foi transformado em caixa, desde que sejam ajustados os eventuais recebimentos e pagamentos do período decorrentes de eventos que afetaram o resultado no passado ou afetarão o futuro.

Lucro Líquido

(+/-) ajustes para converter o lucro líquido para regime de caixa

(+/-) variações nas contas do ativo circulante que afetam a receita ou a despesa

(+/-) variações nas contas de exigível de curto prazo que afetam a receita ou a despesa

(+/-) lucro ou prejuízo na venda de ativos

(=) Caixa Gerado pelas atividades operacionais

Figura 3 - Fluxo de Caixa das atividades operacionais – método indireto

Fonte: Adaptado Primo (2004, 39).

2.5.2 Para que serve o fluxo de caixa nas MPE's

Para Pivetta (2006) nas micro e pequenas empresas, devido à simplicidade de sua estrutura muitas vezes não necessita de departamentos, áreas e seções, a principal contribuição do fluxo de caixa é exatamente na compreensão dos efeitos das decisões tomadas, com relação às disponibilidades da empresa.

Diz Pivetta (2006), que um sistema de fluxo de caixa bem organizado e apropriado aos objetivos da empresa, que seja preciso e atualizado mostra à empresa o que está acontecendo, servindo de base para a administração tomar decisões sobre como melhor alocar os recursos disponíveis, com o objetivo de otimizar os resultados através das demonstrações importantes para os gestores que devem indicar a disponibilidade de caixa.

Portanto, o fluxo de caixa pode ser a chave de sucesso de um empreendimento, já que esta representa a ferramenta de auxílio para o gestor tomar decisões a partir da visualização das operações movimentadas pela organização, que segundo Cavalcante (2005) o empreendedor ao conceder prazo para pagamento ou descontos aos clientes, pode gerar a necessidade de captação de recursos para pagamento das obrigações e consequentemente, implicar na

incorrência de despesas financeiras. A contribuição do fluxo de caixa é portanto, fundamental no entendimento do funcionamento da própria empresa e das implicações das decisões tomadas.

Além disto podemos citar outros aspectos da atividade que a manutenção de um fluxo de caixa pode ajudar a perceber e compreender, como as apontadas por Cavalcante (2006)

- Identificação da existência de concentração de pagamentos/recebimentos;
- Auxiliar o empresário a tomar decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro na empresa;
- Verificar se a empresa está trabalhando com aperto ou folga financeira no período avaliado;
- Verificar se os recursos financeiros são suficientes para tocar o negócio no período avaliado ou se existe a necessidade de buscar capital de giro para cumprimento dos compromissos assumidos;
- Planejar melhor as políticas para prazo de pagamentos e recebimentos;
- Avaliar a capacidade de pagamentos antes de assumir compromissos;
- Avaliar o melhor momento para reposição de estoques em função capacidade de pagamento e disponibilidade de caixa;
- Avaliar o momento mais favorável para realizar promoções de vendas visando melhorar o caixa do negócio;
- Necessidade de separação dos controles pessoais e da empresa.

Para Pivetta (2006) outra razão para se considerar a administração das disponibilidades, o fluxo de caixa, é a característica especial das organizações de menores portes de dispor de escassos recursos de caixa, pelo menos durante os primeiros anos de operação e ficam vulneráveis a qualquer mudança tanto dentro da empresa quanto no ambiente geral do negócio, e nestes momentos o auto conhecimentos de seus recursos seja eles humanos, tecnológicos e principalmente financeiros estabelece decisões com melhor rentabilidade ou simplesmente para diminuição dos riscos.

Aborda ainda o autor que através do conhecimento do passado (o que ocorreu) se poderá fazer uma boa projeção do fluxo de caixa para o futuro (próxima semana, próximo mês, etc). A comparação do fluxo projetado com o real indica as variações que quase sempre demonstram as deficiências nas projeções. Estas variações são excelentes subsídios para o aperfeiçoamento de novas projeções de fluxos de caixa. O objetivo básico é a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa em operações rentáveis para a empresa, proporcionando um fluxo de caixa equilibrado, otimizado a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis pela empresa. Pivetta (2006) aponta como objetivos deste controle aspectos como:

- saldar as obrigações da empresa nas datas de vencimento para não incorrer como inadimplente;
- ter um fundo com saldo de caixa para eventuais despesas;
- analisar fontes de crédito que oferecem empréstimos menos oneroso – em caso de necessidade com tempo previsto;
- um auto planejamento;
- capacidade de tomar decisões rápidas, fundamentadas diante do surgimento de dificuldades financeiras;
- visão integrada do caixa.

Queji (2006) diz que controle de fluxo de caixa confere ao administrador da empresa informações valiosas sobre os aspectos financeiros do negócio, além de possibilitar a monitoração constante das movimentações de recursos, presentes e futuras. Ressalva ainda o autor que a eficiência e a eficácia deste instrumento de controle de gestão de caixa dependem do acompanhamento constante deste instrumento pelos administradores das empresas. Negligenciar a necessidade de acompanhamento constante pode ocasionar sérios problemas à saúde financeira da empresa.

Diante da importância do fluxo de caixa como ferramenta para o conhecimento antecipado da situação do caixa empresarial, apresenta a seguir uma proposta de modelo de fluxo de caixa, sugestão adaptada para estas organizações utilizando informações típicas do setor.

2.5.3 Modelo de fluxo de caixa para uma MPE's

A elaboração de um fluxo de caixa varia de acordo com os tipos de necessidades da organização. No entendimento de Kassai, (1997 apud QUEJI, 2006)¹⁰ a montagem de um demonstrativo gerencial que proporcione informações claras para empresas de pequeno porte deve possuir características básicas como:

- **Simplicidade:** as informações devem ser de entendimento intuitivo, não sendo necessário o conhecimento dos princípios e convenções contábeis que regem a contabilidade;
- **Facilidade de obtenção:** as informações devem ser fáceis de levantar, sem necessidade de registros históricos ou complexos;
- **Relevância:** preocupação inicial com as informações relevantes, desconsiderando-se os valores menores;
- **Atualidade:** propõe-se um modelo de informação voltada para os fatos e eventos presentes e futuros, através da utilização de modelos prospectivos e orçamentos;
- **Funcionalidades e Simulações:** um instrumento entendido e utilizado de maneira simples, fácil e que permita simular o crescimento ou a queda das vendas, aumento ou diminuição dos custos/despesas e outras variáveis que possam auxiliar na tomada de decisões;
- **Facilidade de manipulação das informações:** a popularização dos microcomputadores possibilitou o desenvolvimento de modelos de softwares conhecidos e de fácil manipulação. A maioria dos relatórios financeiros podem ser desenvolvidos em planilhas de cálculo como o Excel.

¹⁰KASSAI, Silvia. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*, 1996. Dissertação – FEA/USP, São Paulo.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
1 - ENTRADAS				
Receita de venda à vista	9.600,00	14.400,00	12.000,00	13.600,00
Receitas de venda a prazo	3.000,00	2.400,00	3.600,00	3.000,00
Receita de operações bancárias				
Financiamentos/empréstimos				
TOTAL DAS ENTRADAS	12.600,00	16.800,00	15.600,00	16.600,00
2 - SAÍDAS				
Compras à vista	4.800,00	7.200,00	6.000,00	6.800,00
Pagamento de fornecedores	1.500,00	1.200,00	1.800,00	1.500,00
Remuneração de pessoal	2.500,00	3.200,00	3.000,00	3.000,00
Encargos sociais	200,00	256,00	240,00	240,00
Financiamentos/empréstimos				
-----Despesas Administrativas				
Luz	40,00	52,00	48,00	50,00
Água	25,00	25,00	25,00	25,00
Aluguel	400,00	400,00	400,00	400,00
Telefone	65,00	61,00	70,00	61,00
Pró-labore	900,00	900,00	900,00	900,00
Despesas Financeiras	50,00	60,00	55,00	58,00
Impostos e taxas				
SIMPLES	648,00	972,00	810,00	918,00
ICMS	600,00	900,00	750,00	850,00
IPTU	35,00	35,00	35,00	35,00
TOTAL DAS SAÍDAS	11.763,00	15.261,00	14.133,00	14.837,00
3 - DIFERENÇAS DO PERÍODO (1-2)	837,00	1.539,00	1.467,00	1.763,00
4 - SALDOS INICIAL DE CAIXA	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,00
5 - DISPONIBILIDADES ACUMULADA (3+4)	2.837,00	3.639,00	3.672,00	4.078,00
6 - NÍVEIS DESEJADOS	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,00
7 - APLICAÇÕES DE MERCADO	(102,00)	(1.116,00)	(1.031,75)	(1.327,25)
8 - RESGASTE		102,00	1.116,00	1.031,75
9 - SALDOS FINAL DE CAIXA	2.735,00	2.625,00	3.756,25	3.782,50

Figura 4 – Modelo Fluxo de Caixa
 Fonte: Adaptado Primo (2004, p. 40).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será abordada a metodologia empregada neste trabalho. Primeiramente, será explicado o método empregado na pesquisa, com o tipo e estratégia utilizada. Logo em seguida, uma descrição detalhada de como foi coletado os dados e por final, a forma como foi analisado os dados coletados para esta pesquisa.

De acordo com Gil (1999), metodologia significa etimologicamente, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental, a serviço da pesquisa.

Pressupõe-se então, que diferentes tipos de pesquisa implicam a adoção de diferentes procedimentos para a coleta e a análise dos dados, de maneira tal que atendam aos objetivos das pesquisas.

Adiante, são delineados as características metodológicas do presente trabalho quanto ao método de pesquisa, as formas utilizadas para coleta de dados e os procedimentos adotados na análise dos dados.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de abordagem para desenvolvimento desta pesquisa foi de natureza exploratória que segundo Gil (1999, p. 43), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Portanto, assim foi determinado por se tratar de um tema pouco pesquisado, principalmente com o foco diretivo como é objetivo desta pesquisa ao buscar conhecer como são dirigidas as micro e pequenas empresas itapacinas quanto aos aspectos de controle e planejamento das atividades operacionais financeiras.

Com isto proporcionar uma visão geral, tipo aproximativo, medindo de forma qualitativa e também sob aspecto quantitativo o fato pesquisado.

De acordo como o mesmo autor, muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla, ou seja, o objetivo final desse processo passa

a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados. Logo, servindo como fonte a futuras pesquisas.

Gil (1999, p. 43) explica que este método de pesquisa, exploratória, “habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso”.

Para Fachin (2003, p. 126) “entende-se por levantamento bibliográfico o material constituído por dados primários ou secundários que possam ser utilizados pelo pesquisador, isto é, em materiais já elaborados, principalmente em livros e artigos científicos”.

Desta forma, foi realizada primeiramente uma ampla pesquisa de ordem bibliográfica, objetivando a revisão da literatura acerca dos conceitos, definições e demais aspectos que dizem respeito às micro e pequenas empresas e à ferramenta fluxo de caixa como planejamento e controle de caixa. Procurando assim, contribuir para o aprimoramento do conhecimento dos estudos já existentes.

Após a definição dos conceitos operacionais que foram utilizados no transcorrer do trabalho, foi realizado um levantamento da legislação pertinente e aplicável às empresas objeto desta investigação, quanto definição do que se compreende por micro e pequenas empresas.

Obtidas as informações relevantes, a partir das definições e conceitos trabalhados, foi elaborada uma estratégia de pesquisa de natureza qualitativa com aspectos quantitativos, a parti do estudo de multicasos, que se ateve à análise de um número de 22 empresas do porte selecionado na cidade de Itapaci. Afim, de se obter respostas aos objetivos propostos.

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

Para Gil (1999) a classificação dos métodos de pesquisas é muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual. Todavia, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa, isto é, o delineamento da pesquisa. Ainda mediante o mesmo autor, o delineamento expressa em linhas gerais o desenvolvimento da pesquisa, com ênfase nos procedimentos técnicos de coleta de dados e análise de dados, tornando possível, na prática, classificar as pesquisas segundo o seu delineamento. Nas próximas seções secundárias são apresentadas o delineamento da presente pesquisa.

3.2 COLETA DE DADOS

Para tornar possível o estudo, foi optado pela utilização de uma amostra intencional que segundo Gil (1999, p. 104) “constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população”.

Portanto, foram selecionadas para o estudo as empresas cujos proprietários possuíam conhecimento do entrevistador e confiabilidade afim de que se diminuíssem as barreiras e melhor colaboração com os dados necessários para averiguação dos objetivos.

Como instrumento para a coleta de dados para obtenção de dados foi utilizado o a entrevista, que segundo Gil (1999, p. 117) “é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

Conforme o mesmo autor a entrevista enquanto técnica de coleta de dados “é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

Prosseguindo com a opinião do autor, é listado adiante vantagens de uma coleta de dados a partir da entrevista, tais como:

- a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade;
- os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação;
- não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;
- oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista.

Dentro disto, a entrevista ateve-se numa abordagem estruturada que segundo Gil (1999, p. 121), é caracterizada pelo desenvolvimento a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados.

Diz ainda o autor, que a principal vantagem das entrevistas estruturadas é a sua rapidez e a possibilidade da análise estatística dos dados, já que as respostas obtidas são padronizadas. E como ferramenta para a entrevista foi elaborado um questionário que pode ser definido segundo Gil (1999, p. 128) “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, experiências, situações vivenciadas etc. E são apresentadas como vantagem pelo autor aspectos como:

- implica menores gastos como pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- garante o anonimato das respostas;
- não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Para Gil (1999) construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema da pesquisa. As questões constituem, pois, o elemento fundamental do questionário.

E por esta razão em relação aos tipos de questões, foi utilizada para elaboração do questionário para esta pesquisa, questões do estilo fechadas que conforme Gil (1999, p. 129) “nas questões fechadas, apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista e/ou situação. Isto para tornar possível a coletas de dados em virtude dos objetivos da pesquisa se tratar de um assunto “sigiloso” e/ou desejo de manter em discrição pelo público da amostra.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa foi a de análise dos dados que segundo Gil (1999, p. 160) “a análise tem como objetivo organização dos dados de forma tal que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto pela investigação”.

Para tanto, foi utilizado para análise de dados a abordagem descritiva, que conforme o mesmo autor, objetivo primordial é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis em função dos objetivos norteados para a pesquisa.

Para o diagnóstico organizacional das empresas pesquisadas, foi elaborado tendo como objetivo o levantamento de informações para a análise dos aspectos de identificação do perfil das empresas e de seus gestores, bem como, a administração dos negócios no nível operacional quanto o planejamento e controle das movimentações operações financeiras. Logo ficaram assim sintetizados:

- perfil das organização;
- perfil dos gestores;
- gestão operacional – “nível operacional”.

Para o aspecto “perfil da organização”, buscou-se identificar a atividade econômica predominante, a quantidade de empregados, o tempo de atuação no mercado e em relação ao porte, qual a maior incidência.

No aspecto “perfil dos gestores”, o objetivo foi identificar qual o sexo, masculino ou feminino predominam e qual o grau de formação escolar dos gestores destas organizações possuem. Nesse sentido o objetivo principal foi o de medir a influência da escolaridade do gestor com a prática da utilização de ferramenta gerencial de controle e planejamento financeiro.

Quanto ao aspecto “ nível operacional”, a análise se baseou em verificar como os dirigentes das empresas mantêm e sustentam seus negócios, buscando identificar se as empresas conhecem a sua realidade financeira, bem como, verificar como é conduzido à administração dos negócios. Para tanto foram analisados os aspectos de manutenção do negócio, como os dirigentes trabalham na gestão do caixa da empresa.

Com ênfase nos seguintes fatores críticos de sucesso no sub-nível operacional apontados por Pivetta (2006).

- como é considerado as despesas pessoais;
- qual a importância dada as despesas fixas;
- medir o equilíbrio entre contas a pagar e contas a receber, e
- o uso de uma ferramenta de gerencial, a exemplo, fluxo de caixa. Dentro disto, a satisfação nos controles existentes e/ou vêem a necessidade de aprimoramento destas ferramentas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Essa seção apresenta os resultados da análise dos dados conforme os aspectos propostos. Para cada um dos aspectos (perfil das empresas, perfil do dirigentes e nível operacional) foram direcionadas várias perguntas com o intuito de se coletar o maior número de informações, que permitiu verificar o perfil das mesmas e como os gestores dessas empresas estão conduzindo os seus negócios. E como premissa, são características comuns entre todas as partes da amostra:

- o proprietário é o gestor do negócio,
- são optantes do SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte).

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

Este item procurou conhecer o perfil da estrutura destas organizações de menores portes pauta deste trabalho de pesquisa e que desenvolvem suas atividades na cidade de Itapaci. Organizações estas, referenciadas por variados autores como Queiroz (2006) e Chiavenato (2000) de grande importância que possuem para o desenvolvimento/manutenção da economia de um país.

Discutem também a perpetuidade no mercado das mesmas, conseqüentemente as causas que influenciam sejam para a prosperidade ou decadência destas organizações. Dentre disto, apontam à relevância da gestão do Fluxo de Caixa, apontando senão como o principal ao menos uma boa ferramenta de cunho gerencial para o auxílio da gestão com menor incidência de erros.

Erros que podem lapidar a saúde da organização e culminar na falência do empreendimento caso sejam cometidos numa seqüência periódica.

E conforme aos dados pesquisados, o porte das empresas objetos estudadas em questão sinalizam a maior participação, 86% os empreendimentos classificados como microempresa, isto, segundo o critério norteador desta pesquisa que é a Lei Federal em vigência que

regulamenta o setor (Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999), isto significa que a movimentação declarada no exercício anterior foi no máximo de R\$ 244.000,00 (Duzentos e Quarenta e Quatro Mil Reais).

Sinaliza ainda que a proporção de tempo de operação com maior representatividade, 58% possuem mais de cinco anos de atividade no mercado e operam predominante na atividade econômica do comércio, com 58%, posteriormente na atividade de serviços, com 37% e na indústria com 5% das empresas. Normalmente, as empresas possuem no máximo seis empregados, destes 73% possuem vínculo familiar com o proprietário. Portanto, como proposto sinaliza como perfil das empresas apresentados nesta seção:

Porte: Microempresa

Tempo de Mercado: mais de cinco anos

Atividade Econômica: Comércio

Número de Empregados: no máximo seis

Grande vínculo familiar.

4.2 PERFIL DOS DIRIGENTES

Para este aspecto, afim de conhecer as características pessoais dos dirigentes destas micro e pequenas organizações foram direcionados uma seção do questionário para o levantamento de tais dados. Gestores estes muitos questionados/criticados por autores como Queiroz (2005) opinando que grande parte destes proprietários-dirigentes não dispõe de uma consciência administrativa, faltando lhes uma postura empreendedora para administrar o negócio, e mais, precisariam ter uma noção da realidade administrativa de suas empresas e percepção dos benefícios, conveniências da utilização de técnicas gerenciais básicas como a ferramenta Fluxo de Caixa como é a proposta de averiguação desta pesquisa.

Logo pode ser indicado como perfil dos dirigentes das micro e pequenas empresas itapacinas pesquisadas, ou seja, as empresas são dirigidas por pessoas predominantemente do sexo masculino, 89%. Como formação escolar, predomina até o ensino médio completo, representando 81% dos entrevistados. Quanto à gestão dos negócios, no aspecto planejamento e controle das atividades operacionais financeira, ou seja, a utilização de uma ferramenta

gerencial que dê suporte a gestão somente 36% dos empreendedores procuram a aplicação de um controle sistematizado.

O próximo dado analisado foi a associação entre variáveis das características dos dirigentes, no caso, o grau de formação escolar versus o nível da utilização de ferramentas de controle e planejamento das movimentações financeiras operacionais.

Com o cruzamento destes dados, procurou identificar se as empresas que possuem esta característica, a de utilizarem ferramentas de controle e planejamento das movimentações operacionais financeiras aumentam ou diminuem com relação a formação escolar do gestor, ou seja, se esta atitude ou característica, estando presente ou ausente, pode afetar ou não afetar a relação de utilização de ferramentas gerenciais na gestão dos empreendimentos.

Tabela 1 - Escolaridade do gestor financeiro versus a utilização de ferramentas gerenciais no controle das operações financeiras.

Formação Escolar	Indicadores de influência		Total da Linha
	Sim, possuem controles financeiros sistematizados	Não possuem são controles financeiros sistematizados	
Até o colegial completo	(28%) 5	(72%) 13	(81%) 18
Superior Completo	(75%) 3	(25%) 1	(9%) 4
	(36%) 8	(64%) 14	100% 22

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Quanto à influência da formação escolar com relação à conscientização da importância em obter controles financeiros na gestão dos negócios, revela que, o grau de instrução escolar pode ser uma variável que influencie uma maior procura por instrumentos de gestão para o comando de seus empreendimentos.

A partir da análise da tabela 1, verifica-se que a falta de controles operacionais financeiros, mais da metade das empresas pesquisadas são geridas por gestores com o menor grau de formação escolar. É apenas 28% dos entrevistados planejam e controlam as movimentações operacionais financeiras, o contrário é notado quando o grau de formação escolar aumenta. Para este estrato, apenas 9% dos entrevistados possuem como formação escolar a conclusão

de alguma graduação universitária em compensação 75% utilizam ferramentas de planejamento e controle sistematizados das operações financeiras.

Percebe-se que os gestores com maior formação escolar apresentam uma maior preocupação em controlar sistematicamente às operações financeiras a partir do auxílio de ferramentas de controle gerencial.

Entretanto, como já mencionado mais da metade da amostra, 81%, segregam-se no patamar com menos índices de controle financeiro, concomitantemente detêm o índice menor grau de formação escolar. Isto nos remete a observar que a administração exercida na maioria é conduzida de forma causal, informal e sem comprometimento. E este descompromisso dos gestores, por ora, trabalhando mais para “apagar incêndios”, agindo com pouco ou nenhum planejamento e controle de suas operações, provavelmente terão problemas na manutenção dos negócios, crescimento e continuidade das empresas no mercado, caso continuarem neste nível de informalidade.

Como proposta desta seção sinaliza como perfil dos dirigentes os aspectos:

Sexo: Masculino

Formação Escolar: Ensino Médio Completo

A minoria utiliza ferramentas gerenciais no controle e planejamento das movimentações financeiras operacionais bem como um cruzamento entre os dados colhidos com relação a variável utilização de ferramentas gerenciais e o grau de formação escolar.

4.3 ASPECTOS OPERACIONAIS

Neste terceira etapa da análise dos dados foram observados pontos aleatórios que teóricos como Queiroz (2006), Viapiana (2006), Pivetta (2006) apontam como críticos para uma boa gestão de caixa.

A partir disto tomou como proposta a observação como são trabalhados pelos micro e pequenos empresários tais itens demonstrados nas tabelas adiante.

Tabela 2 – Relação entre o porte da empresa e o uso do caixa da empresa para cumprimentos das despesas pessoais.

	Número de Empresas	
	Microempresa	Pequena Empresa
despesas pessoais incluídas	89% 17	67% 2
despesas pessoais não incluídas	11% 2	33% 1
Total da coluna	19	3

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

De acordo com esses dados indica que a maioria não separam do caixa da empresa das despesas pessoais, são movimentadas em conjunto. O fato não se difere entre os estratos, conjugam os mesmos tanto para as microempresas quanto a pequenas empresas. Respectivamente, 89% e 67% das micros e pequenas empresas não são desvinculados.

E este item, a inclusão ou não das despesas pessoais no caixa da empresa como já apresentado no referencial teórico é discutido por Viapiana (2006), defende que existe a necessidade de separação dos controles pessoais e da empresa defendendo que se tenha uma remuneração periódica destinada para cobrir estas despesas de forma que esteja fora do caixa da empresa.

Tabela 3 – Relação do porte da empresa e o controle das despesas fixas.

	Número de Empresas		Total da linha
	Microempresa	Pequena Empresa	
Sabem e controlam	16% 3	33% 1	19% 4
Sabem e não controlam	52% 10	67% 2	54% 12
Não Sabem	32% 6	0	27% 6
Total da coluna	19	3	22

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Através de respostas múltiplas, 54% das empresas demonstraram conhecerem mais não controlarem a fundo a situação financeira de sua empresa. Quanto ao aspecto controle das despesas fixas conforme os dados apresentados na tabela 3, apontam que os gestores não possuem visão sistêmica da área financeira, não vislumbram de forma precisa o controle das despesas fixas embora saibam identifica-las. Vale ressaltar que, durante as entrevistas vários entrevistados disseram serem comum o atraso destas espécies de despesas por esquecerem o vencimento ou simplesmente não saberem a data exato do desembolso. Estas proporções não diferem dentre os estratos. Dentro disto podemos melhor compreender a opinião de Carolino (2006) que ganhar dinheiro nem sempre é a solução a um problema, até por que o problema não é o dinheiro em si, mas a sua administração. A administração dos recebimentos dos compromissos a pagar é o problema de fato a ser gerido. Além de saber como ganhar dinheiro é administrá-lo, evitando que as pessoas lhes tirem este dinheiro como por exemplo através de pagamento de juros desnecessários.

Tabela 4 – Relação entre porte da empresa X o equilíbrio entre contas a pagar e contas a receber.

	Número de Empresas		Total da coluna
	Microempresa	Pequena Empresa	
ctas a receber superior ao ctas a pagar	2	2	46% 10
ctas a receber nivelado ao ctas a pagar	3		
ctas a receber inferior ac ctas a pagar	2	1	54% 3
não sei	12		
Total das linhas	19	3	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

A premissa básica de uma ferramenta gerencial como o Fluxo de Caixa é a visão antecipada do futuro financeiro da empresa a partir de dados e projeções de entradas e saídas de recursos. Podemos utilizar o conceito para esta ferramenta dado por Gitman (1997) como instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os ingressos e desembolso, os somatórios financeiros da empresa em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedente ou escassez de caixa. A partir da análise destes dados o gestor pode melhor vislumbrar o impacto no caixa da empresa aspectos da política de prazos concedidos na venda, os prazos que adquirem juntamente ao fornecedor dentre outros.

Dentro disto, buscou conhecer conforme dados apresentados na Tabela 4 a gestão dos itens contas a receber X contas a pagar nas empresas objeto deste trabalho de pesquisa. Logo, mediante aos dados da tabela acima, ocorre o mesmo em ocorridos em outros fatos observados anteriormente, onde a grande concentração de respondentes continuam sendo o aspecto que não possuem controles operacionais financeiros ou os existentes não são eficientes, no caso, no aspecto equilíbrio entre contas a pagar e contas a receber a resposta acentuada foi o não conhecimento exato a relação entre o conta a pagar e contas a receber.

Tabela 5 – Relação do porte da empresa e a utilização da ferramenta fluxo de caixa.

	Número de Empresas		Total da linha
	Microempresa	Pequena Empresa	
Sim	6	2	8 36%
Não	13	1	14 64%
Total da coluna	19	3	22

Fonte: Pesquisa de Campo, 2006.

Conforme apresentado no item perfil dos dirigentes, somente 36% declararam utilizarem ferramentas gerenciais na gestão financeira das empresas. A partir disto, como também é um dos objetivos deste trabalho de pesquisa foi proposta dos dados condensados na Tabela 5 medir quais utilizam a ferramenta Fluxo de Caixa semelhante ao modelo apresentado na figura 2 da seção 2.5.3.

Logo, Quanto a utilização da ferramenta fluxo de caixa, por parte dos proprietários/gestores, com relação a gestão de caixa do negócio da empresa 63% administram financeiramente a partir da ferramenta gerencial fluxo de caixa semelhante as formas, políticas e métodos discutidos na base referencial.

5 CONCLUSÃO

O atual cenário competitivo exige respostas rápidas e eficazes das organizações. A identificação antecipada das necessidades ou sobras de caixa transformou o Fluxo de Caixa num dos mais importantes instrumentos para o gestor financeiro da empresa. Através deste instrumento de controle e planejamento, podemos vislumbrar como as decisões empresariais irão se refletir nos resultados da empresa e como seu caixa será impactado.

O que pode ser observado nesse estudo, é que, apesar de ter seu uso incentivado por vários autores e diversas Instituições (Sindicatos, Sebrae e outras), que tratam de treinamento e instrumentação das empresas para gerenciamento financeiro, mesmo assim, o Fluxo de Caixa é pouco utilizado como instrumento e controle nas empresas.

Para o micro e pequeno negócio, de perfil familiar, o Fluxo de Caixa é ferramenta de grande utilidade pela facilidade com que poderá ser atendida e elaborada pelo gestor. A utilização do Fluxo de Caixa permite a empresa planejar seu futuro através da projeção de caixa, evitando desencontro entre suas receitas e despesas.

Enfim, as empresas que adotarem o fluxo de caixa podem facilitar e organizar seus dados em relação a recebimentos e pagamentos, com melhor equilíbrio entre capital próprio e de terceiros. Negociar junto a fornecedores descontos e prazos em compras, oferecer benefícios a seus clientes, são medidas que poderão ser adotadas.

Neste trabalho não houve preocupação maior com a gestão de longo prazo. Apenas e especificamente com as entradas e saídas, focando no potencial de geração de caixa, visando a liquidez de curto prazo.

Com o desenvolvimento do presente trabalho, procuro-se alcançar os objetivos propostos através da investigação realizada junto às vinte e duas empresas selecionadas na cidade de Itapaci. Entre esses, propunha-se conhecer as características das empresas, tendo-se destacado: em relação ao porte, predominam microempresas, com o tempo de atividade acima de cinco anos e a grande maioria atuam no ramo do comércio, com uma variação de até sete funcionários; quanto aos dirigentes das mesmas predominam os do sexo masculino, com formação escolar do ensino médio completo.

Outro aspecto investigado foi sobre o grau de utilização de ferramentas gerenciais na gestão operacional financeira utilizada por essas empresas, tendo-se constatado que a maioria das

empresas não possuíam um controle sistematizados das movimentações operacionais financeiras.

Enfim quanto aos resultados alcançados pela pesquisa, de um modo geral, pode-se considerar críticos, pois 64% não possuem controles financeiros sistematizados; 86% utilizam o caixa da empresa para cumprimento de despesas pessoais; 54% possuem conhecimento das despesas fixas mas não controlam periodicamente; 54% não sabem se existe equilíbrio ou não entre contas a receber e contas a pagar; e dos que possuem controles a partir de ferramentas gerenciais somente 37% utilizam ferramentas semelhantes ao modelo de Fluxo de Caixa proposto neste trabalho de pesquisa.

Assim, conclui-se que o sucesso empresarial depende de vários fatores, tantos internos como externos, e está relacionado no modo “como” os dirigentes e as empresas fazem as coisas. Também, muito do sucesso depende da competência em fazer corretamente as coisas, tal como fazer fluxo de caixa dentre outras.

Espera-se, assim, ter contribuído no sentido de oferecer a estas empresas alternativas para que possam mensurar os seus negócios de forma adequada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAROLINO, Antônio. **Ambiente educacional**. SEBRAE. Disponível em: <http://educacao.sebrae.com.br>. Acesso em: 06 de mar. 2006.

CAVALCANTE, Carlos. **Fluxo de caixa e custos na pequena indústria**. Disponível em: www.sebrae.go.com.br. Acesso em: 30 dez. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

IAVALBERG, B. Os sete pecados capitais. **Revista Exame: Edição Especial**, set./out. 2006.

IBGE. **Dados estatísticos**. Disponível em:

http://www.ibge.com.br/estudos_pesquisas/pdfs/ep_de.pdf. Acesso em: 07 fev. 2006.

KANITZ, S.C. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995 – 2005**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LIMA, Edmilson de Oliveira. **As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas 2001**. Disponível em: www.sebrae.go.com.br. Acesso em: 30 dez. 2005.

LOPES, Antônio Carlos Vaz; MENEZES, Emílio Araújo. **A importância do fluxo de caixa no gerenciamento financeiro das pequenas empresas**. Disponível em: www.sebrae.com.br/biblioteca/nacional/artigos/financas. Acesso em: 18 abril, 2006.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: HARBRA, 1998.

MOTA, et al. **Aspectos de gestão financeira: um estudo multi caso em pequena empresa industrial assistidas pelo Proger-UEM.** Disponível em: www.sebrae.go.com.br. Acesso em: 30 dez. 2005.

PIVETTA, Primo. **Avaliação econômica de empresas.** Disponível em: www.sebrae.com.br/biblioteca/nacional/artigos/financas . Acesso em: 18 abril, 2006.

PRIMO, José Carlos; COIADO, Ricardo Simões. **Gestão financeira.** Disponível em: www.sebrae.com.br/biblioteca/nacional/artigos/financas . Acesso em: 18 abril, 2006.

QUEIROZ, Luziana Maria Nunes, **O uso da informação financeira na gestão das micro e pequenas empresas.** Disponível em: www.sebrae.com.br/biblioteca/nacional/artigos/financas . Acesso em: 18 abril, 2006.

QUEJI, Edmilson de Oliveira. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa.** Disponível em: www.sebrae.com.br/biblioteca/nacional/artigos/financas Acesso em: 18 abril, 2006

SEBRAE. **Dados estatísticos.** Disponível em: http://www.sebrae.com.br/novo_site/portugues/novo_site_sebrae/estudos_pesquisas/pdfs/ep_d_e.pdf. Acesso em: 07 fev. 2006.

VIAPIANA, Cláudio. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa.** Disponível em: www.sebrae.com.br/biblioteca/nacional/artigos/financas . Acesso em: 18 abril, 2006.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

Revisado por

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS

PERFIL DA EMPRESAS

- 1- Em qual atividade econômica atua?
 comércio
 serviços
 indústria

- 2- Tempo de atuação no mercado
 até 3 anos
 4 a 6 anos
 acima de 7 anos

- 3- Quanto ao porte de sua empresa. É micro ou pequena empresa?
 microempresa – faturamento até R\$ 244.000,00
 pequena empresa – faturamento entre R\$ 244.000,01 a R\$ 1.200.000,00

- 4- Você acredita que tem relatórios financeiros fiéis para que consiga tomar decisões rápidas e precisas para sua empresa?
 sim, eu me sinto confortável com o que tenho de informações
 não tenho informações confiáveis

- 5- Funcionários – São Quantos? _____

- 6- Destes funcionários, algum possui vínculo familiar?
 sim
 não
 ambos

- 7- Sexo.
 masculino
 feminino

- 8- Qual a sua formação escolar
 sem instrução escolar
 até o colegial completo (ensino médio)
 superior completo

ENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO**Nível Operacional**

9- Quanto às despesas pessoais – são inclusas do capital da empresa?

- sim
- não

10- Existe um equilíbrio (disponibilidade) entre contas a pagar e contas a receber?

- contas a receber superior ao contas a pagar
- contas a receber nivelado ao contas a pagar
- contas a receber inferior ao contas a pagar
- não sei

11- Você utiliza a ferramenta para controle financeiro “fluxo de caixa”?

- sim
- não