



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

FELIPE PALACIO JOHN

**Relação entre o sucesso de uma micro e pequena empresa  
e a utilização do fluxo de caixa como ferramenta  
administrativa**

Brasília – DF

2011

FELIPE PALACIO JOHN

**Relação entre o sucesso de uma micro e pequena empresa  
e a utilização do fluxo de caixa como ferramenta  
administrativa**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (Unb) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Doutor José Carneiro  
Professor Tutor: Mestre Riezo Almeida

Brasília – DF  
2011

John, Felipe Palacio.

Relação entre o sucesso de uma micro e pequena empresa e a utilização do fluxo de caixa como ferramenta administrativa/ Felipe Palacio John. – Brasília, 2011.

31 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof Msc. Riezo Silva Almeida  
Departamento de Administração.

1. Gestão Financeira e Orçamentária, Fluxo de Caixa.

FELIPE PALACIO JOHN

**Relação entre o sucesso de uma micro e pequena empresa  
e a utilização do fluxo de caixa como ferramenta  
administrativa**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Felipe Palacio John**

Prof Msc. Riezo Silva Almeida  
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de Abril de 2010.

Dedico este trabalho de conclusão à minha querida família, minha esposa Ana Carolina, e aos meus filhos que foram gerados durante este curso de graduação e são a minha fonte de inspiração.

## RESUMO

Em um mundo tão competitivo, onde as empresas buscam se diferenciar para obter êxito em seus negócios e atingir os resultados esperados, temos a ferramenta fluxo de caixa que é de grande auxílio aos que buscam esta performance, o fluxo caixa possibilita ao empresário ter um controle muito eficaz de seus recursos.

Muitos gestores desconhecem o uso dessa importante ferramenta tão eficaz para buscar respostas rápidas quanto à entrada e saída de recursos financeiros. uma ferramenta ideal para se ter um controle eficaz da entrada e saída de recursos financeiros.

Com o fluxo de caixa a empresa tem agilidade e segurança em suas atividades financeiras refletindo com precisão a situação econômica da empresa, em termos financeiros a curto e longo prazo. O fluxo de caixa é o documento que mostra a importância de controlar os gastos para o equilíbrio do caixa.

A relevância desta pesquisa é buscar informações sobre a gestão financeira e orçamentária das micro e pequenas empresas do DF analisando a utilização da ferramenta fluxo de caixa e despertar novos estudos e debates sobre o tema.

A pesquisa foi realizada através de um roteiro semi-estruturado para comparar os dados . Análise de conteúdo é de ordem qualitativa descritiva com o propósito de procurar relações entre os fenômenos interpretando os dados obtidos correlacionando o conteúdo do material coletado com a base teórica referencial e a avaliação subjetiva da empresa.

Variáveis utilizadas: Tempo de existência da empresa x utilização do fluxo de caixa

Com os resultados obtidos na pesquisa pretende-se despertar o interesse dos gestores das empresas analisadas a utilizar o fluxo de caixa para organizar e visualizar os resultados da empresa buscando novas soluções e diretrizes.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa. Micro Empresa. Empresa de Pequeno Porte.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	<a href="#">8</a>
1.1	Formulação do problema .....	9
1.2	Objetivo Geral.....	<a href="#">9</a>
1.3	Objetivos Específicos .....	<a href="#">9</a>
1.4	Justificativa .....	<a href="#">10</a>
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	<a href="#">12</a>
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	<a href="#">14</a>
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	<a href="#">14</a>
3.3	População e amostra (ou participantes do estudo) .....	17
3.4	Instrumento(s) de pesquisa .....	<a href="#">17</a>
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	<a href="#">17</a>
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	<a href="#">19</a>
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	20
	REFERÊNCIAS.....	22
	APÊNDICES.....	<a href="#">23</a>
	Apêndice A - Questionário.....	23
	Apêndice B - Entrevistas .....	24

## 1. INTRODUÇÃO

A análise do fluxo de caixa permite que a estrutura financeira da empresa seja esboçada de forma que os sintomas de sua fragilização sejam detectados a tempo para que se tomem medidas antecipadas à falência da empresa. (Sá, 2006)

Para se ter uma boa administração financeira, todo o investimento deve ser rigorosamente analisado para vislumbrar sua viabilidade.

A atual concorrência de mercado exige das empresas maior eficiência na gestão financeira, pois os recursos estão cada vez menores e os custos cada vez maiores. Não há mais como administrar improvisando. Uma boa gestão financeira reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, aumentando os lucros e reduzindo as despesas.

Otimizando o fluxo de caixa o gestor tem mais segurança em suas ações utilizando com mais eficácia seus recursos, pois com ele o gestor dimensiona com segurança seu capital de giro. Um fluxo de caixa bem gerenciado proporciona à empresa alcançar seu objetivo de maneira adequada.

### **Conforme Copeland (1990)**

O fluxo de caixa livre de uma empresa deve ser igual ao seu fluxo de caixa de financiamento. Ou seja, o total de dinheiro gerado pelas operações da empresa (mais fluxo de caixa não-operacional, se existir) precisa ser igual ao pagamento líquido para todos os credores e acionistas da empresa.

Caso o fluxo de caixa livre seja negativo, ele precisa ser igual aos investimentos (descontados impostos) providos pelos credores e acionistas.

Um fluxo de caixa é uma ferramenta muito valiosa quando se vai analisar as finanças da empresa, mas o mesmo deve conter dados reais e deve ser utilizado sempre pois caso o mesmo venha a ser utilizado muito tarde pode ser que não ajude a salvar a empresa. Seus dados são valiosos e pouco utilizados e devem ser utilizados como instrumento de gestão financeira em micro e pequenas empresas que não dispõem de recursos para contratar um administrador. Com o fluxo de caixa o gestor da empresa pode prever e avaliar seus custos e vislumbrar novos investimentos ou até mesmo evitar sua falência.

A maioria dos gestores de micro e pequenas empresas desconhece o uso da ferramenta do fluxo de caixa e mais ainda desconhecem o uso do Excel e de suas valiosas ferramentas como a planilha dinâmica.

Muitas micro e pequenas empresas não fazem controles de estoques nem registram as suas vendas por não terem micro computador na sua empresa. O que na verdade é um grande erro, pois caso ele passe por dificuldades financeiras não conseguirá vislumbrar facilmente uma solução.

O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período.(ZDANOWICZ,1998)

O fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas e as saídas de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas, a curto e a longo prazo. Em curto prazo para gerenciar o capital de giro e a longo prazo para fins de investimentos.

A geração de caixa demonstrada através do fluxo de caixa é mais importante que a geração de lucro, pois uma empresa fecha suas portas quando há falta de caixa e não falta de lucro contábil.

## **1.1 Formulação do problema**

Relação entre o sucesso de empresas de pequeno porte e a utilização da ferramenta fluxo de caixa.

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar a utilização do fluxo de caixa em micro e pequenas empresas do Distrito Federal

## **1.3 Objetivos Específicos**

Comparar a utilização da ferramenta administrativa, fluxo de caixa, e o tempo de existência da empresa.

Analisar a coleta dos dados utilizados no preenchimento da planilha.

Verificar se os resultados da planilha são utilizados para traçar diretrizes e buscar soluções para a empresa.

Verificar qual ferramenta as micro e pequenas empresas utilizam para avaliar sua empresa.

## **1.4 Justificativa**

A relevância desta pesquisa é buscar informações sobre a gestão financeira e orçamentária das micro e pequenas empresas do DF analisando a utilização da ferramenta fluxo de caixa e despertar novos estudos e debates sobre o tema.

Com os resultados obtidos na pesquisa pretende-se despertar o interesse dos gestores das empresas analisadas a utilizar o fluxo de caixa para organizar e visualizar os resultados da empresa buscando novas soluções e diretrizes.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O fluxo de caixa é o documento que mostra a importância de controlar os gastos para o equilíbrio do caixa.

Este importante instrumento de gerenciamento financeiro e orçamentário tem a finalidade de organizar em uma planilha, ao longo do tempo, os pagamentos dos gastos e custos fixos da empresa e os recebimentos.

O fluxo de caixa demonstra tudo que acontece no negócio como compras, vendas, contratação de funcionários, ou demissão de funcionários, conserto de máquinas, retiradas dos pró-labores dos sócios, financiamentos e etc, geram entradas (recebimentos) ou saídas (pagamentos) do caixa. O uso dessa planilha auxilia o gestor a acompanhar e planejar entradas e saídas. (SEBRAE, 2010)

Em um mundo tão competitivo, onde as empresas buscam se diferenciar para obter êxito em seus negócios e atingir os resultados esperados, temos a ferramenta fluxo de caixa que é de grande auxílio aos que buscam esta performance, o fluxo caixa possibilita ao empresário ter um controle muito eficaz de seus recursos.

Muitos gestores desconhecem o uso dessa importante ferramenta tão eficaz para buscar respostas rápidas quanto à entrada de saída de recursos financeiros.

Ter um demonstrativo financeiro é uma necessidade que vem sendo discutida desde os anos sessenta nos Estados Unidos, e no Brasil alguns autores, como Campos Filho, Frezatti, Santi Filho e o mais recente Marion, vem discutindo nos últimos anos sobre o fluxo de caixa como uma ferramenta ideal para se ter um controle eficaz da entrada e saída de recursos financeiros.

Com o fluxo de caixa a empresa tem agilidade e segurança em suas atividades financeiras refletindo com precisão a situação econômica da empresa, em termos financeiros a curto e longo prazo. Com o uso desta ferramenta o gestor financeiro planeja, organiza, coordena, dirige e controla os recursos financeiros de sua empresa para determinado período.

Segundo Campos Filho (1999) os administradores, contadores, os gestores precisam ter informações confiáveis, de fácil entendimento, que estejam disponíveis em tempo hábil. O feeling do empresário precisa ser completado com o que dizem os números gerados pelos controles, precisam acompanhar os acontecimentos no mundo e principalmente no Brasil, avaliando sua influência no segmento dos negócios e financeiro. Essa ferramenta custa pouco e traz bons benefícios, por permitir visualizar com antecedência as necessidades financeiras.

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

Muitas vezes as empresas encontram taxas maiores de juros no banco se precisarem de capital de giro no dia do que se for negociado anteriormente com o banco. E a empresa sabendo que não conseguirá cumprir seus pagamentos pode negociar um prazo maior com seus fornecedores antes mesmo da conta vencer e a empresa evita ter que arcar com os juros da inadimplência.

Segundo Marion (2008) todo mundo tem seu fluxo de caixa. Por mais simples que uma pessoa seja, ela tem de memória quanto entrou de dinheiro no mês e quanto saiu, quanto foi gasto. Até uma criança que ganha mesada sabe seu fluxo financeiro.

Sabe-se que algumas empresas no interior trabalham desta forma, na estimativa do lucro, muitas empresas não têm nem um microcomputador para lançar as entradas e saídas de mercadorias e fazer um controle de estoque. Muitos mercadinhos nem fazem controle de estoque, mas seu proprietário sabe quanto vendeu e quanto precisa repor de mercadoria por estar ali presente na venda e avaliar o giro das mercadorias.

Um instrumento gerencial é aquele que permite a tomada de decisão da organização orientada para os resultados. O fluxo de caixa é uma ferramenta paralela aos relatórios gerenciais e aos demonstrativos contábeis que juntos subsidiam o gestor no processo decisório.

Segundo Santi Filho (2004) é possível que uma empresa apresente lucro líquido e um bom retorno sobre investimentos e ainda assim vá à falência. O péssimo fluxo de caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam.

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa deve focar os recebimentos e pagamentos e deve analisar as variações nos saldos e aplicação de caixa.

Segundo Henriksem (1982) a necessidade de se desenvolver demonstrativos de fluxo de caixa decorre do aumento da complexidade das atividades operacionais que são as principais atividades geradoras de receita da empresa.

### **3. Métodos e técnicas de pesquisa**

A análise de casos múltiplos é importante porque, além de verificar similaridades ou diferenças entre os casos estudados, permite estabelecer que um estudo de caso seja complementar ao outro, favorecendo uma melhor análise dos dados.

A condução de cinco estudos de casos é suficiente para atingir os objetivos inicialmente estabelecidos. Esse estudo também contribui para o que Yin (2001, p. 54) chama de “generalização analítica”. Nesse tipo de generalização, “o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente”.

Para que a generalização analítica ocorra, é necessário “testar uma teoria através da replicação das descobertas em um segundo ou mesmo em um

terceiro local, nos quais a teoria supõe que deveriam ocorrer os mesmos resultados”.

A coleta de dados primários será por meio de entrevista semi-estruturadas, roteiro, observação não-participante e pesquisa documental. A utilização destas diferentes técnicas é necessária para avaliar se as informações geradas atendem às necessidades informacionais dos administradores.

O roteiro de entrevista utilizado foi adaptado de Zanoteli (2001), Cardoso (2001) e Kuwabara (2003). Compreende um total de questões, que visam, entre outros aspectos, verificar as informações necessárias para os administradores tomarem decisões e as informações atualmente disponibilizadas, assim como se estas informações atendem às necessidades informacionais dos administradores na administração financeira e orçamentária. O roteiro de entrevistas permite, ainda, verificar possíveis deficiências/limitações do fluxo de caixa da empresa. As entrevistas serão conduzidas, basicamente, com administradores que trabalham na área de administração financeira, já que o objetivo da pesquisa contempla essas informações das empresas estudadas.

A pesquisa será do tipo descritiva, qualitativa com base em um estudo de casos múltiplos através da coleta de dados de um roteiro semi estruturado do tipo aberto. As perguntas são definidas de forma a obter respostas subjetivas, mas que demonstrem como a empresa mantém o fluxo de caixa da empresa e que permita analisar as informações geradas.

O roteiro busca analisar diversos aspectos que levem em conta a satisfação dos usuários em relação tanto a facilidade no uso da ferramenta bem como na satisfação do uso das informações por ele disponibilizadas. Este roteiro, visa contrastar os resultados obtidos com aqueles das entrevistas conduzidas.

Os dados secundários serão obtidos de fontes secundárias de informação, que, segundo Cooper e Schindler (2003, p. 223), são interpretações de dados primários e incluem, entre outras, livros, dissertações, artigos, jornais e manuais.

Os dados coletados serão submetidos a técnicas de análise de conteúdo.

### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A metodologia de pesquisa deve ser bem descrita e bem escolhida para que os resultados sejam validados e possam garantir a veracidade do resultado.

Nas pesquisas de administração são muito utilizados os métodos quantitativos e qualitativos. O método quantitativo se baseia nas ciências físicas, matemática e estatística através da objetividade. O método qualitativo se baseia na antropologia utilizando métodos indutivos para descobrir os resultados.

Cada abordagem metodológica tem suas vantagens e desvantagens e serão escolhidas de acordo com o tema. E em alguns casos elas podem ser complementares.

Em uma pesquisa deve-se buscar o método mais eficaz para investigar e alcançar os resultados almejados. O método é o caminho que descreve as etapas que serão seguidas para buscar as informações desejadas em que o mesmo deva ser descrito de forma que possa ser reproduzido em outro momento para verificar os resultados (MATTAR,1999).

Será realizada uma entrevista com base em um roteiro semi estruturado, visando fazer um levantamento de dados por meio de pesquisas de campo sobre o assunto e levantamento das vantagens do uso da ferramenta fluxo de caixa.

O estudo de campo será realizado em cada empresa selecionada para aplicação do questionário. As empresas que conseguimos ter acesso foram Pharmac, JinJin Wok, Premiatto Express, Lavanderia Lave Mais, Vanilla Café, Estado Virtual e Santa Pizza.

Nesta pesquisa as fontes de dados serão a própria declaração verbal ou por escrito através da aplicação de questionário sendo caracterizada como pesquisa qualitativa.

### **3.2 Caracterização da organização**

Segundo o SEBRAE, no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas (MPEs). No Distrito Federal são

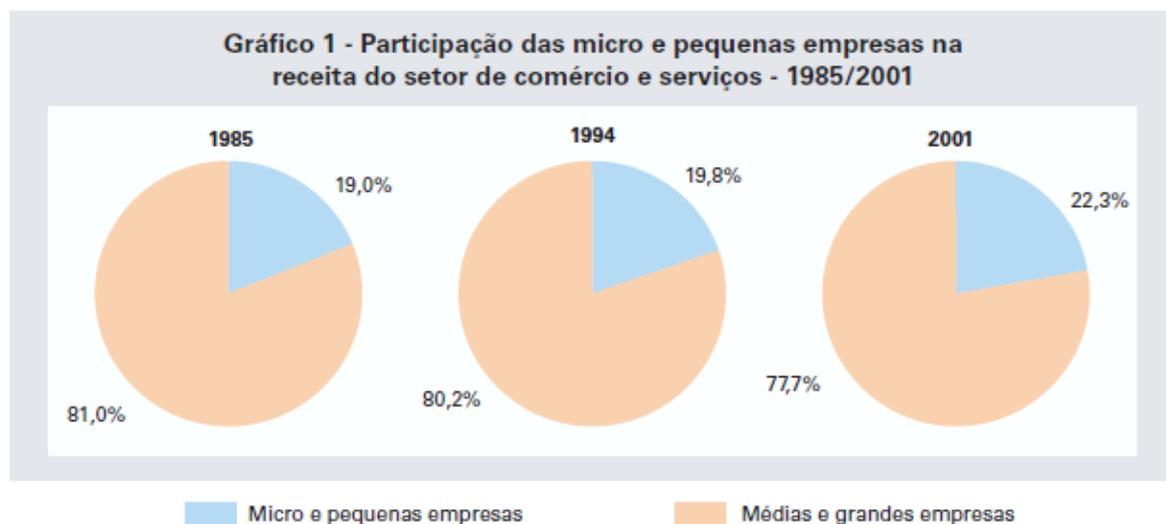
80 mil empresas formais e 45 mil informais. Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado.

As micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual.

Segundo o BNDES, as faixas de classificação são cinco de acordo com o faturamento bruto anual. Sendo classificadas como microempresa com receita bruta anual inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões por ano, pequenas empresas, com valor de faturamento na faixa de R\$ 2,4 milhões/ano a R\$ 16 milhões, média empresa, de R\$ 16 milhões/ano até R\$ 90 milhões/ano Para a nova categoria de empresa média-grande, será considerada a receita bruta anual superior a R\$ 90 milhões e inferior ou igual a R\$ 300 milhões. Acima desse faturamento, as empresas serão tratadas como grandes.

Segundo o IBGE são características das micro e pequenas empresas:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- 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;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.



Fontes: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Censo Cadastro 1994, Pesquisa Anual de Comércio 2001 e Pesquisa Anual de Serviços 2001; Censo de empresas. Rio de Janeiro: IBGE, 1991. Acima do título: Censos econômicos 1985.

Se, por um lado, a participação das micro e pequenas empresas pouco se modificou nesse período, em termos de geração de receita, aumentou significativamente na geração de postos de trabalho. Este segmento que ocupava em 1985 cerca de 3,5 milhões de pessoas, o que representava cerca de 50,7% da mão-de-obra ocupada, nas empresas de comércio e serviços nesse ano, passou a ocupar em 2001 cerca de 7,3 milhões de pessoas, ou seja, mais que o dobro do número de pessoas ocupadas em 1985, representando 60,8% da mão-de-obra ocupada no segmento empresarial dessas atividades. (IBGE,2001)

As micro e pequenas empresas vêm aumentando gradativamente sua participação no segmento de comércio e serviços, cuja representatividade passou de 95,5%, em 1985, para 97,6%, em 2001. De forma geral, esse crescimento ocorreu com mais intensidade nas empresas comerciais, refletindo a maior viabilidade do pequeno investidor se estabelecer nessa atividade, em função da exigência de menor volume de investimento e de requisitos de qualificação profissional mais baixos. Por outro lado, este segmento empresarial, organizado na forma de mercearias, quitandas, pequenos mercados, sapatarias, lojas de roupas, bazares, armarinhos, etc., atende à demanda de necessidades básicas do consumidor, estando normalmente estabelecido próximo ao local de moradia, o que implica maior dispersão no Território Nacional.(IBGE,2001)

### **3.3 População e amostra**

A pesquisa será realizada em micro e pequenas empresas no Distrito Federal, pois esta pesquisa visa buscar informações reais sobre micro e pequenas empresas.

A seleção das empresas obedeceu a alguns critérios: primeiro, procurou-se selecionar aquelas que são caracterizadas como micro e pequenas empresas e em segundo que utilizam algum tipo de controle financeiro; terceiro, privilegiou-se a disponibilidade da empresa em contribuir para a pesquisa, fornecendo os dados necessários. A unidade de análise da pesquisa consiste na aplicação de entrevista semi estruturada nas empresas estudadas para análise de conteúdo da amostra não probabilística.

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

Para a realização da pesquisa será realizada uma visita seguindo um roteiro semi-estruturado para comparar a utilização da ferramenta administrativa, fluxo de caixa, e o tempo de existência da empresa. Analisar a coleta dos dados utilizados no preenchimento da planilha. Verificar se os resultados da planilha são utilizados para traçar diretrizes e buscar soluções para a empresa. Verificar qual ferramenta as micro e pequenas empresas utilizam para avaliar sua empresa.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A entrevista semi-estruturada será aplicada dentro da empresa após explicação sobre os objetivos do estudo e informando que os dados não serão associados à empresa. Deve-se verificar a disponibilidade do gestor e agendar um horário para a entrevista.

A análise documental se dará pela investigação dos documentos internos da empresa, na observação do ambiente organizacional e o comparativo das respostas coletadas através da entrevista.

Será realizada uma análise de conteúdo, qualitativa, com o propósito de procurar relações entre os fenômenos interpretando os dados obtidos

correlacionando o conteúdo do material coletado com a base teórica referencial e a avaliação subjetiva da empresa.

Cada pesquisa segue um caminho específico e é um equívoco pensar que metodologia significa um conjunto de regras fixas e generalizadas a respeito da realização da pesquisa. Contudo, vale ressaltar que “existem sim momentos ou etapas comuns a todas as pesquisas: [...] planejamento, [...] execução e, por fim, a comunicação dos resultados, mas cada investigação segue seu próprio caminho”.(ZANELLA, 2006, p. 18).

Segundo Zanella (2006), uma pesquisa é classificada quando se leva em conta a natureza das variáveis, o relacionamento entre elas e os objetivos de pesquisa.

As variáveis são aquilo que se quer analisar, descrever, explorar em sua pesquisa, podendo ser um conceito, construto, classificação, aspecto, fator etc. Cabe, entretanto, realçar que no caso de uma pesquisa qualitativa, o ambiente e as pessoas nele inseridas não são reduzidos a variáveis, mas observados e entendidos como um todo, na sua complexidade (ANDRADE, 1995; TRIVIÑOS, 1987).

### **3.6 Dados coletados**

Os dados coletados através da entrevista estão no Apêndice B como anexo ao trabalho.

#### **3.6.1 Tabulação de dados**

Os dados coletados e descritos no Apêndice B –Degravação das entrevistas foram agrupados e inseridos na tabela abaixo para o comparativo das empresas.

<b>Empresa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Tipo</b>	Me	Epp	Epp	Epp	Epp	Epp	Epp
<b>Fluxo de caixa</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Atualização</b>	Mensal	Mensal	-	Mensal	Mensal	Mensal	Diária
<b>Responsável</b>	Administrador	Contador	Nutricionista	Administrador	Administrador	Administrador	Administrador
<b>Funcionários</b>	2	7	16	28	10	13	23
<b>Tempo de empresa</b>	1 ano	10 anos	2 anos	4 anos	10 anos	1 anos	10 anos
<b>Rentabilidade bruta</b>	38%	35%	30%	45%	33%	40%	78%
<b>Rentabilidade líquida</b>	29%	26%	20%	10 a 15%	5 a 10%	15 a 25%	18%

#### **4. Resultados e Discussão**

As empresas analisadas neste trabalho são micro e pequenas empresas que não têm um setor específico que trata de gestão financeira e orçamentária. Todas as empresas terceirizam os serviços contábeis, mas é o próprio sócio proprietário que cuida da parte financeira da empresa. São empresas em que o proprietário, administrador ou não, é que planeja e executa todas as funções dentro da empresa, seja da área administrativa, financeira, de recursos humanos ou estratégica.

Percebe-se que não há uma real preocupação com o financeiro da empresa, devido à centralização de ações do gestor esta é mais uma tarefa a ser executada. Quase todas as micro e pequenas empresas avaliadas utilizam a planilha de fluxo de caixa e inserem os dados periodicamente. Como o gestor tem muitas funções na empresa os dados utilizados são na maioria das vezes são inseridos com pressa e pode haver algum erro de digitação ou erro no esquecimento de lançar algum dado.

A única empresa que não utiliza o fluxo de caixa fechou uma unidade com 2 anos de funcionamento. Sendo que a outra unidade ainda aberta não utiliza o

fluxo de caixa e está aberta há 1 ano. Algumas das empresas, como uma das duas franquias citadas, têm um funcionário, o Encarregado que cuida de algumas funções dentro da empresa e repassa informações para o administrador, descentralizando suas funções. Mas o mesmo não tem qualificação para gerenciar, ele recebe treinamento da franquia o que pode acarretar em informações equivocadas.

As empresas avaliadas são geridas por profissionais de nível superior e a maioria por administradores de empresas, o que não é uma realidade na maioria das micro e pequenas empresas.

Verificou-se através das variáveis apresentadas, fluxo de caixa x tempo de existência que há uma relação entre a utilização da ferramenta fluxo de caixa na gestão das empresas e seu tempo de existência, pois a única empresa que não utiliza essa ferramenta fechou suas portas com dois anos de existência.

A amostra do trabalho é pequena, mas mostra com clareza que há relação entre o fluxo de caixa e o tempo de existência da empresa.

#### **4 Conclusões e Recomendações**

Percebe-se que não há um comprometimento dos gestores de micro e pequenas empresas com a gestão financeira e orçamentária da empresa.

Quase todas as empresas entrevistadas lançam os dados na planilha, mas não buscam a interpretação fiel dos dados. As empresas em sua maioria trabalham com o lucro real e não com a rentabilidade da empresa.

Segundo Santi Filho (2004) é possível que uma empresa apresente lucro líquido e um bom retorno sobre investimentos e ainda assim vá à falência. O péssimo fluxo de caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam.

O processo de gestão financeira e orçamentária merece atenção especial, pois ele define, por diferentes maneiras e com diferentes estratégias, qual empresa sobreviverá a tempos de crise, pois a empresa deve estar preparada a todos os desafios.

Conforme Gitman (1997) o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quanto se necessitará de financiamentos bancários. Empresas que

continuamente tenham falta de caixa e que necessitem de empréstimos de última hora, poderão perceber como é difícil encontrar bancos que as financie.

Existe uma real necessidade em se criar uma ferramenta que desmistifique uma boa gestão financeira através da ferramenta fluxo de caixa, que é simples e completa para auxiliar gestores de micro e pequenas empresas a fazer uma gestão simples, porém eficaz.

Em um mundo tão competitivo, onde as empresas buscam se diferenciar para obter êxito em seus negócios e atingir os resultados esperados, temos a ferramenta fluxo de caixa que é de grande auxílio aos que buscam esta performance, o fluxo caixa possibilita ao empresário ter um controle muito eficaz de seus recursos.

Se houver uma maior preocupação dos gestores em antever os problemas financeiros da empresa menos empresas fechariam suas portas anualmente.

Segundo o IBGE, 24% das empresas fecham no primeiro ano e 71% fecham antes de concluírem o quinto ano de atividade, sendo que anualmente 20% das empresas no Brasil fecham todo ano.

Sabe-se que a centralização das atividades ocorre dentro de micro e pequenas empresas devido à falta de recursos financeiros para arcar com os custos da terceirização ou da contratação de administradores e colaboradores para suprir esta carência dentro da empresa. A descentralização agiliza decisões, favorece a humanização da empresa, na medida que amplia a área de participação no processo decisório. E não é isso que encontramos nas micro e pequenas empresas, pois o sócio administrador é quem coordena e controla todas as ações dentro da empresa buscando centralizar as ações nele o que muitas vezes ocasiona em falhas em diversos processos pois o gestor fica sobrecarregado.

## REFERÊNCIAS

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

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COSTA QUINTANA, Alexandre, GONÇALVES MUNHOZ, Cristiane e TEIXEIRA DE AZEVEDO, Sandro. **A Demonstração do Fluxo de Caixa: um comparativo histórico e conceitual**: Artigo publicado na Revista Brasileira de Contabilidade Julho/Agosto/2007.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário. Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**: São Paulo: Atlas. 1997.

IBGE, **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil : 2001 / IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio**. – Rio de Janeiro : IBGE, 2003.

LEAL BRUNI, Adriano.FAMÁ, Rubens. **A Contabilidade Empresarial com aplicações na HP12c e Excel**: Volume 3 São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica** : 8ª Edição São Paulo: Atlas. 2008.

SÁ, CARLOS ALEXANDRE, **O fluxo de caixa: este desconhecido**. <http://carlosalexandresa.com.br> ,2006.

SÁ, CARLOS ALEXANDRE, **Como usar a planilha eletrônica para acompanhar e projetar o fluxo de caixa** <http://carlosalexandresa.com.br> ,2006.

- SANTI FILHO, Armande de. **Análise do Demonstrativo de Fluxo de Caixa. A chave para a análise dos equilíbrio financeiro das empresas**. Enfoque sobre o Ebitida, sobre o Fluxo de Caixa Operacional e sobre as Políticas Finacneiras: 2ª Edição São Paulo: Santi Editora, 2004.

ZANDONADI, ANDRÉ; ROGERS, PABLO; RIBEIRO, KAREM, **Avaliação através do método de fluxo de caixa livre de uma empresa do setor de tecnologia da informação**, Uberlândia, UFU, 2004.

Acesso ao site <http://sebrae.com.br> em: 18 de junho de 2010.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro

- 1- Qual é o porte da sua empresa?  
( ) ME ( ) EPP ( ) Outros \_\_\_\_\_
- 2- Qual a data da fundação da sua empresa?
- 3- Sua organização utiliza a ferramenta fluxo de caixa?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 4- Qual o prazo para alimentação da planilha?  
( ) Mensal ( ) Semestral ( ) Anual
- 5- Quem alimenta a planilha? Qual sua formação?
- 6- Os dados obtidos são utilizados de alguma forma em seu estabelecimento? Descreva brevemente.
- 7- Se não utiliza a ferramenta fluxo de caixa. Isso se dá porque desconhece a ferramenta? Qual ferramenta é utilizada para avaliar a rentabilidade de sua empresa?
- 8- Qual é a rentabilidade bruta de sua empresa? E a rentabilidade líquida? Em percentuais.
- 9- Quantos funcionários tem a empresa?
- 12- A empresa tem um setor responsável para o departamento financeiro?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 13- Quem é o responsável pelo departamento financeiro? Qual é a sua formação?

## Apêndice B -**Degração da entrevista**

### **ENTREVISTA 1**

#### EMPRESA ESTADO VIRTUAL – Soluções corporativas

A Estado Virtual desenvolve soluções web completas para aumentar a competitividade das empresas e oferece consultoria técnica e administrativa para negócios online. O foco de atuação da empresa é baseado principalmente em pequenas e médias empresas e abrange toda a cadeia produtiva, desde a utilização de servidores e sistemas próprios até por exemplo, definição de estratégias de marketing para alavancar vendas em ambiente web.

A empresa iniciou suas atividades em 2010, com o desenvolvimento de aplicações específicas e personalizadas, como sites, sistemas web e otimização em mecanismos de busca (SEO). Na época, o mercado brasileiro de hospedagem de sites e Data Center apresentava baixa qualidade, o que comprometia decisivamente o resultado final dos serviços prestados. A partir disso, a Estado Virtual iniciou estudos e análises sobre o mercado de hosting com o intuito a princípio de hospedar suas aplicações em servidores próprios. Com o crescimento da demanda do setor e o conhecimento adquirido, a Estado Virtual concentrou esforços no mercado de hosting e serviços adicionais, tornando-se rapidamente um importante player. Foi pioneira no desenvolvimento e comercialização de soluções completas e abrangentes para transmissão de áudio e vídeo pela internet, tornando-se referência em streaming no Brasil. Acompanhando a tendência mercadológica de fornecer um sistema web em forma de um serviço (SaaS – Software as Service), a Estado Virtual passou a oferecer diversos sistemas web de rápida e fácil utilização sem a necessidade de instalação de programas no computador do usuário final, como sistema de email marketing e web conferência.

#### **Degração da entrevista**

A empresa supracitada é uma microempresa fundada em 2010 e utiliza a ferramenta fluxo de caixa atualizando mensalmente a planilha. Quem faz a inserção de dados é o próprio administrador, sócio proprietário.

Os dados são utilizados para avaliar a viabilidade econômica do negócio e sua saúde financeira, bem com servir de base para tomada de decisões, como por

exemplo, maior divulgação para aumentar base de clientes ou redução de custos desnecessários.

A rentabilidade bruta da empresa é de 38% e a líquida é de 29%. A empresa conta com dois funcionários e não possui um setor responsável para o departamento financeiro. E o responsável pelo financeiro da empresa é o próprio administrador sócio proprietário.

<b>EMPRESA</b>	<b>1</b>
<b>TIPO</b>	ME
<b>FLUXO DE CAIXA</b>	SIM
<b>ATUALIZAÇÃO</b>	MENSAL
<b>RESPONSÁVEL</b>	ADMINISTRADOR
<b>FUNCIÓNÁRIOS</b>	2
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	1 ANO
<b>RENTABILIDADE BRUTA</b>	38%
<b>RENTABILIDADE LIQUIDA</b>	29%

## **ENTREVISTA 2**

Empresa Lav Mais Lavanderia Express

A Lav Mais é uma lavanderia especializada no tratamento de roupas, por meio de um sistema profissional de limpeza a seco, que utiliza equipamentos e produtos de alta tecnologia, sem qualquer prejuízo ao meio ambiente. Seus diferenciais, razão do sucesso local, estão centrados no atendimento ao cliente, com unidades projetadas para oferecer qualidade, rapidez, economia, modernidade e satisfação.

As roupas entregues pelo cliente são lavadas a seco, passadas a frio e embaladas, garantindo uma qualidade permanente aos nossos serviços. O processo de tratamento de roupas a seco acontece em até 1 hora, disponibilizando ao cliente tempo livre para compras, passeios, trabalhos etc. Apesar da alta tecnologia empregada e contrariando positivamente a expectativa do cliente, a empresa mantém uma política de preços baixos, propiciando economia permanente no tratamento das roupas. Da concepção e localização da loja, até o treinamento e postura da equipe, a marca está associada à praticidade e ao ritmo da vida urbana moderna. O atendimento das necessidades e a superação das expectativas do cliente geram satisfação e fidelidade à marca por parte do consumidor, permitindo as duas lojas operar dentro dos padrões de rentabilidade esperados.

### **Degração da entrevista**

A empresa supracitada é uma empresa de pequeno porte fundada em 2001 e utiliza a ferramenta fluxo de caixa atualizando mensalmente a planilha. Quem faz a inserção de dados é o próprio contador, sócio proprietário.

Os dados são utilizados para avaliar a viabilidade econômica do negócio e sua saúde financeira, bem com servir de base para tomada de decisões, como por exemplo, maior divulgação para aumentar base de clientes ou redução de custos desnecessários.

A rentabilidade bruta da empresa é de 35% e a líquida é de 26%. A empresa conta com sete funcionários e não possui um setor responsável para o departamento financeiro. E o responsável pelo financeiro da empresa é o próprio contador sócio proprietário.

<b>EMPRESA</b>	<b>2</b>
<b>TIPO</b>	<b>EPP</b>
<b>FLUXO DE CAIXA</b>	<b>SIM</b>
<b>ATUALIZAÇÃO</b>	<b>MENSAL</b>
<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>CONTADOR</b>
<b>FUNCIONÁRIOS</b>	<b>7</b>
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	<b>10 ANOS</b>
<b>RENTABILIDADE BRUTA</b>	<b>35%</b>
<b>RENTABILIDADE LIQUIDA</b>	<b>26%</b>

### **ENTREVISTA 3**

#### **Empresa Vanilla Caffè**

O Vanilla Caffè nasceu da união de um grupo de empresários que vislumbraram no seu amor por café uma fatia de mercado pouco explorada no segmento de cafeterias. Especialistas em franchising, estes empresários reuniram toda sua expertise em cafés, criando a sinergia perfeita, para desenvolver um conceito inovador para este mercado.

O novo conceito vem da experiência em franchising de mais de 15 anos dos sócios, aliado a uma profunda pesquisa internacional do segmento. Esse negócio passa a disponibilizar para o mercado brasileiro o que há de mais moderno em cafeteria.

O Vanilla Caffè proporciona aos consumidores uma experiência única aliando cultura, ambiente agradável e bons momentos a um cardápio de qualidade e excelência em culinária rápida.

Com uma arquitetura moderna e uma comunicação visual arrojada, aliada às tendências vanguardistas, o Vanilla Caffè atrai e cativa por seu conforto, conveniência e qualidade um público extremamente seletivo, formador de opinião e fiel.

A unidade do Park Shopping completa esse mês um ano de vida e têm como sócios dois nutricionistas que aliaram a vontade de trabalhar com a história de sucesso da franquia.

### **Degração da Entrevista**

A empresa supracitada é uma empresa de pequeno porte fundada em 2008 na loja da Asa Sul e fechada em 2010 e em 2009 na loja do park Shopping e não utilizam a ferramenta fluxo de caixa. Quem faz a inserção de dados é o próprio contador, sócio proprietário.

Os dados utilizados para avaliar a viabilidade econômica do negócio são a lucratividade que é bem variável de acordo com as vendas do mês

A rentabilidade bruta da empresa é de 30% e a líquida é de 20%. A empresa conta com dezesseis funcionários e não possui um setor responsável para o departamento financeiro. E o responsável pelo financeiro da empresa é o próprio sócio proprietário que é nutricionista.

A unidade da asa sul fechou devido às variações nas vendas o que fazia com que em alguns meses a receita fosse inferior às despesas.

<b>EMPRESA</b>	<b>3</b>
<b>TIPO</b>	<b>EPP</b>
<b>FLUXO DE CAIXA</b>	<b>NÃO</b>
<b>ATUALIZAÇÃO</b>	<b>-</b>
<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>NUTRICIONISTA</b>
<b>FUNCIONÁRIOS</b>	<b>16</b>
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	<b>2 ANOS</b>
<b>RENTABILIDADE BRUTA</b>	<b>30%</b>
<b>RENTABILIDADE LIQUIDA</b>	<b>20%</b>

### **ENTREVISTA 4**

Empresa Premiatto

Para suprir a exigência de se comer pratos bem elaborados com boa gastronomia no ramos de fast-food o Premiatto foi criado, um restaurante fast food com visual moderno e agradável, voltado a pessoas que dispõem de pouco tempo e valorizam uma culinária de bom gosto. Assim nasceu a Premiatto Express, em 1999, na cidade de Campinas. Tornando-se imediatamente um grande sucesso. Logo após sua inauguração no Shopping Center Iguatemi, já era um dos restaurantes mais freqüentados, chegando a atender uma média de 600 pessoas por dia.

Em 2001, inauguraram o restaurante do Parque D. Pedro Shopping, também em Campinas, mais um sucesso de vendas comprovado em auditorias da administração do shopping. A partir deste momento o sucesso Premiatto Express se tornou indiscutível e despertou o interesse de investidores visionários, que procuravam um bom negócio com retorno rápido e garantido. Por isso, inauguraram a Central de Franquias Premiatto Express voltada ao apoio e treinamento dos candidatos a franqueados.

Hoje, com profissionais especialmente treinados, além da prontidão do atendimento em seus restaurantes fast food, o Premiatto Express oferece também um eficiente serviço de delivery, com uma enorme variedade de pratos. Atualmente são 24 lojas no Brasil sendo 2 em Brasília do mesmo franqueado. Um administrador de empresas visionário que formou na Unb.

### **Degração da entrevista**

A empresa supracitada é uma empresa de pequeno porte fundada em 2007 e utiliza a ferramenta fluxo de caixa atualizando mensalmente a planilha. Quem faz a inserção de dados é o próprio administrador, sócio proprietário.

Os dados são utilizados no controle de despesas e na apuração dos resultados da empresa.

A rentabilidade bruta da empresa é de 45% e a líquida é de 10% a 15%. A empresa conta com vinte e oito funcionários e não possui um setor responsável para o departamento financeiro. E o responsável pelo financeiro da empresa é o próprio administrador sócio proprietário pós graduado com MBA.

<b>TIPO</b>	EPP
<b>FLUXO DE CAIXA</b>	SIM
<b>ATUALIZAÇÃO</b>	MENSAL
<b>RESPONSÁVEL</b>	ADMINISTRADOR
<b>FUNCIONÁRIOS</b>	28
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	4 ANOS
<b>RENTABILIDADE BRUTA</b>	45%
<b>RENTABILIDADE LÍQUIDA</b>	10 a 15%

## ENTREVISTA 5

### Empresa PHARMAC

A Pharmac é uma empresa que atua no mercado de Brasília desde janeiro de 2002 e tem raízes na Pharmácia Mamede fundada em 1829, em Fortaleza, Ceará, por Antonio Paes da Cunha Mamede. A tradição da família veio então fazer renascer a Pharmácia Mamede em Brasília. O empreendimento, em plena atividade, tem obtido sucesso na comercialização de medicamentos, cosméticos e perfumaria e há um ano manipula fórmulas medicinais com a implementação da manipulação, uma farmácia única para atender seus clientes de forma integrada.

A missão da empresa é a manipulação de medicamentos e o comércio de produtos farmacêuticos com a assistência farmacêutica e inovação tecnológica, provendo um atendimento personalizado com comodidade, qualidade e conforto.

### Degração da entrevista

A empresa supracitada é uma empresa de pequeno porte fundada em 2001 e utiliza a ferramenta fluxo de caixa atualizando mensalmente a planilha. Quem faz a inserção de dados é o próprio administrador e farmacêutico, sócio proprietário.

Os dados são utilizados no controle de despesas e na apuração dos resultados da empresa visando minimizar os custos e melhorar a rentabilidade

A rentabilidade bruta da empresa é de 33% e a líquida é de 5% a 10%. A empresa conta com dez funcionários e não possui um setor responsável para o departamento financeiro. E o responsável pelo financeiro da empresa é o próprio administrador sócio proprietário.

<b>EMPRESA</b>	<b>5</b>
<b>TIPO</b>	EPP
<b>FLUXO DE CAIXA</b>	SIM
<b>ATUALIZAÇÃO</b>	MENSAL
<b>RESPONSÁVEL</b>	ADMINISTRADOR
<b>FUNCIONÁRIOS</b>	10
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	10 ANOS
<b>RENTABILIDADE BRUTA</b>	33%
<b>RENTABILIDADE LÍQUIDA</b>	5 a 10%

## **ENTREVISTA 6**

Empresa JinJin

A Jin Jin é uma rede de restaurantes fast food de gastronomia asiática, que estão situados nas mais variadas praças de alimentação de centros comerciais e também de shopping centers, desde o ano de 1992.

É a maior rede de comida chinesa em shoppings do Brasil.

Em Brasília existem duas unidades, uma Terraço shopping, uma no Iguatemi shopping e uma no Brasília Shopping. Cada loja é de um franqueado diferente. A unidade em questão é a do Iguatemi Shopping.

Pratos da cozinha asiática, incluindo as culinárias japonesa, chinesa, coreana e tailandesa, compõem o cardápio do Jin Jin.

O Jin Jin faz parte de uma rede de restaurantes com lojas em nove estados brasileiros.

### **Degravação da entrevista**

A empresa supracitada é uma empresa de pequeno porte fundada em 2010 e utiliza a ferramenta fluxo de caixa atualizando mensalmente a planilha. Quem faz a inserção de dados é o próprio administrador, sócio proprietário.

Os dados são utilizados no controle de despesas e na apuração dos resultados da empresa visando minimizar os custos e melhorar a rentabilidade

A rentabilidade bruta da empresa é de 40% e a líquida é de 15% a 25%. A empresa conta com treze funcionários e não possui um setor responsável para o departamento financeiro. E o responsável pelo financeiro da empresa é o próprio administrador sócio proprietário, pós graduado com MBA.

<b>EMPRESA</b>	<b>6</b>	<b>30</b>
----------------	----------	-----------

<b>TIPO</b>	EPP
<b>FLUXO DE CAIXA</b>	SIM
<b>ATUALIZAÇÃO</b>	MENSAL
<b>RESPONSÁVEL</b>	ADMINISTRADOR
<b>FUNCIONÁRIOS</b>	13
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	1 ANOS
<b>RENTABILIDADE BRUTA</b>	40%
<b>RENTABILIDADE LÍQUIDA</b>	15 a 25%

## **ENTREVISTA 7**

Empresa Santa Pizza

A empresa fundada em 2001 coloca a busca pela qualidade do seu produto em primeiro lugar. Desde o planejamento da área de trabalho, treinamento de pessoal, escolha dos produtos, tudo em busca da excelência em pizzarias no DF. A empresa foi eleita por três vezes a melhor pizza de Brasília pela VEJA. A empresa sempre está na mídia e sempre participa da casa cor com um ambiente agradável.

### **Degração da entrevista**

A empresa supracitada é uma empresa de pequeno porte fundada em 2001 e utiliza a ferramenta fluxo de caixa atualizando diariamente a planilha. Quem faz a inserção de dados é o próprio administrador, sócio proprietário.

Os dados são utilizados no controle de despesas e na apuração dos resultados da empresa visando minimizar os custos e melhorar a rentabilidade. Todas as vendas em cartão de crédito entrarão no caixa em 30 dias, logo faço uma provisão futura que auxiliará nas tomadas de decisões relacionadas a gastos operacionais e de investimento.

A rentabilidade bruta da empresa é de 78% e a líquida é de 18%. A empresa conta com vinte e três funcionários e não possui um setor responsável para o departamento financeiro. E o responsável pelo financeiro da empresa é o próprio administrador sócio proprietário, pós graduado com MBA em gestão empresarial com ênfase em estratégia.

<b>EMPRESA</b>	<b>7</b>
<b>TIPO</b>	EPP
<b>FLUXO DE CAIXA</b>	SIM
<b>ATUALIZAÇÃO</b>	DIARIA
<b>RESPONSÁVEL</b>	ADMINISTRADOR
<b>FUNCIÓNÁRIOS</b>	23
<b>TEMPO DE EMPRESA</b>	10 ANOS
<b>RENTABILIDADE BRUTA</b>	78%
<b>RENTABILIDADE LIQUIDA</b>	18%