

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ZULMAR ALDO FAUSTINO

**PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA
EM MICROEMPRESAS**

Florianópolis, 2005

Zulmar Aldo Faustino

**PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA
EM MICROEMPRESAS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Dr. Jurandir Sell Macedo Junior.

Florianópolis, 2005

Zulmar Aldo Faustino

**PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA
EM MICROEMPRESAS**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota de _____, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

Florianópolis, 7 de junho de 2005.

Prof^ª. Dr^ª. Elisete Dahmer Pfitscher
Coordenadora de Monografias do Departamento

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jurandir Sell Macedo Junior – Presidente
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída: _____

Prof^ª. Dr^ª. Sandra Rolin Ensslin
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída: _____

Prof. Dr. José Alonso Borba
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída: _____

À minha família,
especialmente a Zulmar Faustino e
Nadir da Silva Faustino, meus pais.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, força que se manifesta nas boas idéias e, principalmente, nas boas ações.

Agradeço à minha família pelo apoio e incentivo, além da compreensão pela atenção que não lhes pude dar por fazer este trabalho. Digo o mesmo a meu amigo Luiz – irmão *camarada* – e à minha adorada Mimi, a quem agradeço, além da atenção e do carinho, o apoio para a elaboração da última parte desta pequena obra.

Agradeço ao meu orientador, Dr. Jurandir, por suas opiniões fortes e confiáveis, e por suas idéias bastante valorosas. Obrigado à Professora Katia Abbas, que *caneteou* meus primeiros rascunhos. Agradeço também aos demais Professores do Curso de Ciências Contábeis desta Universidade, pelo conhecimento transmitido e por sua paciência.

Agradeço, ainda, a meus colegas de curso, com quem tenho compartilhado momentos de aprendizado e crescimento – como diria Kaplan...

Obrigado a todos que convivem comigo, já que a partir da convivência se aprende boa parte do que se sabe.

*"A sabedoria não nos é dada;
é preciso descobri-la por nós mesmos, depois
de uma viagem que ninguém nos pode poupar
ou fazer por nós."*

Marcel Proust

RESUMO

FAUSTINO, Zulmar Aldo. **Planejamento do fluxo de caixa em microempresas**. 2005. 63 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientador: Dr. Jurandir Sell Macedo Junior.

Defesa: 07/06/2005.

Esta pesquisa tem como objetivo apresentar uma maneira de se planejar o fluxo de caixa em microempresas, buscando, para isso, mostrar alguns aspectos relevantes que influenciam nesse planejamento. Tal estudo se justifica pela importância das microempresas para a economia nacional, bem como pela carência de estudos que busquem ferramentas aplicáveis à tomada de decisão nessas entidades. Faz-se uma pesquisa exploratória, de metodologia bibliográfica, em busca de conceitos relacionados a planejamento, controle financeiro, orçamento, fluxo de caixa e orçamento de caixa, bem como de modelos para a prática deste. Também é feita uma breve exposição do ciclo de vida organizacional, especialmente sobre as primeiras etapas. O modelo apresentado permite o planejamento do fluxo de caixa de maneira flexível e com baixo custo, porém, são necessários alguns pré-requisitos para sua implementação, como previsões de vendas e demais movimentações financeiras, além de uma estrutura favorável e apoio da administração da empresa. Conclui-se que o fluxo de caixa é de importância fundamental nas empresas foco de estudo, o que assegura a necessidade de se efetuar um planejamento adequado, objetivando contribuir para a continuidade dessas empresas.

Palavras-chave: fluxo de caixa; planejamento; controle.

ABSTRACT

FAUSTINO, Zulmar Aldo. **Planejamento do fluxo de caixa em microempresas**. 2005. 63 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientador: Dr. Jurandir Sell Macedo Junior.

Defesa: 07/06/2005.

This research has the purpose to show a way of planning the cash flow in the microcompanies, trying, for this, to show some important aspects that influence in this planning. Such study is justified by the importance of microcompanies to the national economy, as well as for the lack of studies that search for applicable tools on taking decision in these enterprises. One does research about bibliographical methodology, in search of related concepts on planning, financial controlled, budget, cash flow and cash budget, as well as models to practice those is made. Also a brief exposition about the cycle of organizational life, especially on the initial stages is done. The presented model allows the planning of cash flow in a flexible way and with low cost, however, some presupposes for its implementation are necessary such as financial forecasts of sale, and other financial movements, plus a favorable structure and support from the company's management. One concludes that cash flow has fundamental importance in the companies that were the focus of this study, which assures the need of executing an adjusted planning, aiming contributing for the continuity of these companies.

Key words: *cash flow; planning; control.*

SUMÁRIO

1	Introdução	10
1.1	Tema e problema	10
1.2	Objetivo geral	14
1.3	Objetivos específicos	14
1.4	Justificativa do estudo	15
1.5	Metodologia de pesquisa	18
1.6	Organização do trabalho	20
1.7	Limitações da pesquisa	20
2	Fundamentação teórica	22
2.1	Definição de microempresa	22
2.1.1	Definição adotada pelo SEBRAE	22
2.1.2	Definição adotada pela legislação tributária	23
2.1.3	Considerações acerca do ciclo de vida das empresas	23
2.2	Planejamento – definições e importância	28
2.2.1	O controle	32
2.3	O caixa	33
2.3.1	O fluxo de caixa	34
3	Aplicação do planejamento ao disponível	37
3.1	Requisitos para a elaboração do orçamento de caixa	39
3.2	Modelo de planejamento de fluxo de caixa proposto por Zdanowicz	45
3.3	Controle do saldo de caixa – algumas possibilidades	49
3.4	Prática - aplicação do modelo de Zdanowicz em uma microempresa	51
4	Considerações finais e recomendações	57
4.1	Recomendações para trabalhos futuros	58

Referências	60
--------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são expostas as razões que motivam a pesquisa, bem como o contexto no qual se insere o tema. Expõe-se o problema cuja resposta é buscada no trabalho, a metodologia de pesquisa adotada e a estrutura da obra, além das limitações da pesquisa.

1.1 Tema e problema

Queji (2002) mostra uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), apontando-as como responsáveis por 59% da ocupação de mão de obra e por 20% do produto interno bruto do país. Em 2004, o SEBRAE constatou que

o resultado consolidado para o Brasil, em termos de capital investido em máquinas, equipamentos, mobiliário, etc (investimento fixo) e capital de giro, permite estimar uma perda de R\$ 19,8 bilhões de inversões na atividade econômica, oriundas das empresas encerradas, com até 04 (quatro) anos de constituição (SEBRAE, 2004b, p. 28).

Por sua vez, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) constatou que as micro e pequenas empresas de comércio e serviços ocuparam, no ano 2001, 60,8 por cento da mão-de-obra desses setores (IBGE, 2003, p. 22). Pode-se dizer, portanto, que há perdas consideráveis com o fechamento dessas empresas, não apenas do ponto de vista econômico, mas também pela ótica social, já que se estendem aos postos de trabalho nelas existentes.

A pesquisa concluída pelo SEBRAE em 2004, abarcando empresas abertas entre os anos 2000 a 2002 em todo o Brasil, mostrou que, na opinião dos empresários, o maior problema enfrentado pelas empresas que fecharam é a falta de capital de giro. Esse problema indica, segundo o SEBRAE, um “[...] desequilíbrio nas entradas e saídas de recursos na empresa.” (SEBRAE, 2004b, p.23).

Também se constatou na pesquisa que, na opinião dos “[...] proprietários das empresas com 10 até 19 ocupações, a falta de conhecimentos gerenciais é uma forte razão para a paralisação

das atividades.”. Na Tabela 1 é possível visualizar o *ranking* completo das principais dificuldades enfrentadas, responsáveis, segundo os empresários que responderam à pesquisa, pelo fechamento das empresas.

Principais dificuldades na condução das atividades e razões para o fechamento da empresa.

Dificuldades / razões	Ranking
Falta de capital de giro	42%
Falta de clientes	25%
Problemas financeiros	21%
Maus pagadores	16%
Falta de crédito bancário	14%
Recessão econômica do país	14%
Outra razão	14%
Ponto / local inadequado	8%
Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Problemas com a fiscalização	6%
Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Instalações inadequadas	3%
Carga tributária elevada	1%
Concorrência muito forte	-
Desconhecimento do mercado	-

Tabela 1 – *Ranking* das dificuldades enfrentadas pelas empresas extintas.

Fonte: SEBRAE, 2004b, p. 38.

A pesquisa admitiu respostas múltiplas. Nota-se que a falta de capital de giro é vista como um fator determinante da descontinuidade da empresa. Dentre as que se mantiveram ativas no período pesquisado, o percentual de assinalações à falta de capital de giro como uma das principais dificuldades é o mesmo, como exposto na Tabela 2:

Principais dificuldades na condução das atividades.

Dificuldades	Ranking
Carga tributária elevada	68%
Falta de capital de giro	42%
Recessão econômica do país	35%
Concorrência muito forte	32%
Falta de crédito bancário	19%
Maus pagadores	18%
Falta de mão-de-obra qualificada	17%
Problemas financeiros	15%
Falta de clientes	14%
Falta de conhecimentos gerenciais	8%
Problemas com a fiscalização	6%
Ponto / local inadequado	4%
Instalações inadequadas	4%
Desconhecimento do mercado	4%
Outra razão	3%

Tabela 2 – *Ranking* das dificuldades enfrentadas pelas empresas sobreviventes.

Fonte: SEBRAE, 2004b, p. 38.

Algo que chama a atenção é a diferença entre a os apontamentos à carga tributária elevada, identificada por apenas um por cento dos empresários cujas empresas fecharam e por 68 por cento daqueles cujas empresas se mantiveram ativas. Isso pode indicar que a percepção da elevada carga tributária fique evidente à medida que a empresa supere outras dificuldades importantes para a sobrevivência.

As empresas que se mantiveram em atividade percebem de forma um pouco diferente as dificuldades, porém, não deixam de apontar problemas relacionados ao capital de giro. A recessão econômica e a forte concorrência ocupam lugares mais altos no *ranking* das dificuldades que enfrentam – problemas externos que geram dificuldades no fluxo de caixa, já que atacam diretamente às vendas. O apontamento direto à falta de capital de giro continua forte. Com isso, possível inferir uma necessidade de apoio creditício para as micro e pequenas empresas.

A liquidez é fundamental para a continuidade e para os resultados da empresa, já que representa a capacidade desta para cumprir em tempo seus compromissos financeiros e sustentar suas atividades. Para Dalbello (1999, p.11) é “uma função, portanto, uma capacidade, que os meios patrimoniais exercem para suprir as necessidades de pagamentos. A habilidade da empresa converter ativos em caixa sem perdas significativas”. Nas palavras de Assaf Neto e Silva (1997, p.35), a insuficiência de caixa nas empresas pode “determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações”.

As empresas não vivem de lucro – não pagam suas contas com lucro – “os salários dos empregados, os fornecedores, os dividendos a acionistas, etc. são pagos com caixa.” (TELES, 1997, p. 69). Para Frezati (1997), qualquer empresa é movida a caixa. Resnik (1990, p.) afirma que “a administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e o sucesso da uma pequena empresa”.

A necessidade de caixa é uma questão importante tanto em momentos de ascensão quanto em crises econômicas. Se o mercado está favorável e a empresa cresce, ela precisa de recursos para fomentar esse crescimento, já que um aumento nas vendas demanda mais investimentos em capital humano, mercadorias e matérias primas, se for o caso, bem como investimentos em propagandas, dentre outros – recursos que são pagos em curto prazo. Durante o crescimento,

[...] existem aqueles drenos no fluxo de caixa relacionados a todos os custos operacionais novos e adicionais. [...] muitos desses gastos podem ser feitos várias semanas ou até mesmo meses antes de os clientes pagarem pelas vendas relacionadas, contribuindo para um déficit de caixa prematuro e inesperado (RESNIK, 1990, p. 207).

Oportunidades de investimentos financeiros e descontos na compra de mercadorias à vista também só poderão ser aproveitadas se a empresa tiver caixa.

Em momentos difíceis, quando as vendas diminuem, os índices de inadimplência aumentam e há menos concessão de prazos pelos fornecedores, é necessária uma atenção a fim de se evitar níveis de caixa insuficientes para liquidar as dívidas, o que pode ser feito através de reduções dos prazos concedidos aos clientes, diminuições na quantidade de mercadorias compradas, dentre outras medidas. Tais medidas podem ter conseqüências negativas, o que corrobora a necessidade de planejamento.

O fluxo de caixa não é algo que acontece isolado, mas depende de todas as atividades da empresa, sejam elas operacionais, de financiamento ou de investimento – classificação normatizada pelo *Financial Accounting Standards Board* (FASB) (TELES, 1997; UM NOVO..., 1988). Outrossim, seu planejamento depende da estratégia geral da empresa, e infere o quanto será necessário buscar de empréstimos e linhas de financiamento e crédito, ou o quanto se irá investir no período determinado.

Mesmo não sendo suficientes para a tomada de decisão, o demonstrativo de fluxo de caixa, junto com seu planejamento, são de grande importância. Administrar uma empresa valendo-se apenas de demonstrativos contábeis elaborados com base no princípio da competência, é uma tarefa difícil. Da mesma forma, é difícil dizer se uma empresa está bem ou mal, ou se é bem

administrada, sem olhar-se para seu caixa, para a maneira como lida com suas necessidades de capital de giro e, especificamente, de disponibilidades.

Um ponto importante a considerar é o fato de que a maioria das empresas de micro e pequeno porte é administrada pelos próprios sócios (SEBRAE, 2004b), comumente com pouca formação na área financeira e, portanto, relativamente com pouco conhecimento ou informações suficientes para compreender e utilizar da melhor maneira as demonstrações contábeis tradicionais geradas pelo regime de competência. Isso não reduz a importância dessas demonstrações, mas amplia a importância do demonstrativo de fluxo de caixa e do correto planejamento desse fluxo, até porque a utilidade das informações contábeis depende das decisões tomadas sobre seu alicerce – nesse caso, o demonstrativo de fluxo de caixa pode ser mais útil, não dispensando as outras demonstrações contábeis.

Considerando os problemas expostos, pode-se formular a seguinte questão: Como elaborar um planejamento de fluxo de caixa para microempresas?

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é pesquisar os aspectos relevantes no planejamento do fluxo de caixa em microempresas, apresentando um método possível de ser implantado.

1.3 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo principal do trabalho, faz-se necessário cumprir os seguintes objetivos específicos:

- definir microempresas no contexto do trabalho;
- revisar de maneira sucinta o que é planejamento e qual sua importância nas empresas;

- demonstrar a importância, mostrando pesquisas e opiniões de estudiosos, do fluxo de caixa nessas empresas;
- demonstrar como o planejamento pode ser aplicado ao Disponível das empresas;
- sugerir um método de fluxo de caixa que possa ser aplicado em microempresas.

1.4 Justificativa do estudo

Diversos fatores determinam a necessidade de se planejar o fluxo de caixa. Os desafios a enfrentar para a conquista de um espaço no mercado exigem do empresário bom conhecimento – conhecimento dos potenciais clientes, dos produtos que eles desejam, de como os podem adquirir, dentre outros fatores (SEBRAE, 2004b). Ferramentas que permitem administrar melhor, maximizando a riqueza e o retorno aos investidores e colaboradores, são importantes na superação a esses desafios, sendo essa uma constatação dos próprios empresários, ao apontarem “[...] em primeiro lugar entre as causas do fracasso questões relacionadas a falhas gerenciais na condução dos negócios.”(SEBRAE, 2004b, p. 14).

Parece claro que para lidar com as mudanças rápidas que estão ocorrendo externa e internamente, as organizações passam a demandar uma forma de administrar [...] decorrente principalmente da necessidade imperiosa de se direcionar a atenção para o atendimento das necessidades dos clientes, mediante planos, programas, orçamentos e operações que devem ser adotados de forma bem diferente daquela praticada há 20 anos (GOMES; SALAS, 2001, p. 125).

O que determina o êxito das empresas não é apenas seu lucro, ou sua rentabilidade, mas também sua capacidade de manter as atividades em andamento constante, proporcionando retornos perenes. Essa perenidade somente é possível quando a empresa possui, no prazo necessário, meios de pagamento que cubram suas necessidades. Para Dalbello (1999), o interesse que os acionistas, gerentes e credores da empresa têm na sua capacidade de cumprir as obrigações, inclui a liquidez como parte do sucesso empresarial.

Sabe-se que a liquidez não abrange somente as disponibilidades, mas também os estoques,

títulos a receber, investimentos, dentre outras contas que compõem o patrimônio das entidades. No entanto, a preocupação com o Disponível é especialmente importante, pois é o que as empresas usam para liquidarem suas dívidas ou efetuarem negócios à vista.

Considerando as palavras de Assaf Neto e Silva (1997), pode-se dizer que o objetivo de se planejar o fluxo de caixa é minimizar a quantidade de dinheiro e recursos de liquidez imediata à disposição, reduzindo o custo de oportunidade contido na não aplicação desses recursos em atividades da empresa, ou mesmo em investimentos à parte de suas atividades principais. Ainda seguindo o que os autores dizem, é função do planejamento do fluxo de caixa levar a decisões que não comprometam a capacidade de pagamento da empresa.

Ao se evitar atrasos nos pagamentos, reduz-se a ocorrência de juros e multas. Quando a empresa possui recursos na quantidade necessária ao pagamento de suas dívidas, há uma redução na necessidade de buscar empréstimos, o que também reduz o pagamento de juros. Portanto, há nisso outra forma de se maximizar a riqueza da entidade.

Para as microempresas, qualquer onerosidade pode trazer conseqüências ruins, já que, segundo Resnik (1990), a escassez de recursos caracteriza especialmente as empresas pequenas. Isso se reflete nas opiniões dos empresários, que, segundo pesquisa realizada por Queji (2002), indicam os problemas financeiros e a baixa margem de contribuição como fatores muito importantes.

A carência de relatórios que elucidem facilmente a situação financeira nas empresas objeto de estudo constitui-se num incentivo à pesquisa na área. Segundo Modro (2000), muitas vezes o empresário-administrador acaba gerenciando sua empresa pela intuição, deixando de analisar dados que reflitam a realidade do negócio.

Com isso, outro fator de incentivo ao uso do fluxo de caixa como instrumento de suporte à decisão e ao planejamento, é sua fácil compreensão. Campos Filho (1993, p.19) defende o controle gerencial através do fluxo de caixa, já que “este gera informações compatíveis com o

raciocínio dos negócios”. Além disso, o tempo dispendido na elaboração do fluxo de caixa é consideravelmente menor que o necessário para a elaboração das demais demonstrações contábeis, podendo ser construído até mesmo por uma só pessoa, o que pode facilitar sua utilização em microempresas.

Para Teles (1997, p.70), o demonstrativo de fluxo de caixa, comparado à demonstração de origens e aplicações de recursos, “é de bem mais fácil entendimento, principalmente para o usuário que não tenha conhecimento profundo de Contabilidade”.

A importância das microempresas para a economia nacional também justifica a busca por conhecimentos na área, já que tais empresas são responsáveis por boa parte dos recursos investidos na economia nacional. Tal importância requer estudos que visem melhorar o processo decisório para o microempresário, o que pode contribuir para a redução na mortalidade dessas empresas.

Gomes e Salas (2001, p. 47) afirmam que, em relação às pequenas e médias empresas,

[...] é inadmissível o desconhecimento sobre a importância destes tipos de organização em qualquer país, assim como, sobre a tendência hoje observada, no contexto das grandes corporações, de implementação de políticas de reorganização, onde a descentralização [...] implica em se trabalhar cada vez mais com pequenas unidades de negócios autônomas (nos moldes das pequenas e médias empresas).

Finalmente, o fato de boa parte do micro e pequeno empresariado buscar o Contador para auxílio na condução ou gerenciamento da empresa, determina a necessidade de conhecimento dos profissionais da Contabilidade em ferramentas gerenciais aplicáveis a essas empresas, o que justifica pesquisas na área. Segundo o SEBRAE (2004b, p. 46), 42 por cento das empresas brasileiras que abriram entre os anos 2000 e 2002 e mantiveram suas atividades até 2004 buscaram auxílio do Contador.

Para as empresas que fecharam, o índice é de 36 pontos percentuais. Apesar de a pesquisa não definir que motivos fizeram os empresários buscarem o apoio do Contador, ela afirma que tal busca se dá durante as atividades da empresa. O fato de um percentual maior de empresas abertas terem buscado o Contabilista indica que as empresas não buscam o profissional

apenas para auxiliar nos trâmites de encerramento das atividades, já que, se assim fosse, as empresas extintas buscariam mais o Contador do que as ativas. Na Tabela 3 é possível visualizar os tipos de assessorias buscadas pelos empresários:

Tipos de assessorias e auxílios demandados na condução ou gerenciamento da empresa, segundo os proprietários		
Tipo de assessoria / auxílio	Empresas Extintas	Empresas Ativas
Contador	36%	42%
Não procurou assessoria / auxílio	32%	25%
Empresas de consultoria / consultores	16%	14%
Pessoas que conheciam o ramo	9%	9%
Associação de empresas do ramo	3%	2%
SEBRAE	3%	4%
Outros	-	3%

Tabela 3 – Tipos de assessorias ou auxílios buscados pelas empresas.

Fonte: SEBRAE, 2004b, p. 46.

Os empresários que não buscaram o Contador procuraram auxílio dentre empresas de consultoria, pessoas que conheciam o ramo, associações de empresas do ramo e o SEBRAE, além de outras assessorias. Um percentual considerável não buscou auxílio algum – em sua maioria, empresas que fecharam, o que pode indicar uma relação causal, além de mostrar uma possibilidade de ampliação da atuação dos contabilistas.

1.5 Metodologia de pesquisa

Para Rudio (1992, p.15, grifo do autor), “o método da pesquisa científica não é outra coisa do que a elaboração, consciente e organizada, dos diversos procedimentos que nos orientam para realizar o *ato reflexivo*, isto é, a operação discursiva de nossa mente”. Soares (2003) afirma que a metodologia permite ao pesquisador alcançar os objetivos da pesquisa, é o que permite criar-se um caminho para desenvolvê-la.

Segundo Gil (2002), uma forma de se classificar as pesquisas é em relação aos seus objetivos gerais, sendo possível defini-las como exploratórias, descritivas ou explicativas. Para o autor

(2002, p. 41), as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. “Pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 2002, p. 42). Enquanto isso, as pesquisas explicativas preocupam-se em “[...] identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.” (Ibid).

Gomes e Salas (2001) chamam a atenção para a falta de interesse de muitos autores pelo estudo de ferramentas gerenciais aplicáveis às micro e pequenas empresas. Em vista disso, pode-se definir esta pesquisa, quanto aos objetivos, como exploratória, já que busca “[...] conhecer com maior profundidade o assunto [...]” (RAUPP; BEUREN, 2003, p. 80). No trabalho, descrevem-se conceitos e métodos utilizados no planejamento, especificamente do fluxo de caixa, comparando-os e buscando, dentre os estudados, um método aplicável em microempresas comerciais.

Para a obtenção de dados, há diversos métodos conhecidos – pesquisa documental, bibliográfica, experimental, estudo de caso, dentre outros (RAUPP; BEUREN, 2003). Gil (2002, p. 45) cita como principal vantagem da pesquisa bibliográfica o “[...] fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”. Destarte, optou-se, neste trabalho, pela pesquisa bibliográfica.

Esta pesquisa busca estudos que mostram os métodos usuais para o planejamento do fluxo de caixa. São analisadas fontes bibliográficas baseadas em pesquisas científicas desenvolvidas em universidades, bem como outras fontes, constituídas por obras de autores que atuam ou estudam o ramo abordado. Também são buscadas informações junto a instituições de apoio as micro e pequenas empresas.

1.6 Organização do trabalho

Este trabalho é dividido em cinco capítulos. No primeiro é introduzido o tema e exposto o problema de pesquisa, em seguida, expõem-se o objetivo geral e os específicos, além da justificativa do estudo. Também é exposta a metodologia de pesquisa adotada, a organização do trabalho e, encerrando, as limitações da pesquisa.

No segundo capítulo faz-se uma fundamentação teórica, onde são exibidas algumas definições de microempresa e considerações sobre o ciclo de vida das organizações. O planejamento é abordado nesse capítulo, onde se busca demonstrar sua importância e algumas definições a seu respeito – o que inclui considerações acerca de controle. Finalizando o capítulo, são expostas definições sobre o caixa e as movimentações que compõem seu fluxo.

O capítulo três expõe pontos relevantes para o planejamento do caixa. São considerados alguns requisitos que a empresa deve cumprir para a elaboração de um planejamento adequado do caixa, bem como algumas características que o sistema de planejamento deve possuir. Em seguida, é apresentado um modelo proposto por Zdanowicz, expondo-se, na seqüência, possibilidades para o planejamento do saldo final de caixa. Encerra-se o capítulo com a apresentação da implantação do fluxo de caixa numa microempresa.

O capítulo quatro é composto pelas considerações finais e recomendações. Faz-se uma reflexão acerca de todo o trabalho, verificando se seus objetivos são atingidos. Além disso, são feitas algumas recomendações para pesquisas futuras. O capítulo cinco encerra o trabalho, contendo as referências que compõem as fontes de dados desta pesquisa.

1.7 Limitações da pesquisa

Um fator importante identificado na pesquisa é a utilização de técnicas estatísticas e a

elaboração de múltiplos orçamentos no intuito de se reduzir os efeitos da incerteza quanto ao futuro. Este trabalho limita-se a pesquisar a importância do planejamento e demonstrar uma maneira de aplicá-lo, não analisando profundamente as técnicas envolvidas na prospecção dos dados que devem compor o orçamento de caixa.

Esta pesquisa pretende, como exposto, demonstrar uma maneira de se planejar o fluxo de caixa em microempresas, não estendendo seu foco a empresas de médio porte ou a grandes empresas.

Além disso, aspectos relacionados ao controle não financeiro não compõem o foco deste trabalho.

Dentro do sistema de controle, ocupa um lugar importante o sistema de controle financeiro que está centrado em informação de caráter financeiro (fundamentada na contabilidade de gestão: sistema de custos e controle orçamentário). Entretanto, também existem sistemas de controle não financeiro de caráter mais formalizado (sistemas de controle de produção ou de controle comercial) ou menos formalizado (cultura organizacional, liderança). Estes podem ser tanto ou mais importantes. As características de um sistema de controle dependerá das características de uma organização e de seu contexto social (GOMES; SALAS, 2001, p.53).

Neste trabalho é relatada apenas marginalmente a influência de aspectos comportamentais, culturais e outros aspectos organizacionais ou ambientais que possam influenciar no planejamento e controle do fluxo de caixa, não sendo pesquisados tais aspectos a fundo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são abordadas as questões fundamentais do trabalho. Expõem-se conceitos de planejamento e fluxo de caixa, bem como sua importância para as empresas. Também são definidas, dentre tais empresas, as que compõem o foco desta pesquisa.

2.1 Definição de microempresa

Para que fique claro o foco deste trabalho, faz-se, nos próximos tópicos, uma exposição de algumas classificações atribuídas às empresas. Inicialmente, será mostrada a classificação adotada pelo SEBRAE, após, aquela da legislação tributária, e, finalmente, algumas considerações a respeito do ciclo de vida das organizações.

2.1.1 Definição adotada pelo SEBRAE

Há dois critérios importantes adotados na classificação de empresas, ambos quantitativos: seu faturamento e seu número de colaboradores. O SEBRAE, que atua junto a empresas de micro e pequeno porte, pesquisando e buscando maneiras de incentivar-lhes à continuidade e ao crescimento, define-as de acordo com o número de empregados.

Para essa entidade, microempresa comercial é aquela com até nove empregados e industrial a que possui até dezenove. Empresas prestadoras de serviço seguem a mesma classificação das comerciais (SEBRAE, 2004a).

2.1.2 Definição adotada pela legislação tributária

A legislação tributária, através da Instrução Normativa número 355, de 29 de agosto de 2003, expedida pela Secretaria da Receita Federal, determina regras para que uma empresa seja classificada como micro ou pequena, podendo então usufruir de tratamento tributário diferenciado (BRASIL, 2003).

Tal Instrução baseia-se na Lei 9317/96, alterada pelas Leis 9732/98 e 9779/99, que instituem o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES) (QUEJI, 2002).

Caso a empresa seja caracterizada como micro ou pequena, poderá optar pelo recolhimento de tributos através do SIMPLES (BRASIL, 2003). A classificação, assim como a do SEBRAE, é definida por um aspecto quantitativo, aqui consistindo no faturamento anual – ou proporcional – da empresa. São consideradas microempresas aquelas com faturamento de até cento e vinte mil Reais por ano.

2.1.3 Considerações acerca do ciclo de vida das empresas

A classificação de empresas de pequeno porte não é fácil, pois elas têm características individualmente próprias, não existindo uma definição uniforme ou obrigatória (MALUCHE, 2000). Para alguns autores as características qualitativas são mais importantes na diferenciação das empresas.

Como exemplo disso, pode-se citar Queji (2002), que afirma apresentarem as pequenas empresas várias características peculiares, como sua proximidade dos sócios, sua dimensão, sua estrutura organizacional, dentre outras.

A importância do conhecimento do ciclo de vida organizacional está, dentre outros fatores,

em “[...] entender como se dá o processo de gestão empresarial em cada uma das fases do ciclo e isto pode levar o profissional da Contabilidade a gerar informações mais completas e mais seguras.” (BORINELLI; BEUREN, 2003, p.42).

Adizes (1993) afirma existirem diversos estágios no ciclo de vida das empresas. Para ele, pode-se dividir esse ciclo de vida em dez fases, quais sejam: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte.

Para Borinelli e Beuren (2003, p.40), mesmo utilizando nomenclaturas e números de estágios diferentes, as diversas abordagens acerca do ciclo de vida das organizações abrangem as mesmas “[...] fases que uma empresa atravessa durante sua vida, incluindo nascimento, expansão ou desenvolvimento e maturidade.”.

Na abordagem de Adizes (1993), a fase do namoro consiste na idéia da criação da empresa, ou seja, ela ainda não nasceu, mas já está sendo idealizada por seu fundador. Nessa fase, o compromisso do fundador com sua idéia é fundamental, uma vez que disso depende o futuro da organização – se ela irá nascer ou será apenas um “caso”.

Após o nascimento vem a infância, fase na qual a figura do fundador ainda é bem importante, caracterizando fortemente o comportamento empresarial. Além dessa necessidade de compromisso do fundador, a infância se caracteriza pela necessidade constante de investimentos financeiros (Ibid).

Essa necessidade, aliada à falta de planejamento, pode levar a erros, como a busca de empréstimos a curto prazo para a realização de investimentos; a venda de mercadorias a preços abaixo de seu custo total no intuito de aumentar as vendas, causando prejuízo; e a venda de partes do capital social, dentre outros (ADIZES, 1993).

A demanda por investimentos financeiros é constatada em pesquisa publicada pelo SEBRAE, que mostra a falta de capital de giro como a dificuldade mais citada por proprietários de micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2004b). A figura 1 mostra os problemas típicos de uma

empresa criança, segundo Adizes:

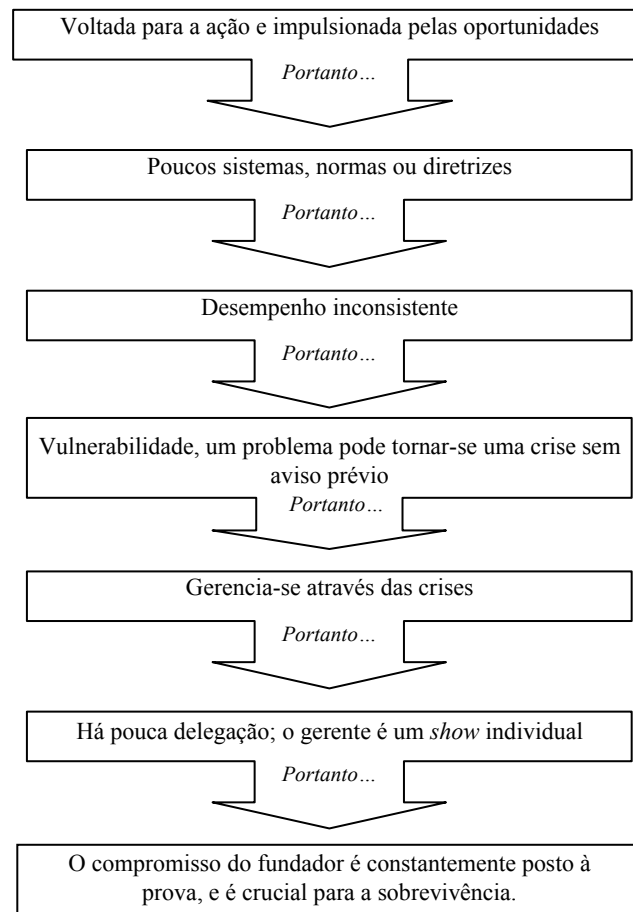


Figura 1 – Modelos típicos de comportamento de uma organização Criança

Adaptado de: Adizes, 1993, p. 25

A figura ilustra o efeito que ocorre pela necessidade de obtenção de recursos e pela falta de planejamento, comuns em empresas pequenas, que normalmente possuem pouca experiência.

Segundo o IBGE, as micro e pequenas empresas se caracterizam, dentre outras coisas, por:

- baixa intensidade de capital; [...]
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; [...]
- contratação direta de mão-de-obra;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; [...] (IBGE, 2003, p. 18)

Adizes corrobora essas afirmações, ao afirmar que

Uma organização Criança tem poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos e poucos orçamentos. [...] A maioria das pessoas nessa organização, inclusive o presidente, estão na rua vendendo – *fazendo*. Há poucas reuniões de pessoal. A organização é altamente centralizada e poderia ser bem descrita como um

show individual. [...] Nela, todos se chamam pelo primeiro nome, há pouquíssima hierarquia e inexistência de um sistema de contratação de pessoal ou de avaliação de desempenho. As pessoas são contratadas à medida em que se tornam necessárias, e porque impressionam aqueles que as contrataram. [...] Geralmente carece de profundidade gerencial, isto é, não há ninguém com capacidade para assumir a direção se o fundador vier a falecer. Ela não possui passado nem experiência, de modo que um erro no projeto do produto, ou nas vendas, no serviço ou no planejamento financeiro pode ter repercussões fatais. A probabilidade desses erros ocorrerem é elevada, pois a organização geralmente vive com o dinheiro contado [...] (ADIZES, 1993, p. 22-23, grifo do autor).

Após a infância, vem a fase toca-toca, quando os principais problemas estão relacionados a arrogância ou excesso de pretensão decorrente do sucesso obtido no estágio anterior. Chega-se

a um estágio em que a idéia já está em funcionamento, em que a empresa já resolveu seu fluxo de caixa negativo e em que as vendas vão aumentando. Ela parece que não só está sobrevivendo, como também florescendo. Isso torna o fundador e a organização arrogantes – ou melhor, Arrogantes, com “A” maiúsculo (Ibid, p. 35).

Essa arrogância se caracteriza por diversos investimentos que a empresa efetua em áreas que muitas vezes não têm muita ligação com suas atividades, levando a perdas (ADIZES, 1993). Naturalmente, isso apenas ocorre quando a empresa sobrevive aos primeiros momentos, ao que Adizes chama infância.

Todavia, segundo o SEBRAE, boa parte das empresas brasileiras não ultrapassa os primeiros anos de atividade, chegando a 59,9 o percentual de empresas que fecham suas portas até os quatro primeiros anos (SEBRAE, 2004, p. 19). Essa informação é corroborada pelo IBGE (2003, p. 18), ao afirmar que há “[...] altas taxas de natalidade e mortalidade [...]” dentre as micro e pequenas empresas. Planejar o fluxo de caixa pode fazer a diferença, já que a falta de capital de giro tem sido apontada como uma das maiores dificuldades encontradas pelos empresários nos primeiros anos de empreendimento (SEBRAE, 2004).

Nem toda empresa nasce pequena (SEBRAE, 2004), ou seja, não há uma relação obrigatória entre tamanho e tempo de existência. Também se admite que nem todas nascem criança – há organizações que já nascem como burocracias, especialmente filiais de grandes empresas ou órgãos do Estado (ADIZES, 1993). Em outras palavras, pode-se admitir que não há uma relação causal entre tamanho/tempo e crescimento/envelhecimento (BORINELLI; BEUREN,

2003, p.38).

Porém, boa parte das empresas que se formam no Brasil são de micro e pequeno porte, e apresentam características próprias dos primeiros estágios do ciclo de vida aqui citadas – especialmente proximidade do fundador, dificuldades no fluxo de caixa e falta de planejamento (SEBRAE, 2004b). Dessa forma, entende-se como importante essa exposição sobre o ciclo de vida das organizações.

Adota-se para este trabalho, como referência, padrões de classificação de empresas já existentes, ambas conhecidas: a classificação anteriormente citada, de uso pelo SEBRAE, por número de colaboradores, e a classificação utilizada pela legislação tributária para determinar as empresas que podem optar pelo SIMPLES.

Porém, em vista das dificuldades em se definir corretamente o que é uma microempresa, deve-se ressaltar que as classificações supracitadas – empresas prestadoras de serviço e comerciais com até nove empregados e industriais com até dezenove, e cujo faturamento anual não ultrapasse 120 mil reais – são apenas referências, não devendo ser consideradas definições exatas.

Conforme exposto, há características peculiares às microempresas, as quais devem ser consideradas quando da utilização do modelo apresentado à frente. Além disso, deve-se considerar os aspectos relacionados ao ciclo de vida da empresa em análise, para que se possa melhor identificar suas necessidades e utilizar ferramentas que melhor se adequem à situação.

Nos próximos tópicos são abordados o planejamento e o controle financeiros. São expostos conceitos gerais acerca desses temas, partindo-se, em seguida, ao fluxo de caixa e seu planejamento.

2.2 Planejamento – definições e importância

Segundo Covey (2003), todas as coisas são feitas duas vezes: uma quando são planejadas, outra quando são executadas. Até mesmo as mais simples passam por esse processo, já que, salvo os acidentes e alterações climáticas, os acontecimentos são primeiro imaginados, depois construídos. Naturalmente pode haver mudanças, dependendo das alterações ambientais internas e externas, mas quando se planeja algo, a possibilidade de que dê certo é maior.

Para Welsch (1996), as decisões administrativas são todas voltadas para o futuro, já que o passado é imutável. Sendo assim, sempre existe alguma forma de planejamento sobre o que será feito. Algo que faz diferença, para o autor, é o tempo disponível entre a ação e a consciência acerca de sua necessidade – quanto maior o tempo, maior a possibilidade de se analisar, estudar, consultar preliminarmente as possibilidades de ação, e maior será a probabilidade de sucesso ou melhor resultado.

O planejamento é, segundo Megginson, Mosley e Pietri Junior (1986, p. 105), a escolha de um curso de ação e a decisão adiantada do que deve ser feito, “em que seqüência, quando e como”. A preparação para as possíveis dificuldades contidas na consecução dos objetivos traçados permite tomar-se, antecipadamente, decisões que minimizem os prejuízos dessas e ampliem os benefícios gerados.

Lunkes (2003, p. 11), num estudo acerca do planejamento e sua evolução ao longo do tempo, afirma que

[...] apesar das inúmeras mudanças ambientais, como mudanças na estrutura demográfica, avanço tecnológico, globalização, preocupação com o ambiente e impacto das mudanças governamentais sobre a sociedade, o processo de planejamento e controle continuam sendo de fundamental importância na gestão das empresas. O processo orçamentário é indispensável para a administração de qualquer empresa, seja qual for seu tamanho ou sua natureza. Basta lembrar que empresa sem orçamento é como navio sem rota definida ou avião sem plano de voo.

Nas organizações empresariais, o planejamento adquire importância especial, já que há diversos interesses e fatores envolvidos, que tornam necessário se obter resultados positivos.

Com isso, o planejamento torna-se “[...] uma parte essencial na estratégia financeira de qualquer empresa.” (LEDYARD, 2002, p.586).

Para Chiavenato (1995, p. 81), “sem o planejamento, a empresa fica perdida no caos”, já que deixa de focalizar o futuro e visar a continuidade. Para Frezatti (2002, p. 43), o planejamento é “quase uma necessidade natural, como alimentar-se para o ser humano”.

A menos que a empresa queira ficar para sempre prisioneira do corre-corre diário e do conseqüente combate ao fogo, o planejamento é uma atividade necessária e extremamente prática. As compensações reais para as pequenas empresas não estão nas tarefas e diversões do dia-a-dia, mas na realização das oportunidades de prazo mais longo. Estas podem ser alcançadas através de uma alocação produtiva e cuidadosamente concebida dos recursos da empresa e de programas de ação viáveis (RESNIK, 1990, p. 260-261).

Em sua implementação, o planejamento passa por etapas. Becker (1999) resume-as em cinco: primeiro define-se o que será planejado; depois, quais os objetivos galgados; em seguida analisa-se a realidade presente para, na próxima etapa, compará-la com os objetivos e, na última etapa, definem-se as ações a serem tomadas e como o serão.

Esse processo lida com alguns desafios. O próprio Becker (Ibid) cita alguns, sendo um deles o fato de o planejamento lidar com o futuro – algo, por si só, indefinível. Isso não impede, todavia, que seja planejado. Segundo Covey (2003), não é possível escolher as conseqüências das atitudes, mas é possível escolher o que fazer, de acordo com as conseqüências que se deseja. Concluindo, não se pode prever o futuro, mas é possível influenciá-lo.

Definindo-se o que será planejado – no caso deste estudo, o fluxo de caixa – parte-se efetivamente para o planejamento, lembrando que

[...] o processo de planejamento não é deslanchado a partir do presente, das necessidades, dos problemas, das dificuldades, das ameaças, mas, sim, é deslanchado a partir do futuro, dos desejos, das potencialidades, das alternativas de soluções, das possibilidades, das oportunidades [...] (BECKER, 1999, p. 31).

Essa visão sobre as possibilidades futuras requer “[...] um amplo conhecimento do negócio, então, examina-se como a empresa será afetada por forças externas e internas, pois não se pode considerar a administração financeira como uma área isolada” (LEDYARD, 2002, p.587).

Outro desafio ilustrado por Becker (1999) é a transformação dos objetivos em desejos coletivos, através da comunicação e participação das pessoas envolvidas na definição daqueles. Essa transformação é importante para que se possa conquistar o comprometimento dos colaboradores na consecução das ações e do próprio planejamento. Lunkes (2003, p. 19) chama isso de “sensibilização”, afirmando que “é a etapa em que todos na empresa devem saber a visão global, devem envolver-se e serem envolvidos, motivados e entender seu papel dentro do planejamento”.

Torna-se, com isso, necessário considerar-se a influência da cultura organizacional, já que “a cultura influi nas atitudes, nos estilos cognitivos, na forma em que as pessoas se inter-relacionam na organização e na forma em que se desenham, implementam e utilizam os diversos sistemas em qualquer ambiente organizacional.” (GOMES; SALAS, 2001, p.134).

A identificação de tendências também é necessária, constituindo-se num outro desafio (BECKER, 1999), o qual pode ser trabalhado com a identificação dos fatores que influenciam nos resultados e dos recursos dos quais a empresa dispõe.

Com vistas aos objetivos da empresa e sua situação atual, é possível comparar as duas situações, fazendo, dessa forma, um diagnóstico. Essa comparação permite avaliar-se o que é necessário para se alcançar os fins desejados, permite visualizar o que a empresa precisa fazer. Com isso, pode-se partir para a definição das prioridades – ou seja, o que será feito antes – e para a formulação, segundo Becker (1999), das estratégias. Estas, para o autor, devem responder como será feita a ação, com quem será feita, quando o será, e onde.

Costuma-se classificar o planejamento como estratégico, tático e operacional, de acordo com o tempo abrangido e o nível de detalhamento. Segundo Lunkes (2003, p. 16-17, grifos do autor):

O **planejamento estratégico** é definido para um período longo de tempo, freqüentemente de cinco ou mais anos. Ele normalmente traz poucas informações quantitativas [...]. O planejamento estratégico (1) decide para onde a empresa vai; (2) avalia o ambiente dentro do qual ela operará; e (3) desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido. [...] O **planejamento tático** proporciona aos gestores

objetivos quantitativos mensuráveis. Normalmente, os planos intermediários são objetivos na forma de relações financeiras que serão alcançadas algum dia durante os próximos três a cinco anos.

Segundo o autor (Ibid), o planejamento operacional compreende de maneira detalhada as operações diárias da empresa. Recomenda-se a utilização de orçamentos para sua implementação.

O processo orçamentário [, por sua vez,] envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidade de supervisão (LUNKES, 2003, p. 27).

Divide-se normalmente o orçamento em três partes: orçamento operacional, de investimentos e financeiro. O primeiro detalha o plano de operações da empresa – vendas, compras, estoques, mão-de-obra, custos, dentre outros pontos – o segundo mostra os investimentos mais importantes, como a aquisição de maquinário de valor significativo, ampliação de instalações, aquisição de outras empresas, dentre outros (GITMAN, 2002; LUNKES, 2003; WELSCH, 1996).

O orçamento financeiro “[...] é composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração do exercício projetado” (LUNKES, 2003, p. 44, grifo nosso). Dentre os tipos de orçamento, o que interessa diretamente a este trabalho, é o orçamento de caixa, abordado em capítulo próprio à frente. Segundo Felisbino (2003), o orçamento de caixa é o controle mínimo necessário para qualquer empresa, sendo que, para micro e pequenas empresas, um orçamento de caixa projetado para pelo menos seis meses seria bastante útil.

Vale dizer que o planejamento, incluindo a utilização de orçamentos, é de grande valia para as empresas, porém, sua utilidade se reduz se não houver controle, assunto exposto no próximo tópico.

2.2.1 O controle

O planejamento não é feito, senão, para que se tenha um maior controle das situações. “É o controle que oferece sentido e utilidade administrativa ao orçamento que, sem ele, não passaria de um simples exercício financeiro contábil de limitada valia gerencial.”

(CONTROLE..., 2003, p. 1).

Controle, enquanto mecanismo de reforço de comportamento positivo e correção de rumo no caso de resultados não desejados, é necessário como instrumento que possa auxiliar os membros da organização a desenvolverem ações congruentes com os interesses das partes (donos do capital e empregados de todos os níveis) (GOMES; SALAS, 2001, p. 22).

O controle, segundo Lunkes (2003), “constitui-se de um conjunto de indicadores e metas que permite verificar se os objetivos estão sendo atingidos”. Essa verificação acerca do alcance dos objetivos pode ser interpretada como uma parte do controle, uma vez que, de acordo com Martins (2001, p. 323) “[...] controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção.”.

Controle também pode ser entendido como “[...] o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos. Um sistema está sob controle se ela está no caminho para alcançar seus objetivos.” (ATKINSON et al., 1997, apud FELISBINO, 2003, p. 34). Controle é, basicamente, a “[...] comparação entre os resultados orçados e os resultados reais, com a finalidade de apurar variações, analisá-las e, a partir daí, escolher e adotar medidas complementares, corretivas ou compensatórias [...]” (CONTROLE..., 2003, p. 1).

Essa comparação entre resultados orçados e reais é, para Welsch (1996, p. 42, grifo do autor), uma “*medida de eficácia do controle durante certo período passado*”, já que o controle eficaz não ocorre depois do fato, mas antes do momento da ação. Isso torna necessário o planejamento, pois este determina os objetivos aos quais as decisões e ações devem levar.

Destarte, conclui-se que controlar é, acima de tudo, agir e decidir com base em objetivos previamente traçados, verificando se os mesmos estão sendo atingidos.

No próximo tópico, faz-se uma exposição acerca da abrangência do caixa, objeto de planejamento e, conseqüentemente, controle, apresentado neste trabalho.

2.3 O caixa

Para que se cumpram os objetivos anteriormente expostos, é necessário definir que elementos o planejamento do fluxo de caixa engloba, ou seja, o que compõe o “caixa”.

O ativo das empresas é formado por diversas contas, que podem variar de acordo com suas características – o setor de atuação, produtos, mercado, dentre outras. Algo que há no ativo de toda empresa, não obstante qualquer peculiaridade, por ser essencialmente necessário, é o caixa. Entradas e saídas de caixa “são os eventos fundamentais [...] nos quais se supõe que os investidores apóiem suas decisões.” (HENDRIKSEN; BRENDA, 1999, p.174).

Segundo Frezatti (2003), a maior parte das transações abrangidas pelo caixa se trata, na verdade, de transferências bancárias. Para Dalbello (1999), tal fato se deve à larga utilização do cheque como meio de pagamento, por sua maior possibilidade de controle. Apesar de ser considerado legalmente um título à vista, o cheque é largamente utilizado para vendas a prazo, o que também amplia sua utilização. Novamente segundo Dalbello (1999), outro fato que contribuiu para a substituição parcial da conta Caixa pela conta Bancos, no Brasil, foi a inflação.

Além disso, é possível, atualmente, efetuar movimentações bancárias por diversos meios, como a Internet, a telefonia, ou transferências nas próprias agências bancárias, como o Documento de Crédito (DOC) para valores até cinco mil Reais e a Transferência Eletrônica Disponível (TED), para valores acima. A TED permite que os valores transferidos fiquem à

disposição do destinatário no mesmo dia, ou em tempo real, o que torna seu uso atraente.

Para alguns autores, caixa pode representar, também, títulos de curtíssimo prazo, ou seja, aqueles altamente líquidos – conversíveis em caixa em até três meses (DALBELLO, 1999, p.32). Essa concepção é corroborada pelo FASB, ao determinar que o termo caixa englobe dinheiro em caixa, bancos e equivalentes em caixa, quais sejam, aqueles investimentos altamente líquidos, conversíveis imediatamente em caixa e cujo valor não sofra risco de alterações (TELES, 1997, p.68).

Em vista disso, a presente pesquisa considera como caixa o saldo em espécie na empresa e os saldos das contas bancárias de liquidez imediata, além dos investimentos imediatamente resgatáveis sem alterações de valor. É adotado também o termo “disponível” para a mesma designação. Os títulos de qualquer prazo e os depósitos de liquidez não imediata cujos valores de resgate não possam ser determinados com exatidão são considerados contas a receber.

2.3.1 O fluxo de caixa

Os recursos do caixa entram e saem da empresa de acordo com suas atividades. Desse modo, quaisquer decisões podem trazer, direta ou indiretamente, imediata ou futuramente, alterações no saldo de caixa.

O fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de caixa, bem como a variação nos saldos dessa conta. É conceituado por Zdanowicz (2004, p. 23) como “[...] o instrumento utilizado [...] com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa [...]”. Portanto, não é apenas a movimentação, outrossim, o nome atribuído à ferramenta que a evidencia, podendo essa ferramenta – como orçamento – ser também aplicada ao planejamento empresarial.

É de suma importância para a continuidade da empresa, já que é com caixa que ela liquida suas necessidades financeiras (TELES, 1997). Entretanto, não se pode voltar apenas para os pagamentos e recebimento, é necessário que sejam analisadas as causas para sua ocorrência.

O fluxo de caixa permite a verificação de onde estão sendo empregados os recursos e o controle dos gastos, mas não responde, sozinho, à demanda informacional da gerência de uma empresa. Existe a necessidade de se analisar e planejar também pelo uso de outras demonstrações contábeis, elaboradas com base no princípio da competência.

Não fica totalmente claro, por exemplo, quanto uma empresa vende num determinado mês acompanhando-se apenas seu saldo de caixa – caso ela efetue vendas a prazo, os recebimentos do período decorrem de vendas do próprio mês e de meses anteriores. Nesse caso, é necessário acompanhar-se relatórios contábeis que retratem as mutações no patrimônio da empresa em seus diversos aspectos: quanto faturou, quanto disso recebeu à vista, em quanto custo incorreu para a realização da receita, dentre diversos fatores que podem demandar a atenção dos gestores.

Destarte, pode-se concluir que o uso do fluxo de caixa não dispensa a análise das demais Demonstrações Contábeis. Pode-se, ainda, considerar o fluxo de caixa e as demais demonstrações complementares, não excludentes entre si (MARTINS apud QUEJI, 2002; TELES, 1997), já que se admite ser “primordial avaliar não somente a lucratividade da organização, mas também sua capacidade de gerar caixa” (THIESEN, 2000, p.13).

Admitindo-se a necessidade de informações diversificadas, pode-se dizer que a atenção ao fluxo de caixa é de importância constante, tanto em momentos de crescimento quanto em crises. Segundo Gitman,

Se a empresa adquire uma nova máquina para expandir seu nível de operações, tal expansão será acompanhada pelo crescimento dos níveis de caixa, duplicatas a receber, estoques, duplicatas a pagar e outras contas a pagar. Esses aumentos resultam da **necessidade de mais caixa para sustentar a expansão nas operações**, mais duplicatas a receber e estoques para sustentar o aumento nas vendas, e mais duplicatas a pagar e outras contas para sustentar o aumento nas compras realizadas, em vista da maior demanda por seus produtos (GITMAN, 2002, p. 301, grifo nosso).

Fica claro, então, que há uma forte ligação entre o fluxo de caixa e as demais movimentações de recursos na empresa. Dessa forma, mesmo não tendo problemas de caixa, é necessário que se faça um bom planejamento, já que o crescimento do negócio demanda maior investimento em capital de giro, em algum momento representado por caixa.

3 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO AO DISPONÍVEL

Planejar o fluxo de caixa requer o planejamento de outros fatores na empresa. Conforme exposto, o caixa recebe influência de todos os setores. Como exemplo, não é possível se fazer uma estimativa dos recebimentos de uma empresa sem que haja uma estimativa das suas vendas. Zdanowicz (2004, p. 131) afirma que para a elaboração do fluxo da caixa são úteis as seguintes estimativas:

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

Nota-se que o fluxo de caixa está, portanto, atrelado a todos os departamentos ou partes da organização, sendo necessário que haja um mínimo de planejamento para que se possa deduzir os movimentos de entradas e saídas no disponível. Conseqüentemente, dependendo do ramo de atuação e do porte da empresa, haverá diferenças em sua estrutura financeira, em sua necessidade de capital de giro e disponibilidades.

Como exemplo disso, pode-se citar hipoteticamente uma empresa industrial, onde o ciclo de caixa – ou “período de tempo em que os recursos da empresa se encontram comprometidos entre o pagamento dos insumos e o recebimento pela venda do produto acabado resultante.” (GITMAN, 2002, p. 670) – é normalmente mais longo do que em empresas comerciais. Isso gera a necessidade de um planejamento para um prazo maior. Ademais, numa empresa industrial, é necessário que se faça também o planejamento da produção, já que não se trata apenas de comprar e revender.

O planejamento do fluxo de caixa é importante “[...] porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa possa

assumir [...]” (ZDANOWICZ, 2004, p. 127). Com isso, pode-se determinar quais as opções mais viáveis para a empresa fazer investimentos, quais os prazos a negociar com os fornecedores e quais concederá aos clientes, quando serão necessários empréstimos – caso o sejam – e de que tipo, além de outras possibilidades.

Para Iudícibus e Marion (1999, p. 219), o demonstrativo de fluxo de caixa “propicia a elaboração de um melhor planejamento financeiro, de modo que não ocorra excesso de caixa, mas que se mantenha o montante necessário para fazer face aos compromissos imediatos”. Planejar a movimentação do disponível também ajuda a evitar que a empresa efetue desembolsos grandes em épocas de pouca disponibilidade (ZDANOWICZ, 2004).

O planejamento de fluxo de caixa pode ser feito através do que se chama orçamento de caixa, fluxo de caixa projetado, fluxo de caixa prospectado ou fluxo de caixa estimado, dentre outros nomes (QUEJI, 2002). Na verdade, todos se reportam ao mesmo processo, ou a processos bem semelhantes, os quais se constituem na listagem dos valores referentes às entradas e saídas de disponível na empresa, de acordo com suas previsões de vendas, compras e outras movimentações, em tabelas que permitam ao usuário planejar e acompanhar seu desempenho e determinar, antecipadamente, ações condizentes com os objetivos da organização.

Segundo Gitman (2002, p. 590), “o orçamento de caixa, ou projeção de caixa, é um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa a curto prazo.”. Na visão de Padoveze (1997, p. 374), “[...] a peça orçamentária que junta todos os orçamentos particulares, traduzindo-se num resumo de todo o orçamento operacional, e adicionando-se as peças orçamentárias do orçamento financeiro e de investimentos.”.

Para Iudícibus e Marion (1999, p. 219), Fluxo de caixa projetado é “[...] o instrumento financeiro que reflete prospectivamente as movimentações do caixa previstas para acontecer em um determinado período de tempo.”. Vê-se nessa definição uma referência à “prospecção”

do caixa. Por sua vez, Queji (2002, passim) utiliza-se do termo “fluxo de caixa prospectado” para referir-se ao planejamento do disponível, e considera que todas as terminologias dizem respeito ao mesmo processo.

Resnik (1990, p.270) afirma que é uma boa idéia incluir o orçamento de caixa

[...] em todas as empresas inexperientes ou com caixa baixo. As estimativas de caixa não apenas sinalizam se e quando haverá um déficit, mas também estabelecem um esquema para as suas atividades durante o ano. As projeções para os seis meses seguintes são as mais difíceis. Mas suas estimativas calculadas provavelmente serão úteis e adequadas se incorporarem as principais suposições em relação aos gastos com expansão, investimento de capital ou grandes débitos financeiros a vencer, bem como as mudanças previstas nos custos de vendas e nos custos operacionais.

Gitman (2002) afirma que o orçamento de caixa pode ser elaborado de duas maneiras, uma através da elaboração simultânea de planos alternativos, sugerindo-se uma previsão otimista, uma realista, e uma terceira, pessimista; outra forma seria optar-se pela distribuição probabilística das movimentações de caixa no período. Zdanowicz (2004, p. 125) afirma que o planejamento do fluxo de caixa pode ser feito “[...] de diferentes maneiras, conforme as necessidades ou conveniências de cada empresa, a fim de permitir que se visualize os futuros ingressos de recursos e os respectivos desembolsos.”

Importa dizer que é necessário haver consistência na elaboração do planejamento e análise do fluxo de caixa, pois, “[...] se cada vez que a empresa projeta o fluxo de caixa ele é feito de maneira diferente, fica difícil acompanhar, isolar efeitos e explicar desempenhos.” (FREZATTI, 1997, p. 71). Além disso, é necessário que haja o cumprimento a alguns pré-requisitos, expostos a seguir.

3.1 Requisitos para a elaboração do orçamento de caixa

Para se planejar o fluxo de caixa é necessário que haja uma estrutura favorável, ou seja, deve haver o cumprimento de alguns pré-requisitos fundamentais à sua elaboração. Da mesma forma, o próprio planejamento precisa conter algumas características que o permitam ser

aceito e efetivamente utilizado.

O primeiro requisito é a determinação do prazo de abrangência do planejamento. Tal período depende do tamanho da empresa e de seu ramo de atividade – atividades mais instáveis requerem planejamento com prazo menor – bem como dos objetivos do planejamento (ZDANOWICZ, 2004). Segundo o autor (Ibid), planejamentos de curto prazo normalmente são mais detalhados, enquanto que os de longo prazo atêm-se às movimentações mais significativas.

Geralmente elabora-se o orçamento de caixa para um período anual, subdividindo-o em intervalos menores, sendo que isso depende do tipo de empresa: “quanto mais sazonais e incertos forem os fluxos de caixa da empresa, maior o número dos intervalos.” (GITMAN, 2002, p. 590). O período orçamentário varia “[...] em função dos volumes referentes a Entradas e Saídas de Caixa, do porte e das necessidades da empresa, e de acordo com a atividade econômica por ela desenvolvida.” (MODRO, 2000, p. 21). Segundo Frezatti,

O critério para se definir o horizonte não é o critério de ‘gosto’, pelo simples fato de querer tê-lo. O critério correto consiste em usar o horizonte que tenha utilidade em termos de decisão para a empresa. [...] Imagine uma empresa que tenha captações de recursos do mercado financeiro, com prazo de 60 dias. Outra opção de captação da empresa consiste em fazer empréstimos de curtíssimo prazo [...] e pagar juros mais altos. Faz sentido dispor de um fluxo de caixa mais alongado do que 30 dias no sentido de minimizar custos e otimizar o resultado? Faz (FREZATTI, 1997, p.70).

Além da determinação do tempo abrangido pelo orçamento de caixa, há outras necessidades a serem sanadas para a construção do planejamento. Modro (2000) considera três requisitos principais ao orçamento de caixa, quais sejam, a flexibilidade na aplicação – situações imprevistas requerem alterações nos planos, sob pena destes perderem sua aplicabilidade – projeção para o futuro, baseada nos objetivos e nas condições da empresa; participação direta dos responsáveis, que devem estar cientes da importância e dos objetivos do planejamento.

Frezatti (1997), ao descrever os aspectos necessários ao formato do fluxo de caixa, descreve as seguintes características:

Funcionalidade. Entende-se por funcionalidade a capacidade de ter um instrumento que seja entendido e utilizado de maneira simples e fácil. Quanto mais as respostas

às perguntas estiverem disponíveis nos relatórios, mais funcional será sua utilização.

Exequibilidade. Certos trabalhos são simples de ser concebidos e impossíveis de ser elaborados por dimensões temporais, questões referentes a sistemas de informações, grau de preparação das pessoas etc.

Clareza quanto aos objetivos. Para que se faz o relatório? Esta é uma questão que deve sempre estar na cabeça do tesoureiro, para que possa realmente atingir os objetivos da organização.

Custo de obtenção. Custo-benefício é sempre chave nas empresas. Não dá para gastar mais que o benefício gerado pelo instrumento, tanto em termos globais quanto nas partes que a compõem (FREZATTI, 1997, p. 77, grifos do autor).

Segundo o autor, o planejamento de caixa deve ser considerado um componente relevante para a tomada de decisão, e o formato de sua apresentação deve ser definido com base nos objetivos de uso.

Para Zdanowicz (2004, p. 283), a principal finalidade do orçamento de caixa é “[...] indicar as necessidades de numerário para atendimento dos compromissos que a empresa costuma ter com prazos certos para serem saldados.”. Frezatti (1997) admite a utilização do fluxo de caixa como um instrumento tático ou estratégico.

Para ele, na abordagem tática o fluxo “[...] aparece como cumpridor de determinações mais amplas e complexas.”, enquanto que a abordagem estratégica está ligada a objetivos de longo prazo, tendo “[...] efeito sobre questões ligadas às decisões realmente estratégicas da empresa.” (FREZATTI, 1997, p.25).

Pode-se admitir, dessa forma, que o orçamento de caixa compõe um sistema maior, que necessita de informações diversas e, segundo Gitman (2002), culmina com a elaboração do balanço patrimonial projetado. Na Figura 2, pode-se observar a localização do orçamento de caixa no planejamento financeiro de uma empresa.

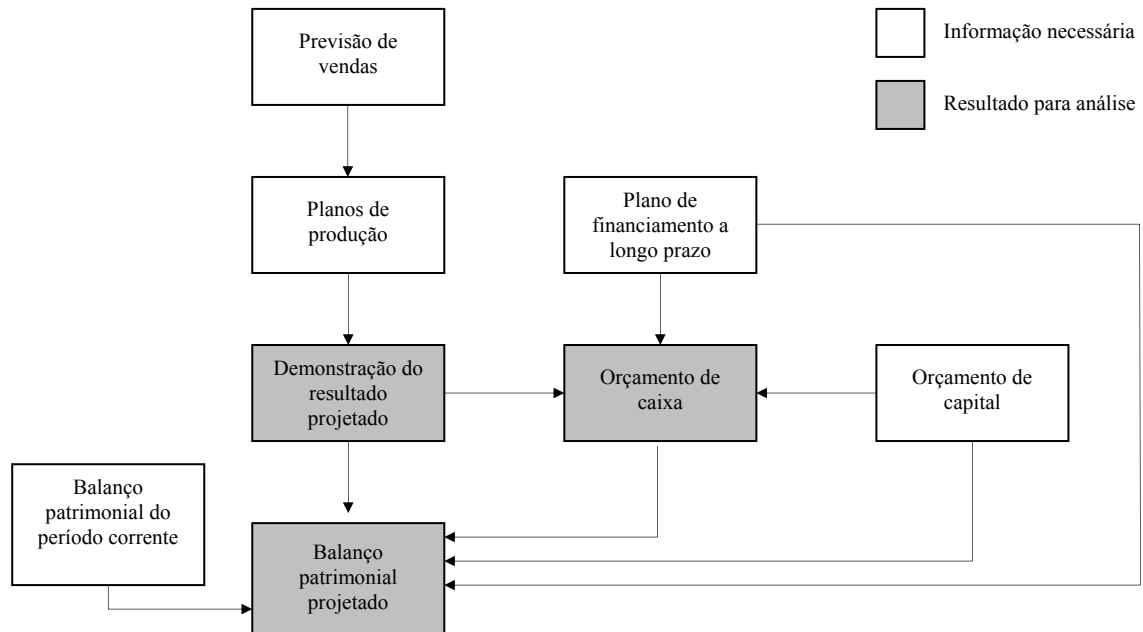


Figura 2 – Planejamento financeiro a curto prazo.

Fonte: Gitman, 2002, p. 589.

Segundo o esquema mostrado na figura, é necessário que haja a previsão de vendas, planos de produção (entende-se que para empresas industriais), um plano de financiamento a longo prazo, orçamento de capital e demonstração de resultado projetada, para, então, definir-se o orçamento de caixa.

Numa microempresa talvez não haja toda essa estrutura, ou não seja ela tão palpável e bem definida quanto numa empresa de grande porte com anos de experiência. Numa empresa pequena, normalmente jovem, a preocupação principal é com as vendas, justamente para a obtenção de capital de giro necessário à manutenção das atividades e ao crescimento (ADIZES, 1993).

Isso amplia a importância do planejamento do fluxo de caixa, já que sua falta pode prejudicar o resultado. Dessa forma, não se pode abrir mão do orçamento de caixa pela carência de um sistema de planejamento estruturado, mas deve-se buscar melhorias, o que pode incluir a sistematização de uma série de procedimentos necessários.

A estrutura favorável é também ressaltada por Zdanowicz (2004, p. 132), que enumera os

seguintes requisitos à implantação do fluxo de caixa:

- apoio da cúpula diretiva da empresa;
- organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema do fluxo de caixa;
- definição do sistema de informações, quanto à qualidade e aos formulários a serem utilizados, calendário de entrega dos dados (periodicidade) e os responsáveis pela elaboração das diversas projeções;
- treinamento do pessoal envolvido para implantar o fluxo de caixa na empresa;
- criação de um manual de operações financeiras;
- comprometimento dos responsáveis pelas diversas áreas, no sentido de alcançar os objetivos e as metas propostas no fluxo de caixa;
- controles financeiros adequados, especialmente da movimentação bancária;
- utilização do fluxo de caixa para avaliar com antecedência os efeitos da tomada de decisões que tenham impacto financeiro na empresa;
- fluxograma das atividades na empresa, ou seja, definir as atividades meio e as atividades fins.

Talvez seja difícil numa microempresa obterem-se todos os requisitos supracitados. Pode não ser simples, por exemplo, definir de maneira clara a responsabilidade por cada área, devido à pouca clareza na definição dos cargos, problema mostrado por Adizes (1993). Importa que se tenha em mente que o objetivo do planejamento do fluxo de caixa é melhorar o desempenho da empresa, e não lhe criar empecilhos.

Por isso, a flexibilidade é importante. Pode-se implantar um sistema de planejamento gradativamente, sanando-se aos poucos as falhas, de acordo com o desenvolvimento e as necessidades da empresa. Um ponto importante, cuja falta pode inviabilizar o sistema, é o apoio da administração – em microempresas, normalmente representada pelos próprios donos. Dessa forma, seu apoio é muito importante tanto na implantação do fluxo de caixa quanto na manutenção e desenvolvimento do sistema.

Determinar os prazos para a abrangência do fluxo também interessa, já que permite a medição regular de resultados, sendo possível em qualquer microempresa. Manter uma postura motivada a cumprir o planejamento também é possível e desejável, mesmo em empresas pequenas – para isso, é importante que os objetivos sejam definidos claramente.

A previsão de vendas e o plano de produção (para empresas industriais) normalmente são difíceis de se definir. Podem representar um obstáculo para o planejamento do fluxo de caixa

em microempresas. Porém, à medida que se faz o controle utilizando o fluxo de caixa e outras informações contábeis, chega-se a um momento em que a empresa dispõe de dados históricos que podem auxiliar nesse ponto.

A empresa pode não ter um orçamento de capital formalmente articulado, mas pode definir os principais objetivos de investimentos para os períodos planejados, o que auxilia. As principais fontes de financiamento também podem ser definidas com antecedência, o que deve facilitar a manutenção dos saldos de caixa em níveis equilibrados.

É possível treinar o pessoal envolvido de maneira satisfatória, da mesma forma, pode-se criar um manual de operações, que todos deverão respeitar para que o sistema funcione. Também se pode definir a distribuição das tarefas envolvidas no planejamento do fluxo de caixa, cuidando para que haja integração em toda a empresa. Vale dizer que o comprometimento dos funcionários da empresa, não somente dos proprietários, é também desejável e possível.

Os controles financeiros são fundamentais e podem ser desenvolvidos; isso inclui a conciliação bancária e o fechamento diário de caixa. Algo de considerável importância é a utilização do fluxo de caixa para se avaliar com antecedência os efeitos da tomada de decisão – diga-se, algo que dá sentido ao planejamento. Em outras palavras, o controle pode ser efetuado antes mesmo da decisão, sendo isso um dos objetivos do planejamento.

Mesmo com as possíveis mudanças necessárias para a utilização do fluxo de caixa, não se pode esquecer o aspecto da funcionalidade, citado por Frezatti (1997), bem como da exequibilidade e da noção de custo-benefício. Acredita-se que isso possa ser alcançado através da adaptação do modelo de planejamento de fluxo da caixa às condições da empresa. Considerando isso, parte-se agora para a descrição do modelo proposto por Zdanowicz (2004) para o orçamento de caixa.

3.2 Modelo de planejamento de fluxo de caixa proposto por Zdanowicz

Neste tópico será mostrado o modelo proposto por Zdanowicz para o planejamento do fluxo de caixa, na tentativa de se expor seus benefícios e dificuldades no uso em microempresas.

Para o autor (2004), o principal ponto na elaboração do fluxo de caixa projetado é a alocação dos valores referentes às entradas e saídas de caixa em suas respectivas épocas. A partir disso, constrói-se um modelo que compreende a movimentação do caixa de maneira bastante acessível, por sua simplicidade – o que o torna atraente para o uso em microempresas. No quadro 1, é possível visualizar como ficaria um fluxo de caixa projetado segundo Zdanowicz.

APRESENTAÇÃO DO MODELO DE FLUXO DE CAIXA											\$		
ÍTEM	PERÍODOS			JAN		FEV		MAR		...	TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	
1. INGRESSOS													
Vendas à vista													
Cobranças em carteira													
Cobranças bancárias													
Descontos de duplicatas													
Vendas de itens do ativo permanente													
Aluguéis recebidos													
Aumentos do capital social													
Receitas financeiras													
Outros													
SOMA													
2. DESEMBOLSOS													
Compras à vista													
Fornecedores													
Salários													
Compras de itens do ativo permanente													
Energia elétrica													
Telefone													
Manutenção de máquinas													
Despesas administrativas													
Despesas com vendas													
Despesas tributárias													
Despesas financeiras													
Outros													
SOMA													
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)													
4. SALDO INICIAL EM CAIXA													
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)													
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO													
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR													
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO													
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS													
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS													
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO													

P = projetado; R = realizado; D = defasagem.

Quadro 1 – Modelo de Fluxo de Caixa Projetado proposto por Zdanowicz

Fonte: Zdanowicz, 2004, p. 145.

Explicando o quadro, pode-se dizer que os ingressos são as entradas de caixa, provenientes

das vendas, de aluguéis, aumentos do capital social, dentre outros tipos, conforme as subcontas exibidas. Os desembolsos são as saídas, classificadas como pagamentos a fornecedores, salários, despesas administrativas, e os demais constantes na tabela. A diferença do período é o saldo resultante do cálculo de subtração dos desembolsos aos ingressos, num mesmo período. O saldo inicial é o que havia no caixa no início do período e a disponibilidade acumulada é o que ficou após o mesmo.

O nível desejado de caixa, por sua vez, é o montante de caixa que a empresa deseja ter em mãos para iniciar o próximo período, de acordo com as necessidades previstas. Caso esse nível esteja acima do saldo final apurado, a empresa terá de buscar recursos, através de empréstimos ou outras alternativas. De outra forma, se estiver tal nível abaixo do apurado, poderá optar-se pela aplicação da sobra. Com isso, espera-se que a empresa possa estar mais próxima do equilíbrio, evitando a possibilidade de faltar caixa e maximizando o investimento dos recursos na geração de resultados.

As contas empréstimos a captar e aplicações no mercado financeiro referem-se às possíveis movimentações comentadas no parágrafo anterior. As amortizações de empréstimos e os resgates de aplicações financeiras são, respectivamente, as devoluções dos empréstimos possivelmente adquiridos em períodos anteriores e os resgates das aplicações efetuadas. O saldo final de caixa deve exibir o valor que a empresa possui em caixa após todas as movimentações descritas.

A mesma tabela pode ser construída contemplando-se períodos mais ou menos longos. Para uma empresa de micro porte, pode ser mais interessante projetar-se o fluxo de caixa semanalmente, ou mesmo diariamente. Com isso, o controle será mais intenso, já que se pode verificar com menos defasagem os possíveis desvios entre as previsões e realizações.

As movimentações do caixa são divididas, no modelo de Zdanowicz, em ingressos e desembolsos. Há, todavia, autores que defendem a separação das movimentações de acordo

com suas relações com as atividades-fim da empresa e, dentro desses grupos, em entradas e saídas. Conforme citado anteriormente, o *Financial Accounting Standards Board*, ao determinar obrigatória (diga-se, onde seu poder normativo é exercido) a publicação da demonstração de fluxo de caixa, classificou as movimentações em operacionais, de financiamento e de investimento (TELES, 1997; UM NOVO..., 1988).

Os movimentos operacionais compreendem as entradas e saídas decorrentes das operações normais (ou principais) da empresa; os de investimento, compreendem valores dispendidos na aquisição de Ativos Imobilizados, participações em outras empresas, bem como recursos vindos de vendas desses investimentos, dentre outros; as movimentações de financiamento são decorrentes das decisões de fomento, como por exemplo, a aquisição de empréstimos ou emissão de ações (DALBELLO, 1999; FREZATTI, 1997; GITMAN, 2002; TELES, 1997; THIESEN, 2000).

Frezatti (1997), por sua vez, classifica as movimentações do caixa em quatro grupos, quais sejam: operacional, permanente, acionistas e financeiro. O fluxo operacional compreende as movimentações relativas às operações principais da empresa – relaciona-se aos objetivos-fim. O permanente espelha o fluxo conseqüente das movimentações no ativo permanente da empresa, enquanto o dos acionistas mostra as movimentações que os afetam, tais como distribuições de lucro ou integralizações de capital em dinheiro. O fluxo financeiro mostra as captações ou aplicações de recursos determinados por excesso ou falta.

Uma divisão apenas entre movimentos operacionais e não-operacionais também ajuda, pois mostra mais objetivamente se a empresa vem obtendo resultados financeiros sobre suas atividades, ou as vem financiando com outras fontes de recursos. O próprio Zdanowicz (2004) sugere essa divisão. Frezatti afirma que

[...] o fluxo operacional (resultante das transações que respondem à missão da empresa) deve estar espelhado, separadamente das entradas e saídas referentes aos acionistas e mesmo daquelas referentes aos bens de capital permanente. Outros detalhamentos de natureza podem ser obtidos caso sejam relevantes na organização [...] (FREZATTI, 1997, p. 38).

Naturalmente, devido à flexibilidade que se pressupõe na utilização do método, cada empresa pode adequá-lo às suas características, incluindo ou retirando contas, classificando-as da maneira que melhor lhe convir. Vale dizer que, de acordo com as características identificadas nas microempresas, ou empresas crianças, pode ser mais interessante um fluxo de caixa bastante simples, que respeite o entendimento das pessoas que o utilizarão no dia-a-dia, não exigindo excessiva formalidade ou detalhamentos desnecessários à decisão.

A flexibilidade é um dos requisitos necessários para que um sistema de controle e planejamento funcione bem:

[...] mecanismos de controle não devem assumir as características dos instrumentos burocráticos que não facilitam a orientação, o aperfeiçoamento contínuo nem a motivação. Ao contrário, devem ser bastante flexíveis de modo a facilitarem a adaptação às mudanças (GOMES; SALAS, 2001, p.24).

Zdanowicz (2004) sugere, para esse tipo de planejamento, a utilização de programas de computador que usem planilhas de cálculo, como o *Microsoft Excel*, dispondo-se de informações de todos os setores da empresa, que podem ser dispostas em tabelas auxiliares. Segundo Gitman (2002, p. 589), “[...] as planilhas eletrônicas como Lotus 1-2-3, Excel e QuattroPro, são amplamente utilizadas para agilizar o processo de preparação e avaliação desses demonstrativos financeiros projetados para o curto prazo.”.

Há quem critique, porém, o uso dessas planilhas. Para Assef (1999, p. 2), “[...] elaborar o fluxo de caixa a partir de planilhas não é a prática mais recomendada, em face do caráter altamente volátil dos dados.”. Ou seja, construção do fluxo de caixa projetado em tabelas como essas poderia levar a perda de informações ou à má utilização dos dados.

O próprio Zdanowicz (2004, p. 146) admite a existência de *softwares* que permitem elaborar-se de maneira “[...] integrada, rápida e eficaz.” as projeções envolvidas no planejamento do fluxo de caixa. Recomenda-se, com isso, que a empresa faça um estudo acerca da viabilidade de implantar um sistema específico, ou de utilizar planilhas de cálculo, a fim de definir qual a melhor alternativa para si. Certamente, quanto maior for sua preocupação com o

planejamento, maiores serão os investimentos efetuados na área.

Está claro que esse não é o único modelo de planejamento de fluxo de caixa recomendado para microempresas. Queji (2002) sugere formas diversas, aplicáveis de acordo com as diferentes fases de vida de cada organização. Lunkes (2003) explica que a tendência no uso de orçamentos é que as empresas adaptem para si idéias de diversos métodos.

A Contabilidade Gerencial, por sua finalidade de servir à tomada de decisão interna, “[...] procurando suprir informações que se ‘encaixem’ de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.” (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21), e por sua conseqüente flexibilidade, permite que se criem modelos adaptáveis a qualquer organização.

3.3 Controle do saldo de caixa – algumas possibilidades

Como exposto, o planejamento do fluxo de caixa tem como funções principais a verificação antecipada da falta de recursos ou o excesso destes, determinando a necessidade de se buscar empréstimos ou de se efetuarem investimentos, dentre outras. Para que essas inferências possam ser realizadas com maior eficácia, é importante que se defina qual o saldo mínimo de caixa a empresa pretende manter ao final de cada período de previsão, seja diário, semanal, mensal, ou outro qualquer.

No modelo de Zdanowicz, apresentado, esse saldo corresponde à linha seis, denominada Nível Desejado de Caixa Projetado. Há alguns modelos propostos para o controle de tal nível, dentre os quais, expõem-se aqui o modelo do Caixa Mínimo Operacional, o modelo de Miller e Orr e o modelo de Dia da Semana.

O modelo do Caixa Mínimo Operacional se baseia no giro de caixa para determinar a necessidade de recursos no início de cada dia. O giro de caixa é o número de vezes que o ciclo de caixa ocorre num período. Assim, divide-se o número de dias do período pelo número de

dias correspondentes ao ciclo de caixa, obtendo-se o seu giro. O saldo mínimo diário será o resultado da divisão do valor dos desembolsos totais do período pelo giro de caixa. (ASSAF NETO, 1997).

No modelo de Miller e Orr determina-se um saldo mínimo e um saldo máximo de caixa, buscando-se trabalhar com o Disponível dentro desses limites. Pressupõe-se que haja uma aplicação financeira de curto prazo e com baixo custo, permitindo que a empresa faça tantas aplicações e resgates quantos forem necessários para a manutenção do saldo de caixa, de modo que quando ultrapassar os limites citados, pode-se fazê-lo voltar a um patamar chamado ponto de retorno, obtido pela seguinte fórmula (Ibid):

$$z^* = m + \sqrt[3]{(0,75 b \sigma^2) / i}$$

Na fórmula, extraída de Assaf Neto (1997, p. 85), z^* é o ponto de retorno, m o valor mínimo que o caixa deve atingir e b o custo de cada investimento ou resgate da aplicação, enquanto σ^2 é a variância diária do caixa e i a taxa diária de juros. A variância do caixa é considerada um sinônimo de risco (DAMODARAN, 1997), já que, quanto maior for, tanto maior será a incerteza em relação aos fluxos de caixa futuros – por isso, é considerada na fórmula.

Para a definição do ponto máximo a ser atingido pelo fluxo de caixa, ou seja, o maior montante que o caixa deve atingir, considera-se o ponto mínimo e o ponto de retorno, utilizando-se a seguinte fórmula:

$$h^* = m + 3z^*$$

Como se pode observar, o limite máximo do caixa é representado por h^* . O ponto mínimo é novamente representado por m , enquanto z^* é o ponto de retorno (ASSAF NETO, 1997). A fórmula deixa clara a preocupação com a manutenção de saldos de caixa em níveis seguros, já que eleva o ponto máximo a mais de três vezes o ponto de retorno. Dessa forma, a empresa somente fará aplicações quando tiver disponível uma boa quantidade de caixa.

O modelo de Dia da Semana considera as variações sazonais da semana e do mês para a

previsão dos saldos de caixa. Nesse método, faz-se uma análise da participação diária no fluxo de caixa semanal, considerando como desvios os valores que ficarem acima ou abaixo de vinte por cento – que seria a representação igualitária de cada dia da semana. Depois, verifica-se a distribuição percentual do fluxo de caixa entre os dias do mês, acrescentando-se, em seguida, os desvios calculados anteriormente de acordo com o dia da semana. Chega-se, então, a um valor percentual que deve ser multiplicado à previsão total do fluxo de caixa do período para a determinação do valor diário do caixa (Ibid).

3.4 Prática - aplicação do modelo de Zdanowicz em uma microempresa

O objetivo desta parte do trabalho é mostrar um exemplo prático da implantação do modelo de Zdanowicz. Para tanto, descreve-se a empresa na qual o modelo está sendo implantado – suas principais características, as dificuldades que vem enfrentando e seus objetivos com o planejamento do fluxo de caixa – além de algumas planilhas utilizadas até a conclusão desta obra.

A empresa em que se está implantando o modelo é uma farmácia localizada no Centro do município de Palhoça, em Santa Catarina. Foi aberta em novembro de 2003 e iniciou suas atividades no mês seguinte. É constituída por duas sócias, uma das quais trabalha na Farmácia, sendo que ambas administram o negócio. Há também um Farmacêutico, único funcionário.

A farmácia apresenta características típicas de uma empresa criança, na concepção de Adizes (1993). As mais importantes delas, para este trabalho, são as dificuldades encontradas no controle dos saldos de caixa e a grande proximidade das sócias com a empresa, o que tem contribuído para o comprometimento durante a aplicação do modelo.

Além disso, a carência de planejamento manifestou-se no dia-a-dia da empresa, determinando

a busca de uma metodologia que permitisse administrar melhor seus recursos. Para que se tenha uma idéia dos valores a serem planejados, vale informar que o faturamento da empresa no ano de 2004 foi de R\$91 mil (o que a caracteriza como microempresa perante a legislação tributária).

Um fator importante é a falta de conhecimentos técnicos de Contabilidade por parte das administradoras, o que demanda maior cuidado na implantação do modelo. Em outras palavras, é necessário que a implantação ocorra de forma gradativa, afim de não tornar inviável sua utilização.

A farmácia possui um *software* para controle do estoque, o qual permite a obtenção de relatórios diários de vendas e demais movimentações das mercadorias, o que auxilia na aplicação do fluxo de caixa.

As movimentações bancárias são pouco significativas, já que nessa empresa a maior parte da movimentação do Disponível é feita por numerário. Além disso, há poucos recebimentos com cheques – a maior parte das vendas a prazo ocorre com a anotação dos valores devidos no cadastro de clientes. Destarte, optou-se pelo fluxo de caixa abrangendo apenas o numerário, pelo menos no primeiro trimestre – o fechamento de caixa com conciliação bancária diária fica como meta para o segundo trimestre de aplicação.

Para a implantação do modelo de Zdanowicz, inicialmente discutiu-se a idéia com as sócias, ocasião em que se fez um diagnóstico da empresa. Também foi possível definir como principal objetivo para o primeiro trimestre de aplicação a manutenção do saldo de caixa em um nível suficiente para a liquidação das necessidades diárias.

Futuramente, espera-se que o modelo possa auxiliar no controle das contas a receber e na otimização dos pagamentos, já que poderá servir como base para a negociação de prazos junto a fornecedores. Além disso, o modelo, se bem sucedido, poderá ser utilizado para auxiliar no planejamento dos investimentos mais significativos da empresa.

Foi determinada para a fase de implantação, que abrange os meses de abril a junho de 2005, a instalação de uma planilha para o lançamento do fluxo de caixa diário, juntamente com a planilha mensal onde se pode comparar o previsto com o realizado. Além disso, é utilizada uma planilha com mapas auxiliares das compras e vendas a prazo. Visualiza-se, no Quadro 2, a planilha utilizada para o fechamento diário de caixa.

FARMÁCIA						
FLUXO DE CAIXA REALIZADO DIÁRIO						
ÍTEM	DIAS	1-abr-05	2-abr-05	3-abr-05	4-abr-05	5-abr-05
1. INGRESSOS						
Vendas à vista						
Recebimentos de clientes						
Transferências da conta corrente bancária						
Vendas de itens do ativo permanente						
Receitas financeiras						
Aumentos do capital social						
Outros						
SOMA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. DESEMBOLSOS						
Compras à vista						
Fornecedores						
Salários						
Energia elétrica						
Telefone e internet						
Manutenção de equipamentos						
Despesas administrativas						
Despesas com vendas						
Despesas tributárias						
Transferências para a conta corrente bancária						
Compras de itens do ativo permanente						
Despesas financeiras						
Retiradas das sócias						
Outros						
SOMA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. SALDO INICIAL EM CAIXA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3 + 4)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO						
7. EMPRÉSTIMOS CAPTADOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. SALDO FINAL DE CAIXA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Observações:</i>						
ANÁLISE CATEGORIZADA DO FLUXO DE CAIXA DIÁRIO						
<i>SALDO INICIAL</i>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUXO DE CAIXA DAS SÓCIAS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
"OUTROS"		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>SALDO FINAL</i>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Quadro 2 – Fluxo de caixa diário – Farmácia
Baseado no modelo de Zdanowicz, 2004, p. 145.

A planilha foi desenvolvida no *software Excel*. As células na cor azul correspondem às que devem ser preenchidas diariamente, as demais não devem ser alteradas – para tanto, optou-se por proteger a planilha com a utilização de senha, evitando-se alterações impróprias. Os lançamentos na planilha diária ficam a cargo da sócia que trabalha na empresa.

A análise diária é feita por ela e, semanalmente, as duas sócias discutem o desempenho dos últimos dias, verificando os números da planilha mensal e os fechamentos diários em comparação ao orçado. As previsões mensais baseiam-se nas vendas do mesmo período do ano anterior, com alguns ajustes.

O plano de contas foi ajustado de acordo com a realidade da empresa, o que determinou a eliminação ou renomeação de algumas contas do modelo de Zdanowicz e a criação de outras. Com isso, não são utilizadas as contas Cobranças em carteira, Cobranças bancárias, Descontos de cheques, Aluguéis recebidos e Manutenção de máquinas. Adicionaram-se as contas Recebimentos de clientes, Transferências da conta-corrente bancária, Manutenção de equipamentos, Transferências para a conta-corrente bancária e Retiradas das sócias.

O objetivo dessas mudanças, além da adaptação necessária, é melhorar o entendimento do fluxo de caixa para as pessoas que o irão utilizar, através de uma linguagem mais clara. Além disso, foi incluída na planilha uma descrição das movimentações do caixa de acordo com sua natureza. Dessa forma, pode-se visualizar separadamente o fluxo operacional, de investimentos, de financiamento e das sócias, de acordo com as recomendações constatadas durante esta pesquisa.

A linha do fluxo de caixa operacional compreende as movimentações das contas Vendas à vista, Recebimentos de clientes, Transferências da conta corrente, Compras à vista, Fornecedores, Salários, Energia elétrica, Telefonia e Internet, Manutenção de equipamentos, Despesas administrativas, Despesas com vendas, Despesas tributárias e Transferências para a conta corrente bancária. Por sua vez, o fluxo de caixa de investimentos compreende as

entradas e saídas decorrentes de compras e vendas de itens do Ativo Permanente, além das aplicações no mercado financeiro e dos respectivos resgates. O Fluxo de Financiamentos envolve as receitas e despesas financeiras, os empréstimos captados e suas amortizações.

Finalmente, o fluxo de caixa das sócias compreende os aumentos no Capital Social e as retiradas feitas por elas ou por membros de suas famílias, devidamente autorizados. As retiradas em mercadorias têm seu valor lançado pelo preço de venda, como se o fossem, sendo lançada simultaneamente a venda e uma saída de caixa no mesmo valor.

Abaixo, o Quadro 3 exibe os mapas auxiliares utilizados na farmácia, também desenvolvidos no *Excel*.

FARMÁCIA													
PLANEJAMENTO E CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA													
MAPA AUXILIAR DE RECEBIMENTOS DAS VENDAS A PRAZO													
MÊS DE VENDA	MÊS DE RECEBIMENTO												
	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	SOMA
JANEIRO													0,00
FEVEREIRO													0,00
MARÇO													0,00
ABRIL													0,00
MAIO													0,00
JUNHO													0,00
JULHO													0,00
AGOSTO													0,00
SETEMBRO													0,00
OUTUBRO													0,00
NOVEMBRO													0,00
DEZEMBRO													0,00
SOMA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MAPA AUXILIAR DE PAGAMENTOS DAS COMPRAS A PRAZO													
MÊS DE COMPRA	MÊS DE PAGAMENTO												
	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	SOMA
JANEIRO													0,00
FEVEREIRO													0,00
MARÇO													0,00
ABRIL													0,00
MAIO													0,00
JUNHO													0,00
JULHO													0,00
AGOSTO													0,00
SETEMBRO													0,00
OUTUBRO													0,00
NOVEMBRO													0,00
DEZEMBRO													0,00
SOMA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Observações:</i>													

Quadro 3 – Mapas auxiliares – Farmácia

Baseado no modelo de Zdanowicz, 2004, p. 150-151.

Os mapas auxiliam no planejamento do fluxo de caixa, já que permitem a visualização antecipada dos recebimentos e pagamentos por vendas ou compras de mercadorias, respectivamente – valores que serão transportados para a planilha do fluxo de caixa.

Para a análise do fluxo de caixa mensal utiliza-se a mesma planilha da página 45 (Quadro 1), com as adaptações no plano de contas, onde se pode verificar o fluxo de caixa realizado em comparação ao previsto, contendo também uma descrição das movimentações do caixa de acordo com sua natureza.

No primeiro mês da implantação do modelo – quando se encerra esta pesquisa – a empresa passou a utilizar o fechamento diário de caixa e a comparar os valores realizados com os valores previstos mensais. Para os próximos meses, espera-se que a empresa possa continuar efetuando o fechamento diário, utilizando as previsões mensais para o controle do fluxo de caixa. Além disso, deverá ser verificado se as previsões das movimentações estão de acordo com a realidade atual da empresa, ou se há incorreções.

Finalmente, espera-se que o objetivo principal da implantação do modelo, neste caso, seja atingido: a manutenção do saldo de caixa em nível suficiente para a liquidação das pendências diárias e para a expansão contínua da empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho mostrou alguns aspectos relevantes para o planejamento do fluxo de caixa, indicando um método aplicável para microempresas. Entende-se, tendo em vista o que foi mostrado, que tal objetivo foi cumprido satisfatoriamente.

O mesmo pode ser dito dos objetivos específicos. Efetuou-se uma pesquisa acerca do planejamento e sua importância nas empresas. Também foi mostrado que para tais entidades o fluxo de caixa é de grande importância, pois tem relação direta com sua continuidade. Além disso, objetivando um maior equilíbrio entre as possibilidades de falta ou excesso de caixa, evitando-se ambas as situações, é recomendável que se destine especial atenção aos saldos de caixa, necessidade detectada na presente pesquisa.

Verificando conceitos de diversos autores foi possível determinar de que forma o planejamento pode ser aplicado ao Disponível das empresas, especialmente àquelas de menor porte, foco deste trabalho. Para que tal foco ficasse claro, foram expostas definições quantitativas de microempresas.

Definições quantitativas, porém, não esgotam a classificação, já que empresas diversas, com características próprias, podem ter o mesmo número de colaboradores ou faturamento e ainda assim serem diferentes o suficiente para que a uma possa se aplicar o modelo aqui exposto e à outra não.

Considerar o ciclo de vida das organizações foi importante para deixar claro que não há uma limitação exata de aplicação do método apresentado para o planejamento do fluxo de caixa. Ao contrário, deve-se verificar em cada empresa os pontos favoráveis à aplicação do método – tratados aqui como pré-requisitos à elaboração do orçamento de caixa. Caso não se tenham os pré-requisitos, deve-se buscar sua implementação.

Foram identificadas algumas características peculiares às empresas jovens, como a forte

ligação com o fundador e problemas na manutenção do fluxo de caixa. Também se identificou uma carência por sistemas de gerenciamento, tais como de planejamento e controle, o que ressalta a relevância da presente pesquisa.

Foi possível constatar a elevada importância das microempresas para a economia nacional. Além disso, identificou-se a necessidade de conhecimento, por parte dos Contabilistas, de ferramentas que fomentem eficientemente a tomada de decisão nessas empresas, de modo a melhorar seu desempenho.

Em vista desses pontos, considerando, inclusive, a apresentação do modelo de fluxo de caixa proposto por Zdanowicz, pode-se determinar que os objetivos específicos foram atingidos. Conseqüentemente, pôde-se responder satisfatoriamente à pergunta de pesquisa formulada.

Em relação ao modelo apresentado, proposto por Zdanowicz, destacam-se como pontos fortes sua fácil aplicação e baixo custo, tendo em vista que se pode aplicá-lo através de planilhas eletrônicas largamente conhecidas; a flexibilidade que se supõe em sua utilização; a possibilidade de se comparar metas com valores realizados; a adaptabilidade a qualquer tipo de microempresa.

Pode-se complementar o modelo separando-se os diversos tipos de fluxos de caixa: operacionais, de investimento, de financiamento, de acionistas, considerando as necessidades das empresas onde se faz a aplicação. Também é possível fazer adaptações, utilizando planos de contas que reflitam a realidade das empresas onde se utilize. Isso inclui a possibilidade de se classificar os fluxos de caixa nas subcategorias supracitadas – o que se buscou na aplicação prática do método

4.1 Recomendações para trabalhos futuros

Importa dizer que não foi objetivo deste trabalho esgotar o tema estudado, nem tampouco

explorar definitivamente os diversos aspectos concernentes ao planejamento, fluxo de caixa, orçamento, ciclo de vida organizacional, bem como outros tópicos abordados.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, a busca por métodos que possam reduzir as incertezas das previsões realizadas na elaboração de orçamentos. Também se pode recomendar o aperfeiçoamento do método aqui apresentado, bem como a busca por outros métodos para o planejamento e controle dos fluxos de caixa em microempresas.

A busca por conhecimentos aprofundados em relação aos diversos aspectos comportamentais, ambientais e organizacionais que influenciam na criação e desempenho de sistemas de controle também pode ser praticada em trabalhos futuros.

Finalmente, pode-se recomendar a análise futura da empresa onde foi implantado o modelo de fluxo de caixa, buscando-se verificar sua eficácia e as conseqüências de sua utilização, bem como outras possíveis alternativas de planejamento e controle financeiro.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira:** pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

_____. NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Entenda o novo Sistema de Pagamentos Brasileiro.** Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/spb/ospbevoce/EntendaoSPB/home.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2005.

BECKER, Dinizar Fermiano. Os limites desafiadores do planejamento. **Estudo & Debate.** Lajeado, Ano 5, nº 2, p. 29 – 48, 1999.

BORGES, Ricardo César de Oliveira. O planejamento estratégico da Distribuidora JSB na cidade de Itapipoca – Ceará. **Revista do Centro de Ciências Administrativas.** Fortaleza, vol. 8, nº 1, p. 76 – 80, abr. 2002.

BORINELLI, Márcio Luiz, BEUREN, Ilse Maria. Contabilidade e ciclo de vida organizacional: uma contribuição recíproca. **Revista Brasileira de Contabilidade.** nº 140, p. 33 – 47, mar/abr. 2003.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. **Instrução Normativa SRF nº 355, de 29 de agosto de 2003.** Dispõe sobre o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Simples). Disponível em: <www.receita.fazenda.gov.br/Legislação/Ins/2003/in3552003.htm>. Acesso em: 30 set. 2004.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de caixa em moeda forte:** análise, decisão e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

CONTROLE orçamentário: a etapa de controle (1ª parte). **Boletim IOB** – Pasta Temática Contábil e Balanços, São Paulo, ano XXXVII, nº 45, nov. 2003.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

DALBELLO, Liliane. **A relevância do uso do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para avaliação da liquidez e capacidade de financiamento de empresas**. 1999. 169 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p. 25-55.

FELISBINO, Samuel Carlos. Orçamento como ferramenta de controle para micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade**. nº 141, p. 31 – 37, maio/jun. 2003.

FREZATTI, Fábio. **Gestão de valor na empresa: uma abordagem abrangente do valuation a partir da contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p.41 – 57.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GOMES, Josir Simeone, SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional: textos e casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HENDRIKSEN, Eldon S., BREDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 173 – 192.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. (Estudos e Pesquisas: Informação Econômica, n. 1). Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2005.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEDYARD, Shoon. Planejamento financeiro. In: GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002. p. 586 – 587.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de controle de gestão para pequenas empresas como garantia da qualidade**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MODRO, Nilson Ribeiro. **Sistema inteligente de monitoramento e gerenciamento financeiro para micro e pequenas empresas**. 2000. 86 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

QUEJI, Livio Marcel. **Modelo de fluxo de caixa prospectado para pequenas empresas comerciais à luz do seu ciclo de vida**. 2002. 158 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: LONGARAY, André Andrade et al; BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 76 – 96.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estatísticas sobre MPE**. Brasília, 2004a. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 05 jun. 2004.

_____. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil: relatório de pesquisa**. Brasília, ago. 2004b. Disponível em: <www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/index.asp>. Acesso em: 19 jan. 2005.

_____. **Pesquisa sobre mortalidade de empresa e seus fatores condicionantes**. Florianópolis, 1999. Disponível em: <www.sebrae-sc.com.br>. Acesso em: 17 abr. 2004.

TELES, Egberto Lucena. A demonstração de fluxo de caixa como forma de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei. **Revista Brasileira de Contabilidade**. v. 26, n. 105, p. 64 – 71, 1997.

THIESEN, João Arno de Oliveira. A demonstração do fluxo de caixa nas organizações e sua importância como instrumento da tomada de decisão. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. n. 100, p. 8 – 13, maio, 2000.

UM NOVO fluxo de caixa (FASB 95). **Boletim IOB** – Pasta Temática Contábil e Balanços, São Paulo, ano XXII, nº 13, maio 1988.

YOKOYAMA, Teresinha Buzanelo. **Adaptação de um modelo de gestão de fluxo de caixa aplicado as revendedoras de máquinas e implementos agrícolas**. 2003. 146 f. Dissertação

(Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.