



Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Curso de Graduação em Ciências Contábeis

Marcelo Henrique Rosa Rodrigues

**Título:**

FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS

Brasília -

DF 2022

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
**Reitora da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen **Vice-Reitor da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira  
**Decano de Ensino de Graduação**

Professor Doutor José Márcio Carvalho  
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré  
**Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias**

Professor Doutora Fernanda Fernandes Rodrigues  
**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno**

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos  
**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno**

**Marcelo Henrique Rosa Rodrigues**

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Linha de Pesquisa:** Contabilidade para tomada de decisão.

**Área:** Finanças

**Orientador:** Prof. Afonso José Walker.

Brasília -DF 2022

Rodrigues, Marcelo Henrique Rosa

A importância do fluxo de caixa na tomada de decisão para micro e pequenas empresas

Marcelo Henrique Rosa Rodrigues; Orientação: Prof. Ms. Afonso José Walker — Brasília,  
Universidade de Brasília, 2022 –p

Orientador: Prof. Afonso José Walker

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) — Ciências Contábeis — Brasília,  
Universidade de Brasília, 2022

1. Finanças 2. Tomada de Decisão 3. Microempresas

Marcelo Henrique Rosa Rodrigues.

FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO NAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso Monografia  
apresentada ao Departamento de Ciências  
Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia,  
Administração, Contabilidade e Gestão de  
Políticas Públicas como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Ciências  
Contábeis, sob a orientação do Prof. Afonso José  
Walker

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022

---

Prof. Orientador. Afonso José Walker

---

Prof. Examinador. Elivânio Geraldo de Andrade

Brasília - DF, Outubro de 2022.

*Epigrafe*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a minha família e a minha noiva pela ajuda ofertada para que eu pudesse dar esse importante e único passo em minha vida. Agradeço a Deus pela vida e a todos os meus professores que contribuíram para a minha formação.*

## RESUMO

O presente estudo buscou destacar o diagnóstico financeiro como instrumento de auxílio para a gestão de micro e pequenas empresas, enfatizando a importância do uso do planejamento e controle das finanças como solução para o processo gerencial. Nesse trabalho, o diagnóstico financeiro se qualifica como parte da solução do problema de ausência de planejamento financeiro, cujo papel é de grande importância para a tomada de decisão gerencial. A partir do estudo de caso de uma empresa no segmento de gesso, o diagnóstico financeiro permitiu identificar problemas quanto ao controle do fluxo de caixa, controle de estoque, gestão da carteira de clientes, orçamento de serviços, centralização e acúmulo de funções por parte do proprietário administrador que comprometem a rentabilidade do negócio, bem como impedem a identificação da real capacidade de faturamento da empresa. O estudo propõe três soluções para corrigir a problemática.

**Palavras-chave:** Planejamento, Controle, Decisão, Gestão financeira, Fluxo de caixa

## ABSTRACT

The present study sought to highlight the financial diagnosis as an aid instrument for the management of micro and small companies, emphasizing the importance of using the planning and control of finances as a solution for the management process. In this work, the financial diagnosis qualifies as part of the solution to the problem of lack of financial planning, whose role is of great importance for managerial decision making. From the case study of a company in the gypsum segment, the financial diagnosis made it possible to identify problems regarding cash flow control, inventory control, customer portfolio management, service budget, centralization and accumulation of functions by the owner and administrator that compromise the profitability of the business, as well as prevent the identification of the company's real billing capacity. The study proposes three solutions to correct the problem.

**Keywords:** Planning, Control, Decision, Financial Management, Cash Flow

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Classificação dos estabelecimentos segundo porte por número de empregados.....	16
Tabela 2 Evolução do número de estabelecimentos por porte.....	17
Tabela 3 Quadro sintético de Receitas, Despesa e Fluxo de mar./2020 a fev./2022.....	32
Tabela 4 Saldos bancários .....	32
Tabela 5 Exemplo de Demonstração de Resultados do Exercício – DRE .....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Atividades da tesouraria de acordo com as funções .....	20
Quadro 2 Análise de Pontos Fortes e Pontos Fracos na Expansão do Negócio .....	31
Quadro 3 Análise dos processos organizacionais, de pessoal, marketing e produção. ....	31

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	MICROS E PEQUENAS EMPRESAS, PLANEJAMENTO E CAPITAL DE GIRO .....	14
2.1.1	CONCEITO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	14
2.1.2	HISTÓRICO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL .....	15
2.1.3	LEGISLAÇÃO .....	16
2.1.4	SUCESSO <i>VERSUS</i> MORTE .....	17
2.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	18
2.3	TOMADA DE DECISÃO .....	18
2.4	GESTÃO E FLUXO DE CAIXA .....	19
2.4.1	TESOURARIA NA GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	19
2.4.2	FUNÇÕES E ATIVIDADES DE TESOURARIA .....	20
2.4.3	CAIXA .....	21
2.4.4	O FLUXO DE CAIXA .....	23
2.4.5	IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA .....	25
2.4.6	FINALIDADES DO FLUXO DE CAIXA .....	26
3	METODOLOGIA .....	27
4	ESTUDO DE CASO .....	27
4.1	OS SINTOMAS .....	29
4.2	OBJETIVOS DA CONSULTORIA .....	30
4.3	AS INFORMAÇÕES .....	30
4.4	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO .....	31
5	SOLUÇÃO .....	34
5.1	PROPOSTAS DE SOLUÇÃO .....	34
6	CONCLUSÃO .....	37
7	REFERÊNCIAS .....	38

## 1 INTRODUÇÃO

O fluxo de caixa é a mudança líquida na posição de caixa de uma empresa de um período para o outro. Se ela receber mais dinheiro do que gasta, terá um fluxo de caixa positivo. Ela terá um fluxo de caixa negativo se tiver mais saídas de caixa do que entradas. Portanto, o fluxo de caixa é um indicador chave da saúde financeira.

Nesse sentido, o fluxo de caixa é uma ferramenta de controle financeiro importante. Mas quais impactos para a gestão das micro e pequenas empresas o uso eficiente de tal instrumento traz? Quais as contribuições dela para a tomada de decisão e de gestão dos empreendimentos de micro e pequeno porte?

O estudo ora apresentado visa demonstrar a importância e a utilidade da análise financeira como uma ferramenta básica para que a gestão financeira seja eficiente, considerando o estudo de razões financeiras que permitem que um negócio seja diagnosticado no tempo de suas deficiências no mercado. Tendo em vista estas questões, o presente trabalho de conclusão de curso, apresentará uma revisão teórica sobre controle financeiro e seus impactos, sob a perspectiva da redução de custos, destacando o fato de que 70% das novas empresas encerram suas atividades antes de 5 anos de existência.

Para o alcance desse objetivo geral foram estabelecidos como objetivos específicos; apresentar os principais motivos que levam o fechamento da empresa; e relatar possíveis soluções para a redução do índice de falência a partir do uso da ferramenta de fluxo de caixa.

A importância do fluxo de caixa forte é apropriadamente declarada na expressão comum "o dinheiro é quem manda". A premissa disso é que ter dinheiro coloca a empresa em uma posição mais estável com melhor poder de compra. O dinheiro lhe oferece maior proteção contra inadimplência ou execuções hipotecárias. O fluxo de caixa é diferente da posição de caixa, ter dinheiro à mão é fundamental, mas o fluxo de caixa indica uma capacidade contínua de gerar e usar dinheiro.

O estudo proposto se justifica pelo fato de o fluxo de caixa ser um dos indicadores mais fortes da condição financeira de uma empresa. É importante ilustrar um forte comando de entradas e saídas de caixa para reforçar a condição financeira da sua empresa e alertar para eventuais deficiências que possam exigir necessidades adicionais de financiamento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Quando a empresa pede dinheiro emprestado para comprar prédios, equipamentos e estoque, ela usa essencialmente o fluxo de caixa futuro para fazer suas compras. Inerentemente, ela precisa de fluxo de caixa futuro positivo para pagar seus compromissos de dívida. As empresas geralmente têm empréstimos de longo prazo e contas de crédito de curto prazo com fornecedores. Alguns empréstimos requerem pagamentos mensais, a obrigação de efetuar esses pagamentos de maneira contínua restringe seu fluxo de caixa livre, que é dinheiro disponível para investir no crescimento de seus negócios.

Juntamente com a gestão da dívida, um fluxo de caixa forte proporciona o conforto e a capacidade que uma empresa precisa para investir no crescimento. Construir novos locais, investir em pesquisa e desenvolvimento, renovar a infraestrutura, aprimorar a tecnologia, fornecer mais treinamento e adquirir mais ativos e estoque estão entre as maneiras pelas quais sua empresa pode crescer e melhorar com fluxo de caixa positivo forte. Chegar a uma posição de excesso de fluxo de caixa ajuda a empresa a operar de maneira estratégica, proativa e não reativa, defensiva.

O fluxo de caixa também dá ao negócio maior flexibilidade para responder a dilemas emergentes ou tomar decisões críticas. A confiança no fluxo de caixa facilita a realização de compras críticas no curto prazo, em vez de esperar. Também permite que a empresa disperse em dinheiro na forma de dividendos para acionistas ou proprietários. Isso fortalece o vínculo entre a empresa e seus proprietários. Fluxo de caixa forte também torna o seu negócio mais atraente para um credor, se o empresário desejar assumir novas dívidas em algum momento. Outro fato é que também tem a capacidade de oferecer condições de crédito favoráveis para atrair novos compradores se a empresa estiver menos necessitada de dinheiro.

### **2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, PLANEJAMENTO E CAPITAL DE GIRO**

#### **2.1.1 CONCEITO DE MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**

Para Santos e Veiga (2011), as micro e pequenas empresas podem ser definidas por seu faturamento, pelo número de empregados e pela classificação do MERCOSUL. Quanto ao faturamento, conforme Legislação do Simples Nacional são definidas microempresas, as empresas que possuem faturamento anual até R\$ 360 mil, e as empresas de pequeno porte são as que possuem o faturamento acima de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões. Quanto ao número de

empregados são microempresas, as empresas que possuem até 19 empregados no setor industrial e até 9 empregados no setor de comércio e serviços, e as empresas de pequeno porte são as que possuem de 20 a 99 empregados para o setor industrial e de 10 a 49 empregados no setor do comércio e serviços, conforme ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1 Classificação dos estabelecimentos segundo porte por número de empregados

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços <sup>(1)</sup>
Microempresa	Até 19	Até 09
Pequena empresa	De 20 a 99	De 10 a 49
Média empresa	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande empresa	500 ou mais	100 ou mais

Nota: (1) O setor de serviços não inclui administração pública e serviços doméstico

Fonte: SEBRAE (2016). Elaborado pelo autor (2022)

Quanto à classificação do MERCOSUL são microempresas, as empresas com atividades de comércio e serviços, que possuem de 1 a 5 empregados, e com valor de exportação de até US\$ 200 mil (PAULESINI, 2010). No mesmo segmento, são consideradas empresas de pequeno porte as que possuem de 1 a 10 empregados com valor de exportação até US\$ 400 mil. Contudo, toda empresa independente de sua classificação ou da sua estrutura organizacional, busca cumprir a sua missão e atingir seus objetivos, valendo-se do uso de todos os recursos possíveis em prol da sua continuidade.

Para Arantes (1994), a empresa é um sistema composto por pessoas, utilidades, recursos, atividades, padrões de comportamento, processos e métodos, princípios, instalações, um conjunto de outras partes que são estruturadas e agem de forma integrada para a consecução das finalidades externas e internas.

Hoji (2004) entende que o objetivo da empresa no contexto da administração financeira moderna, envolve a busca da maximização de seu valor de mercado, pois, ao promover um incremento em seu valor mercadológico, a empresa estará, também, processando a maximização da riqueza de seus proprietários. Para atingir esse objetivo, a empresa precisa adequar seu ciclo de caixa ao ciclo operacional, ou seja, equilibrar a rentabilidade e a liquidez. Para este trabalho acadêmico, será utilizada a definição de micro e pequena empresa estabelecida pela Legislação do Simples Nacional.

## 2.1.2 HISTÓRICO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Estudos direcionados às micro e pequenas empresas se justificam pela importância social e econômica que elas apresentam para o país. Anualmente, são criados 1,2 milhões de novas empresas formais, das quais 99% são micro e pequenas empresas, ou ainda, empreendedores individuais, conforme SEBRAE (2016).

Tal cenário responsabiliza as micro e pequenas empresas por mais de 50% de postos de trabalho com carteira assinada no país. Somando-se tal perspectiva ao fato de que esses empreendimentos geram ocupação aos próprios empreendedores, significa dizer que as micro e pequenas empresas detêm 2/3 da mão de obra formal atuante no setor privado, tornando a sobrevivência de tais organizações indispensáveis para o desenvolvimento social e econômico do Brasil (SEBRAE, 2016; SANTOS 2011).

O SEBRAE (2016) aponta que os dois anos iniciais de uma empresa são tidos como os mais difíceis, o que faz com que esse período precise ser monitorado. Na Tabela 1 é possível observar a síntese evolutiva das micro e pequenas empresas em relação às médias e grandes empresas:

Tabela 2 Evolução do número de estabelecimentos por porte

Porte	2012	2013	2014	2015	2016
MPE	6.606.671	6.826.816	6.894.352	6.946.819	6.844.362
Micro	6.199.813	6.406.432	6.463.747	6.521.967	6.433.124
Pequena	406.858	420.384	430.605	424.852	411.238
MGE	69.571	71.609	72.322	69.052	66.031
Média	44.630	45.893	46.354	44.150	42.186
Grande	24.941	25.716	25.968	24.902	23.845
<b>TOTAL</b>	<b>6.676.242</b>	<b>6.898.425</b>	<b>6.966.674</b>	<b>7.015.871</b>	<b>6.910.393</b>

Fonte: SEBRAE (2016). Elaborado pelo autor (2022)

### 2.1.3 LEGISLAÇÃO

Com a elaboração da Constituição Federal de 1988, em um capítulo destinado a regulamentar os princípios gerais da atividade econômica, estabeleceu-se que:

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei (BRASIL, 1988).

Porém, a potencialidade dos pequenos empreendimentos foi reconhecida pelo Congresso Nacional por meio da Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Esta

estabelece normas gerais em relação às micro e pequenas empresas, no que se refere ao tratamento diferenciado e favorável submetidos a estas, especialmente em relação à carga tributária, desburocratização, acesso ao crédito, dentre outros.

#### 2.1.4 SUCESSO *VERSUS* MORTE

Como apontado por diversas pesquisas de monitoramento que periodicamente são realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o índice de mortalidade das MPEs vem diminuindo. Porém, no Brasil, este índice ainda é bastante significativo.

De acordo com SEBRAE (2016), em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Em relação a 2009, este índice era de 62%. Entre os principais motivos descritos, alguns fatores que influenciam no processo de mortalidade das MPEs são: a falta de planejamento, avaliação de custos, fluxo de caixa, e técnicas de marketing.

Para solucionar alguns destes problemas o SEBRAE oferece serviços para auxiliar a alavancagem das MPEs, como, por exemplo, consultoria para iniciar um empreendimento bem-sucedido, cursos para qualificar a mão-de-obra e, principalmente, a otimização da gestão financeira.

As pesquisas acerca da sobrevivência de novas empresas convergem para uma conclusão: a de que as menores empresas são mais vulneráveis. Contudo, considerando apenas o índice de mortalidade, observa-se que esse vem caindo comparativamente: de 35% para 27% no primeiro ano de existência; de 46% para 38% no segundo ano em atividade; de 56% para 46% após três anos de instalação; depois de quatro anos cai de 63% para 50% e, por fim, após cinco anos reduz-se de 71% para 62%. Dentre os fatores que ampliam a taxa de sobrevivência das MPEs estão inseridos a melhora na macroeconomia, e a maior oferta de crédito, consequência da melhora do ambiente econômico, e a busca por novos conhecimentos de gestão financeira por parte dos administradores, o que provocou uma melhoria da qualidade empresarial.

## 2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Todo empreendimento nasce com um propósito, seja ele, de oferecer um produto, um serviço ou até mesmo uma prestação de serviço de cunho social. No entanto, muitos desses empreendimentos iniciam suas atividades sem ter o mínimo possível de planejamento. Surgem da oportunidade identificada dentro do mercado e da necessidade da população, onde buscam satisfazer seus desejos, sejam eles, pessoais ou coletivos, por meio da compra de um produto ou contratação de um serviço (HOJI, 2004; D'AUGUSTINI, 1996).

Contudo, a falta de um planejamento financeiro para uma entidade, poderá acarretar uma má administração de suas finanças, contribuindo para o fracasso da empresa e até mesmo para seu fechamento. Assim, além de ser relevante para a administração de qualquer tipo de organização, o planejamento financeiro possibilitará a empresa alcançar seus objetivos, gerando retornos aos seus proprietários ou sócios, maximizando sua riqueza.

Em uma economia em que as incertezas estão presentes a todo o momento e com uma forte concorrência, o planejamento financeiro mostra-se como um elemento capaz de envolver toda a organização, na realização de seus objetivos, estabelecendo metas e controles dos recursos financeiros responsáveis pelo funcionamento das suas atividades operacionais. Segundo Ross *et al.* (2007, p. 589), “o planejamento financeiro estabelece um método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. Possui duas dimensões: prazo e nível de agregação”. Os elementos básicos de política no planejamento financeiro incluem as oportunidades de investimento que a empresa decide aproveitar, o grau de endividamento que a empresa decide adotar, e o montante de dinheiro que a empresa julga ser necessário para seu funcionamento e, apropriado para ser distribuído aos seus sócios.

## 2.3 TOMADA DE DECISÃO

Dentro da administração financeira de uma empresa, faz-se necessário a tomada de decisão por parte de seus gestores, que no caso de MPEs é executada na maioria das vezes por seus proprietários ou sócios (SANTOS, 2011). A tomada de decisão dentro uma organização, requerer de seus administradores um grau de conhecimento efetivo sobre o empreendimento, com intuito de mantê-lo vivo no mercado competitivo.

Decisões de compras, de vendas, de investimentos, de financiamentos, dentre outras, são comuns na administração de qualquer empresa, independentemente do tamanho da sua

estrutura física ou do seu tipo societário. Toda decisão independentemente do nível do problema ou do tamanho do alcance que se deseja atingir dentro da organização, deve abranger as metas e objetivos almejados por seus proprietários ou sócios. Para Braga (1995) as decisões financeiras ganham três dimensões: a) decisões de investimento; b) decisões de financiamento, e; c) decisões relativas à destinação do lucro. As decisões de investimento, referem-se à administração da estrutura do ativo quanto à implementação de novos projetos, ou seja, está relacionada com a alocação de capital para novos investimentos que lhes tragam benefícios futuros, mas que se devem levar em consideração os riscos e o retorno para a empresa (BRAGA, 1995).

O mesmo autor considera como decisões de financiamento as que envolvem qual a melhor fonte de recursos que deve ser alocada, para montar a estrutura financeira mais adequada às operações normais e aos novos projetos a serem implantados na empresa. As decisões de destinação do lucro, representam a distribuição dos resultados positivos de seus recursos financeiros aos seus proprietários ou a manutenção do lucro obtido pela empresa como uma reserva de recursos para novos investimentos. Uma empresa bem administrada, ou seja, bem-sucedida, terá novos planos de investimento que implicarão necessidades de recursos adicionais (BRAGA, 1995).

## **2.4 GESTÃO E FLUXO DE CAIXA**

### **2.4.1 TESOURARIA NA GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA**

A tesouraria é uma das áreas mais importantes de uma empresa, pois, por ela passam todos os recursos financeiros que circulam dentro do empreendimento. É uma área de apoio às unidades de negócio da empresa, que deve ser bem estruturada, agregando valores e contribuindo para a geração de lucro, através de políticas de financiamentos com taxas adequadas, realizando aplicações financeiras que possibilitem a maximização da rentabilidade, viabilizando projetos, entre outros (SILVA, 2018).

Entretanto, para que uma empresa dê continuidade a sua existência mercadológica de maneira saudável e sustentável, é preciso que a tesouraria não se limite apenas as suas funções, e sim, possua uma visão ampla de seu papel na organização, compreendendo, segundo Silva (2006), os seguintes aspectos: a) coordenar integralmente o fluxo de caixa, de modo a atingir os resultados programados; b) buscar as melhores oportunidades de aplicação de recursos nas atividades operacionais; c) verificar as ações tomadas por todas as áreas da empresa e analisar

seus impactos nos resultados financeiros e econômicos; d) manter seu nível de liquidez em consonância com os objetivos da Diretoria; e) manter o foco econômico-financeiro nas decisões operacionais ou estratégicas e não apenas financeiras; f) considerar o fluxo de caixa como instrumento de gestão, buscando o comprometimento da alta direção no processo; g) fixar parâmetros do desempenho financeiro para a empresa de forma geral; h) fazer cumprir os interesses globais da empresa em detrimento das necessidades setoriais.

#### 2.4.2 FUNÇÕES E ATIVIDADES DE TESOURARIA

O objetivo básico da tesouraria é a gestão do caixa, administrando os recursos e os instrumentos financeiros fundamentais para assegurar o equilíbrio financeiro, mantendo a liquidez adequada para a condução do negócio. Conforme Silva (2006, p. 22 - 24), algumas funções da Tesouraria destacam-se em consenso com as suas respectivas atividades:

Quadro 2 Atividades da tesouraria de acordo com as funções

Funções da Administração e Funções do Planejamento Caixa		
Financeiro	Crédito e Contas a Receber	Funções do Contas a Pagar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar os recursos financeiros que se encontram disponíveis nos bancos e em caixa;</li> <li>• Elaborar projeção do fluxo de caixa;</li> <li>• Planejar, controlar e analisar as despesas financeiras;</li> <li>• Fixar política de aplicação financeira;</li> <li>• Verificar os aspectos tributários e financeiros das aplicações financeiras;</li> <li>• Negociar e controlar as aplicações financeiras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar e analisar os cadastros de clientes e fixar limites de créditos;</li> <li>• Proceder a cobrança e recebimento das duplicatas nos vencimentos estabelecidos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixar políticas de pagamentos;</li> <li>• Elaborar e verificar a demonstração do fluxo de caixa realizado;</li> <li>• Prover recursos para atender a escassez de caixa;</li> <li>• Proceder a cobrança e recebimentos de saques</li> <li>• Fixar limite de crédito para de exportações; instituições financeiras;</li> <li>• Controlar e analisar a rentabilidade das aplicações financeiras;</li> <li>• Fixar política de empréstimos e financiamentos;</li> <li>• Verificar os aspectos tributários e financeiros dos empréstimos e financiamentos;</li> <li>• Negociar linhas de créditos com instituições financeiras;</li> <li>• Negociar e controlar empréstimos e financiamentos bancários;</li> <li>• Controlar adiantamentos a fornecedores;</li> <li>• Aplicar os recursos excedentes do caixa;</li> <li>• Controlar as duplicatas em carteiras e em cobrança bancária;</li> <li>• Controlar abatimentos e devoluções de mercadorias;</li> <li>• Verificar alternativas de financiamento de capital de giro;</li> <li>• Providenciar cobrança dos inadimplentes;</li> <li>• Negociar renovação de crédito;</li> <li>• Analisar antecipações de recebimentos e pagamentos</li> <li>• Negociar e controlar operações de leasing;</li> <li>• Administrar riscos de flutuação de preços e taxas (hedge);</li> <li>• Analisar investimentos em ativos permanentes</li> <li>• Controlar e liberar pagamentos a fornecedores</li> <li>• Controlar cobrança, caso seja terceirizada.</li> </ul>

Fonte dos dados: Silva (2006). Elaborado pelo autor (2022)

### 2.4.3 CAIXA

Dentro do mundo empresarial, a palavra caixa é sinônimo de dinheiro, mas para a Contabilidade o caixa além de ser formado por recursos em espécie (dinheiro), é composto por outras formas de transações financeiras como, por exemplo, cheques em mãos, recebidos e ainda não depositados e aplicações em investimentos de curto prazo. Contabilmente a conta caixa é representada por diversas rubricas disposta em ordem de liquidez e que estão alocados todos os recursos disponíveis a conversão imediata em dinheiro onde possuem o mínimo de risco financeiro (SILVA, 2006).

Para Reis (2006), o caixa é formado por todas as “disponibilidades monetárias” da empresa, independentemente da forma que estão representadas, seja em dinheiro, em saldo bancário, em aplicações financeiras, ou seja, o caixa deve englobar todos os recursos financeiros que a empresa possa lançar mão para efetuar pagamentos de despesas ou compromissos imediatos. Assim, as disponibilidades de uma empresa estão compreendidas no caixa e nos equivalentes de caixas.

O caixa compreende os valores em espécie, os depósitos bancários disponíveis e equivalentes, que, segundo Iudícibus *et al.* (2010, p. 568), os equivalentes de caixa são “aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez, que são prontamente conversíveis em um montante conhecido de caixa e que estão sujeitas a um insignificante risco de mudança de valor”. Isto significa que, os disponíveis de caixa classificados como equivalentes de caixa devem manter a sua conversão em um determinado período de tempo. Tempo este, contado a partir da data em que foi realizado a sua geração, ou seja, seus resgates devem ser aproximadamente de três meses ou menos.

Os equivalentes de caixa, na maioria das vezes, correspondem aos saldos de contas bancárias e aplicações de títulos, que a empresa pode movimentar a qualquer momento que precisar. Ainda dentro desse escopo, os equivalentes de caixa são recursos utilizados para a manutenção do ciclo de pagamento de suas obrigações, e que por motivo de segurança da própria empresa, são lançados em contas correntes ou em outro tipo de transação bancária, com intuito de resguardá-los, evitando qualquer ato que possa causar vulnerabilidade da empresa em honrar seus compromissos (SILVA, 2006).

Devido ao seu propósito de atender a pagamentos de curto prazo, os equivalentes de caixa, não devem ser mantidos para investimentos ou outras finalidades. Neste sentido, Ferreira (2010) expõe que, investimentos em ações de outras sociedades não fazem parte dos equivalentes de caixa (em geral são atividades de investimento), a menos que sejam, de fato,

equivalentes de caixa, ou seja, adquiridas dentro de um período de até três meses de seu resgate, como por exemplo, as ações preferencias.

Dentre as atividades administrativas desenvolvidas por uma empresa, podem ocorrer transações que afetam e que não afetam o caixa. As transações que afetam do caixa, segundo Veiga e Santos (2011) podem assumir duas situações: a) Acréscimos nas disponibilidades: referente a operações que viabilizam entradas de recursos financeiros, ou seja, aumento do caixa, como por exemplo: i) venda de mercadorias e serviços à vista; ii) recebimento das vendas a prazo; iii) venda de bens do imobilizado à vista; iv) integralização em dinheiro do capital social; v) obtenção de empréstimos bancários – curto prazo; vi) obtenção de financiamentos - longo prazo; vii) juros recebidos; viii) dividendos recebidos de outras empresas; ix) outras entradas de caixa. b) Decréscimo nas disponibilidades: referente a operações que reduzem o valor contido no caixa, como por exemplo: i) compra de mercadoria e serviços à vista; ii) compra de estoques de matéria-prima e outras à vista; iii) pagamento de salários e encargos sociais; iv) pagamento das compras a prazo; v) pagamento de impostos e taxas; vi) pagamento de despesas administrativas, comerciais e relacionadas aos itens que compõem o custo do produto ou serviço; vii) aquisição de bens do imobilizado à vista; viii) aquisição de investimento à vista; ix) pagamento de empréstimos e financiamentos; x) pagamento de juros e tarifas bancárias; xi) pagamento de dividendos aos acionistas; xii) outras saídas de caixa.

As transações que não afetam o caixa (não afetam as disponibilidades), ou seja, que não transitam pelo caixa, podem ser destacadas como: a) perdas estimadas: são valores estimados, ou não, que podem ser despesas ou perda de um ativo futuro. i) perdas estimadas em créditos de liquidação duvidosa (PECLD); ii) perdas estimadas nos estoques; b) provisões contábeis: são reservas de valores para atenderem as despesas que se esperam, ou seja, são gastos considerados certos ou de grandes possibilidades de ocorrerem. i) provisão para férias; ii) provisão para 13º salário; iii) provisão de encargos sociais etc. c) depreciação, amortização e exaustão; d) apropriação do salário mensal (regime de competência); e) consumo de estoques f) resultados positivos ou negativos em participações societárias (equivalência patrimonial), etc (VEIGA; SANTOS, 2011).

A geração de caixa está intimamente ligada ao objetivo da empresa, seguindo o princípio contábil da continuidade, ou seja, dar à empresa condições de prosseguir por um tempo indeterminado suas atividades normais, proporcionando a seu(s) proprietário(s) o retorno almejado por eles, maximizando sua riqueza transformando o lucro realizado em caixa. Segundo Padoveze (2005, p. 3), “a geração de caixa é o objetivo que suporta a missão das empresas, efetivando financeiramente os lucros necessários à renumeração do capital investido,

com isso permitindo continuidade - sua existência por tempo indeterminado”. Portanto, ter o conhecimento e entender as operações (atividades) da empresa é fundamental, para que se possa avaliar a viabilidade e retorno do investimento.

Vale a pena destacar, que na maioria das vezes a administração financeira das micro e pequenas empresas é realizada por seus próprios donos, que na grande maioria tem pouca ou nenhuma experiência na gestão do caixa, o que dificulta a administração do equilíbrio entre pagamento e recebimento.

A administração financeira não é algo fácil em virtude de algumas variáveis, pois há observações que devem ser consideradas, como: ter muito recurso disponível pode não ser algo bom; caso exista inflação, ainda que pequena, o poder aquisitivo diminui; o dinheiro em caixa deve ser suficiente para cumprir as obrigações de curto prazo, e as prováveis sobras deveriam ser aplicadas no mercado financeiro, em investimentos operacionais e de expansão, ou ainda em estoques (SANTOS; VEIGA, 2011).

Entender as movimentações financeiras que englobam o caixa é tarefa vital para um bom desempenho da administração financeira de qualquer entidade empresarial, contribuindo para o equilíbrio entre liquidez e rentabilidade. Além de manter a liquidez de seus compromissos, tem por finalidade recompensar de maneira efetiva os esforços realizados por seus proprietários, transformando seu resultado econômico em saldos financeiros positivos (MATARAZZO, 2010, REIS, 2006; FREZATTI, 1997).

#### 2.4.4 O FLUXO DE CAIXA

Resumidamente, pode-se definir fluxo de caixa como a entrada e saída de recursos em dinheiro dentro de uma firma, em um espaço de tempo determinado. Entretanto, o conceito de fluxo de caixa ultrapassa esta perspectiva reducionista, uma vez que alcança as movimentações financeiras feitas pela empresa em prol da realização de suas atividades. Padoveze (2005) compreende que o fluxo de caixa ou fluxo financeiro se constitui da reunião de várias outras movimentações financeiras geradas pelo recebimento e pagamento dos fatores econômicos envolvidos na operação empresarial, bem como das ações de captação de capital e investimentos. À luz do CPC 03-RE tem-se que:

Os fluxos de caixa são entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa. Os fluxos de caixa excluem movimentos entre itens que constituem caixa e equivalentes de caixa porque esses componentes são partes da gestão financeira da entidade e não parte de suas atividades operacionais, de investimentos ou de financiamento. A gestão do caixa

inclui o investimento do excesso de caixa ou de equivalentes de caixa (2010, itens 6 e 9)

Em virtude de estarem cada vez mais focadas na continuidade do negócio, as empresas tendem a deixar de lado o controle sobre as movimentações de recursos, o que subutiliza o fluxo de caixa quanto a sua condição de ferramenta de apoio à tomada de decisão, sendo inclusive um diferencial para organizações que buscam um diferencial competitivo, alcançando níveis estratégico e tático no tocante a gestão dos recursos disponíveis. No tocante a gestão tática, “é aquela que referencia o fluxo de caixa como instrumento de utilidade restrita e acompanhamento” (FREZATTI, 1997, p. 25). É através do fluxo de caixa que os gestores tomam conhecimento da situação financeira da empresa e são capazes de analisar alternativas pelas quais é possível gerir os recursos financeiros, em que se antecipem entradas ou ainda adiem pagamentos, oportunizando decisões táticas.

A abordagem estratégica, à luz de Frezatti (1997), constitui-se no tratamento que afeta os negócios da firma especialmente a longo prazo, influenciando nas decisões estratégicas da organização. Como ferramenta, o fluxo de caixa não é de uso exclusivo das empresas de grande porte ou ainda apenas daquelas organizações que objetivam o lucro.

Trata-se de uma ferramenta de fácil entendimento, o que explica sua versatilidade de adequação aos mais variados tipos de empreendimento, uma vez que qualquer organização possui movimento de caixa e este precisa ser monitorado, a fim de que a entidade alcance seus objetivos empresariais. Frezatti (1997, p. 14) acrescenta que “a gestão do fluxo de caixa não se constitui em preocupação exclusiva das grandes empresas, ou mesmo daquelas voltadas para obtenção de lucro, mas das organizações em geral”. Desta feita, é possível estabelecer outra perspectiva acerca de fluxo de caixa, imbuída de dinamismo, capaz de entregar informações confiáveis, claras e de fácil compreensão eu seu usuário.

O fluxo de caixa permite estabelecer um histórico de comparação permitindo a análise das variações dos registros financeiros, facilitando assim o detalhamento das movimentações financeiras disponíveis, cujas comparações e estudo se pautam na estrutura do fluxo de caixa, que oportuniza utilizar dados passados como ponto de partida para projetar tendências de resultado futuro (FRAZATTI, 1997).

Silva (2010) aponta que o fluxo de caixa apresenta três níveis de análise: a) fluxo de caixa passado ou realizado; b) fluxo de caixa previsto ou futuro, e; c) fluxo de caixa passado como base para projetar resultados futuros. Importante destacar que a gestão do fluxo de caixa não é atribuição exclusiva do setor financeiro, uma vez que o fluxo é afetado pelas demandas de outras áreas, a partir das decisões por elas tomadas, tais como a compra de materiais.

Como expõe Matarazzo (2010), o fluxo de caixa não depende unicamente do gestor financeiro, uma vez que a administração, quer seja direta ou indireta, envolve a organização como um todo. Desta feita, a feitura de uma estrutura de fluxo de caixa necessita, basicamente, de três atividades: operacional; de investimento, e; financiamento. O CPC 03-R2 define como: i) as atividades operacionais são as principais atividades geradoras de receitas da entidade e outras atividades diferentes das de investimento e de financiamento; ii) as atividades de investimento são as referentes à aquisição e à venda de ativos de longo prazo e de outros investimentos não incluídos nos equivalentes de caixa; iii) as atividades de financiamento são aquelas que resultam em mudanças no tamanho e na composição do capital próprio e no endividamento da entidade, não são classificadas como atividade operacional. (CPC, 2010, item 6).

Percebe-se que ao longo dos conceitos expostos pelos autores, o fluxo de caixa é demonstrado pelas entradas e saídas de recursos disponíveis, movimentados pela empresa no decurso de suas atividades e que pode ser compreendido como um instrumento de grande relevância na vida financeira de qualquer empresa, servindo de subsídio para tomada de decisão por parte dos gestores e dos administradores (MATARAZZO, 2010; HOJI, 2004).

#### 2.4.5 IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA

No campo gerencial o fluxo de caixa passa a ser uma peça fundamental para a tomada de decisão. Tornando-se um instrumento gerencial imprescindível e relevante para um bom planejamento financeiro de qualquer empresa. Nesse sentido, Frezatti (1997, p. 28) expõe que, “um instrumento gerencial é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos”.

A falta de um planejamento financeiro sob os recursos recebidos e os gastos realizados pelas atividades desenvolvidas pela empresa, pode comprometer a saúde financeira de qualquer empreendimento. Marion (2009) expõe que, dentre as três principais razões de falências de empresas, uma delas é a falta de planejamento ou ausência total de fluxo de caixa e a projeção de fluxo de caixa (prever as receitas e as despesas da empresa).

Sem um fluxo de caixa projetado a empresa não sabe antecipadamente quando precisará de um financiamento ou quando terá, ainda que temporariamente, sobra de recursos para aplicar no mercado financeiro, ocorrendo assim os insucessos financeiros. Em outra visão mais gerencial, o fluxo de caixa é um importante instrumento de controle e planejamento do capital de giro de qualquer empresa. Para D’Augustini (1996) o instrumento de gestão do capital de

giro na tesouraria de uma empresa é o fluxo de caixa (FC), que representa a diferença, em regime de caixa, entre as saídas (S) e entradas (E). O fluxo de caixa deve ser elaborado em períodos diários, a fim de propiciar acompanhamento e planejamento constante do capital de giro.

#### 2.4.6 FINALIDADES DO FLUXO DE CAIXA

Toda empresa, para dar prosseguimento as suas atividades, precisa necessariamente movimentar seus recursos financeiros, sejam eles, dinheiro, cheques ou outros tipos de aplicações financeiras. Nesse sentido, é inevitável para qualquer empreendimento o controle e o acompanhamento dos recursos que geram caixa, adequando o grau de liquidez da empresa em relação à sua capacidade de pagamento ou até na necessidade da compra de bem, indispensável às suas atividades operacionais (MATARAZZO, 2010).

Seguindo o mesmo raciocínio, Campiglia (1997) afirma que, a finalidade do fluxo de caixa é submeter os saldos dos disponíveis em caixa ao acompanhamento e controle de forma analítica, através de ajustes realizados adequadamente. Do ponto de vista gerencial o fluxo de caixa tem por finalidade revelar os reais saldos dos disponíveis, promovendo aos administradores condições de avaliarem se a empresa precisa de financiamento ou se tem sobras de caixas que possam ser lançadas no mercado financeiro, sem abalar a sua capacidade de honrar com suas obrigações.

Outro item de grande relevância, é que, por meio do fluxo de caixa o gestor poderá verificar se empresa faz o uso adequado de recursos financeiros por tipo de atividade, detectando variações em seus disponíveis, e principalmente acompanhar o capital de giro da empresa subsidiando o gestor na tomada de decisão (MATARAZZO, 2010; REIS, 2006).

Por tanto, o fluxo de caixa por possuir uma estrutura flexível onde são registradas as entradas e saídas de caixa, permite ao empresário obter informações que tragam as reais necessidades financeiras da empresa, mantendo o acompanhamento e controle de seus disponíveis (CAMPIGLIA, 1997).

### 3 METODOLOGIA

Gil (2010) entende que o método é o caminho para chegar a determinado fim. Ainda segundo o autor, o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Na metodologia, são apresentados os procedimentos metodológicos que serão desenvolvidos no projeto de pesquisa. Gil (2010) descreve pesquisa como um procedimento racional, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. A pesquisa é necessária quando não há informações disponíveis para a resolução do problema, ou quando as informações disponíveis estão desordenadas, ou não podem ser relacionadas ao problema.

O estudo será realizado através de um diagnóstico organizacional, tendo abordagem qualitativa, com pesquisa exploratória, já que de acordo com Vergara (2000) há dois critérios de classificação para o tipo de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa pode ser classificada como: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios a pesquisa pode ser classificada como: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Para embasamento teórico, foi realizada pesquisa bibliográfica, buscando referências em autores que já estudaram o tema proposto, especialmente, Silva (2018), Iudícibus (2010), Matarazzo (2010), Ferreira (2010) e Reis (2006). Os dados coletados e analisados são primários, pois são prospectados sem um estudo preliminar específico acerca da amostra, ou seja, são dados originais. Como forma de coleta de dados foi obtido pelo relato do proprietário e a disponibilização dos fluxos de caixa da empresa de março/2020 a fevereiro/2022.

A apresentação dos resultados é exposta através do método descritivo, onde as informações coletadas foram descritas e analisadas.

### 4 ESTUDO DE CASO

A empresa objeto deste estudo se constitui de um comércio para a venda de materiais em gesso como placas, blocos, ferragens, acessórios e fornece serviços relativos a acabamento na área da construção civil, mais especificamente acabamento em gesso (sulfato de cálcio hidratado, incolor: massa que se faz com essa matéria para cobrir, fazer estátuas ou figuras e é usada no preparo de mobilizações para fraturas). Foi inaugurada em 2006, com dois sócios, optante pelo regime tributário do Simples Nacional.

Somente um dos sócios atua diretamente na empresa, realizando orçamentos, acompanhamento dos serviços, gestão de funcionários e criação de parcerias. O outro sócio reside em Pernambuco, sendo o responsável por organizar a compra de matéria prima e envio para o Distrito Federal.

No início a empresa não tinha sede própria; somente em 2010, foi possível a aquisição de terreno para fixação do ponto comercial. Possui dois funcionários registrados, sendo um ajudante geral e o outro auxiliar de escritório que realizam as atividades comerciais e cerca de quatro prestadores de serviços para realização de serviços de decoração. Está voltada para atender o público do Distrito Federal.

A Empresa funciona todos os dias da semana de acordo com a demanda de serviços mensais, das 08 até às 18 horas, e das 08 às 15h nos feriados se assim se fizer necessário. Contando geralmente com dois funcionários, um balconista e o outro ajudante geral, além do próprio proprietário da empresa, que é o responsável pelas execuções e supervisões das principais atividades.

Os cadastros dos clientes são feitos em folha comum de papel e armazenadas em uma agenda comum pessoal sendo um sistema primitivo e de difícil controle pelo usuário.

Os controles de serviços agendados também são feitos manualmente baseados nas demandas de contratos verbais realizados, e são anotados na mesma agenda onde são cadastrados os clientes.

As obras são feitas no local em que o cliente determina, seguidas de um prazo aproximado e determinado para entrega, o pagamento é feito por meio de cartão ou em espécie, dividido em até duas vezes, uma ao início da obra e outro ao final dela.

Um laptop portátil é utilizado no ambiente de trabalho para realizar cálculos financeiros referentes ao valor dos produtos necessários, e, também, para calcular o custo final incluindo a mão de obra e para cálculos referentes a especificações de medições como placas de gesso, espessuras de sanca etc.

Apesar da crise econômica a empresa consegue manter a carteira de clientes, e grande parte dos novos clientes são captados através de indicação.

Este cliente é uma destas microempresas na qual o proprietário se divide entre as diversas funções empresariais, desde a produção até a administração e planejamento. O que mais incomoda no dia a dia dele é a confecção de orçamentos de serviços que, embora de simples entendimento, demandam tempo precioso neste tipo de empreendimento.

A confecção de um sistema informatizado para a geração e administração destes orçamentos pode garantir um ganho de produtividade significativo embora seja de difícil mensuração devido às características próprias da empresa.

O maior problema enfrentado pela empresa repousa na ineficácia do uso de ferramentas de controle financeiros, o que impacta negativamente no planejamento do negócio.

No Brasil pequenos empreendedores no seguimento de Gesso vêm se destacando no mercado. O objetivo do diagnóstico é aumentar o controle da administração, oferecendo serviços que atendam às necessidades e a satisfação pessoal de cada cliente, e influenciando a população de classe média, oferecendo não apenas mais uma opção e sim serviços de qualidade e design moderno para diversos ambientes, sendo a melhor alternativa do mercado.

A empresa-cliente desta consultoria oferece uma diversificação no ramo, em que seus proprietários verificaram a necessidade de atender ao público de locais nobres do Distrito Federal como Lago Sul e Norte, Park Way e Sudoeste. Tal público se caracteriza por apreciar uma carteira de produtos diversificada, o que resulta em um maior comparecimento da classe alta e média, e a empresa pretende satisfazer seus clientes com o *mix* dos seus serviços tais como: forro liso, instalação de roda teto, sanca, gamela etc.

#### **4.1 OS SINTOMAS**

A motivação para criação do planejamento financeiro de faturamento se deu devido a empresa manter o negócio de forma estática, não sendo possível identificar o potencial de faturamento que ela mesma tem capacidade de gerar.

Independente do porte da empresa é necessário o estabelecimento de metas, para que haja direcionamento de ações no presente para obtenção de resultados futuros.

No caso de empresas já estabelecidas, as novas oportunidades de negócios derivam das necessidades de consumidores já existentes, de sugestões dos fornecedores ou de tecnologia, porém, sem a real identificação do poder financeiro que a empresa possui, é arriscado realizar qualquer tipo de ação para aumento da capacidade de faturamento.

A falta de um planejamento de faturamento dificulta o crescimento, pois não se tem informações do quanto a empresa pode disponibilizar para a realização de investimento em ativos para o crescimento dos lucros.

Destaca-se ainda, problemas nos processos gerenciais da empresa, tais como: fragilidade no cadastro de clientes e fornecedores; uma vez que ele mesmo se encontra em uma única base de dados; desperdícios de tempo e retrabalhos quando os orçamentos são feitos manualmente;

falta de organização e demora nas consultas de cadastro dos clientes, fornecedores e orçamentos anteriores; não há controle de estoque; sobrecarga originada pelo acúmulo de atribuições do proprietário administrador.

## **4.2 OBJETIVOS DA CONSULTORIA**

- a) Implantar ferramentas de planejamento, a fim de direcionar pessoas e recursos para o mesmo fim, que são as metas e resultados almejados pela empresa, em especial o planejamento de faturamento, para que se tenha conhecimento de sua capacidade financeira;
- b) Implementar ferramentas de controle capazes de embasar a tomada de decisão por parte da direção, a partir da criação de relatórios que apontem a projeção de recebíveis e indiquem a real situação financeira da empresa;
- c) Criar mecanismos de controle contínuo do planejamento para que ele mesmo seja cumprido por meio de relatório de fácil entendimento, agregando valor na tomada de decisão rápida.

## **4.3 AS INFORMAÇÕES**

A empresa é especializada no comércio de materiais provenientes do gesso, e a direção contratou a consultoria para obter informações sobre a possibilidade de expansão dos negócios, cuja realização depende da determinação da saúde financeira da empresa.

O proprietário administrador da empresa, adotou planilhas do MS Excel como ferramenta de controle financeiro, nas quais ele preenche as entradas (recebimentos) e saídas (pagamentos) realizados. A atualização da ferramenta é de frequência diária. O proprietário disponibilizou ao consultor 24 planilhas, de março/2020 a fevereiro/2022.

Em conversa com o proprietário da empresa, também foi possível fazer um levantamento de informações da empresa e ouvir do mesmo a situação por ele vivenciada. Ele relatou que:

- a) É sua atribuição a gestão organizacional e a gestão financeira do empreendimento, cabendo a ele alimentar as planilhas de fluxo de caixa;
- b) Também cabe a ele, como proprietário administrador, a feitura dos orçamentos, e eles são transmitidos aos clientes através de troca de mensagens pelo aplicativo

WhatsApp Messenger. No aplicativo também ficam os contatos dos clientes, não sendo feita outra forma de registro ou acompanhamento deles.

- c) Ele insere nas planilhas de Excel todas as despesas, inclusive as realizadas em conta corrente, tratamento não aplicado às receitas, uma vez que não registra os recursos originados pelas vendas com cartão de crédito e que são creditados em conta corrente;
- d) Informa que a empresa possui uma carteira de clientes em expansão, primando pela aquisição de matéria prima de primeira linha e entrega de produto de qualidade, porém não há controle de estoque do material adquirido, e não planeja a reposição ou compra, fazendo aquisições de acordo com as demandas de clientes.

#### 4.4 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

A partir do apontamento feito pelo cliente, podem-se destacar pontos fortes e fracos do empreendimento.

Quadro 3 Análise de Pontos Fortes e Pontos Fracos na Expansão do Negócio

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteira de clientes;</li> <li>• Serviço de qualidade;</li> <li>• Material de primeira linha;</li> <li>• Prazo de entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falha de orçamentos mais objetivos;</li> <li>• Falta de controle de insumos;</li> <li>• Falta de controle de estoque;</li> <li>• Falta de planejamento.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2022)

Quanto ao ambiente interno e externo da empresa é possível demonstrar que:

Quadro 4 Análise dos processos organizacionais, de pessoal, marketing e produção.

Processos Organizacionais	Processos de Pessoal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de uma estrutura adequada</li> <li>• Falta de objetivos mais claros</li> <li>• Falta de planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de profissionais comprometidos</li> <li>• Falta de incentivo ao prestador de serviço</li> </ul>
Processos de Marketing	Processos de Produção
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estratégia de comercialização</li> <li>• Falta de Serviços de satisfação do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de controle de estoque</li> <li>• Falta de avanço tecnológico</li> <li>• Desperdício de material</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2022)

Por meio das planilhas e informações obtidas em conversa com o proprietário, foi possível analisar o controle financeiro da empresa.

Abaixo, pode-se verificar sinteticamente a situação mensal da empresa:

Tabela 3 Quadro sintético de Receitas, Despesa e Fluxo de mar./2020 a fev./2022.

	2020			2021			2022		
	ENTRADA	SAÍDA	FLUXO	ENTRADA	SAÍDA	FLUXO	ENTRADA	SAÍDA	FLUXO
JAN				30.543,70	26.069,80	4.473,90	12.929,00	34.180,40	-21.251,40
FEV				20.236,00	52.488,25	32.252,25	20.768,00	42.171,01	-21.403,01
MAR	24.379,50	18.675,23	5.704,27	23.297,40	48.733,05	25.435,65			
ABR	33.843,60	22.633,42	11.210,18	28.355,00	21.844,59	6.410,41			
MAI	21.687,00	34.982,84	13.295,84	20.030,00	35.620,76	15.590,76			
JUN	35.621,50	32.260,23	33.361,27	17.795,00	41.365,07	-23.570,07			
JUL	33.489,00	34.773,09	1.284,09	18.076,50	61.846,44	-43.769,94			
AGO	30.522,00	34.888,08	4.366,08	15.331,00	20.463,04	-5132,04			
SET	36.198,00	29.725,07	6.472,93	28.958,00	71.040,50	-42.082,50			
OUT	35.010,00	45.316,43	10.306,43	24.465,30	41.632,23	-17.166,93			
NOV	32.606,00	34.034,63	1.428,63	21.682,00	39.193,04	-17.511,04			
DEZ	37.363,00	42.050,98	4.687,98	20.135,70	42.925,30	-22.789,60			

Fonte: Elaboração própria (2022)

Observa-se que no período de jun./2021 a fev./2022 o fluxo de caixa foi negativo. Questionado sobre possíveis prejuízos, o empresário informou que não computa as vendas em cartão de crédito, cujas entradas são feitas via conta bancária, que apresentou os seguintes saldos:

Tabela 4 Saldos bancários

MÊS	SALDO	MÊS	SALDO
Jan./21	R\$ 3.488,07	Ago./21	R\$ 7.246,68
Fev./21	R\$ 3.912,80	Set./21	R\$ 2.996,01
Mar./21	R\$ 6.450,60	Out./21	R\$ 6.115,16
Abr./21	R\$ 3.421,74	Nov./21	R\$ 6.731,74
Mai./21	R\$ 3.789,77	Dez./21	R\$ 5.547,73
Jun./21	R\$ 3.816,24	Jan./22	R\$ 15.119,85
Jul./21	R\$ 1.761,06	Fev./22	R\$ 11.028,55

Fonte: Elaboração própria (2022).

De posse dos dados colhidos com a pesquisa e o material fornecido pelo cliente, não se negar que a empresa vai bem se for considerado o faturamento, porém não se tem como afirmar até quando ela se sustentará no mercado sem ter uma visão do todo e sem planejar o futuro.

Verificando ainda quanto ao controle financeiro, foi possível identificar a falta de um planejamento mensal pelo qual se tenha noção das despesas, e se estimem as receitas de curto e médio prazo. Identificou-se que mesmo que a empresa não possua dívidas com financiamento e empréstimos, possui dívidas com os fornecedores, cuja quitação precisaria de um desembolso financeiro.

Tabela 5 Exemplo de Demonstração de Resultados do Exercício – DRE.

	Janeiro			Fevereiro			Março			Abril		
	Orçado	Realizado	Desvio	Orçado	Realizado	Desvio	Orçado	Realizado	Desvio	Orçado	Realizado	Desvio
<b>REC. BRUTA VENDA DE MERCAD. E SERVIÇOS</b>	99.811	89.521	(10.290)	95.050	90.311	(4.738)	105.866	99.604	(6.262)	109.585	99.953	(9.632)
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	(4.451)	(4.100)	352	(4.235)	(3.934)	301	(4.724)	(4.188)	536	(4.886)	(4.990)	(104)
DEDUÇÕES SOBRE AS VENDAS	(397)	(517)	(119)	(379)	(382)	(4)	(422)	(388)	34	(437)	145	582
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	94.963	84.905	(10.058)	90.436	85.995	(4.441)	100.721	95.028	(5.693)	104.262	95.108	(9.154)
CUSTOS DAS MERCADORIAS E SERVIÇOS	(65.749)	(87.277)	(21.529)	(62.573)	(58.626)	3.947	(69.448)	(65.063)	4.385	(70.990)	(65.268)	5.723
<b>MARGEM BRUTA (R\$)</b>	29.214	(2.372)	(31.586)	27.864	27.369	(495)	31.273	29.965	(1.307)	33.272	29.840	(3.431)
MARGEM BRUTA s/ REC. BRUTA MERCAD. e SERV. (%)	29,3%	-2,7%	307,0%	29,3%	30,3%	10,4%	29,5%	30,1%	20,9%	30,4%	29,9%	35,6%
DESPESAS OPERACIONAIS	(24.611)	(58.546)	(33.935)	(24.152)	(23.893)	259	(24.547)	(23.762)	785	(26.619)	(25.179)	1.440
DESPESAS/RECETAS NÃO OPERACIONAIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EBITDA (R\$)</b>	4.603	(61.106)	(65.709)	3.711	3.488	(224)	6.726	6.204	(522)	6.653	4.661	(1.991)
EBITDA s/ REC. BRUTA MERCAD. e SERV. (%)	-0,5%	-68,3%	-67,8%	-0,4%	3,9%	4,2%	-0,6%	6,2%	6,9%	-0,6%	4,7%	5,3%
DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(761)	(8.193)	(7.432)	(788)	(1.052)	(264)	(816)	(935)	(119)	(885)	(940)	(56)
<b>LUCRO ANTES DO RES. FINANCEIRO</b>	3.842	(69.299)	(73.141)	2.923	2.436	(487)	5.910	5.269	(641)	5.768	3.721	(2.047)
RECETAS/DESPESAS FINANCEIRAS	(1.546)	(5.204)	(3.658)	(1.295)	(2.001)	(707)	(2.273)	(1.582)	691	(2.226)	(1.145)	1.081
<b>LUCRO ANTES DO IR</b>	2.296	(74.503)	(76.800)	1.629	434	(1.194)	3.637	3.687	50	3.542	2.576	(966)
PROVISÃO FISCAL IRPJ - CSLL	(551)	27.799	28.350	(298)	(437)	(139)	(1.264)	(1.250)	14	(1.057)	(955)	103
<b>LUCRO (-) / PREJUÍZO DO EXERCÍCIO</b>	1.745	(46.705)	(48.450)	1.331	(3)	(1.333)	2.373	2.437	64	2.485	1.621	(863)
JUROS SOBRE CAPITAL PRÓPRIO	137	-	(137)	114	-	(114)	201	-	(201)	197	-	(197)
<b>LUCRO (-) / PREJ. EXERC. APÓS REVER. DO JSCP</b>	1.882	(46.705)	(48.586)	1.445	(3)	(1.448)	2.574	2.437	(137)	2.682	1.621	(1.060)
LUCRATIVIDADE %	1,9%	-52,2%	-54,1%	1,5%	0,0%	-1,5%	2,4%	2,4%	0,0%			

Fonte: Elaboração própria (2022).

Exemplificada acima com dados fictícios, a demonstração de resultado cujas informações tornam possível ter um resumo do comportamento de todas as variáveis que compõem o resultado da empresa, e mais especificamente, o próprio resultado (prejuízo ou lucro) de um determinado período, com base em análises verticais ou horizontais, permitem uma visão mensal, trimestral, ou até mesmo um comparativo anual para análise e tomadas de decisões rápidas, não foi identificada na empresa. Os relatórios contábeis são emitidos apenas anualmente, por profissional contador.

Tal cenário tornou possível identificar que a falta de conhecimento técnico da área financeira dificulta a elaboração de relatórios mais críticos e eficientes para a tomada de decisão, fato que prejudica a elaboração de um planejamento financeiro.

Quanto ao Fluxo de Caixa observa-se que o controle é feito de modo parcial, não considerando o fluxo de caixa da conta corrente em sua totalidade, o que torna o controle realizado ineficiente.

## 5 SOLUÇÃO

Este tópico tem como finalidade sugerir propostas de implantações, através do diagnóstico da situação real da empresa, visando melhoria nos processos, e dos controles financeiros para consolidar uma melhor gestão financeira.

### 5.1 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

#### **Proposta A: Implantação de Sistema (Software) para o Financeiro da Empresa.**

- **Descrição da Proposta**

A implantação de controles financeiros através de um sistema (software) facilitará os processos financeiros da empresa, com auxílio dos comandos do sistema, sendo eles: controles de entradas e saídas, controles de vendas interligadas diretamente com estoque do produto, descrição dos custos do produto até a venda ao cliente, cadastro de clientes com classificação e por limite de compra, gerenciamento do capital de giro, alimentação do fluxo de caixa, controle das contas bancárias.

O sistema emitirá relatórios de todas as ferramentas para controlar com eficácia o setor financeiro que facilitará os processos e a tomada de decisões da empresa. A empresa Sistemas e Informática proporcionará treinamento ao gestor e aos colaboradores que necessitarem fazer uso dele, tendo apoio de um suporte através do técnico, via telefone,

- **Possíveis Impactos**

Haverá controle de todos os processos financeiros, a fim de facilitar as tomadas de decisões com precisão na empresa, visto que hoje o controle é deficitário.

- **Vantagens**

Entrega de informação da situação financeira da empresa em tempo real sobre estoques, fluxo de caixa, lucro obtido, possibilitando a tomada de decisão, a partir da integração dos setores.

- **Desvantagens**

O custo de implantação é elevado.

- **Recursos:**

Licença de software de R\$ 1.900,00 + taxa de implantação de R\$ 900,00, com o treinamento de até 03 funcionários; período de 30 dias. Pagamento mensal de R\$ 214,00.

### **Proposta B: Aquisição de Equipamentos Eletrônicos**

- **Descrição da proposta**

Para implantação do sistema financeiro na empresa são necessários alguns equipamentos que serão usados como apoio na realização das atividades, tais como: computadores, impressoras, mesa para suporte dos eletrônicos e outros. São equipamentos modernos e rápidos que garantem eficiência na utilização deles.

Aquisição de um computador completo, uma impressora zebra e uma impressora matricial que irão servir de suporte na fábrica para cadastro de produto, envio de dados sobre determinado produto e emissão de relatórios específicos. O suporte na loja será necessário em virtude da aquisição de um computador completo, uma impressora matricial e impressora laser, que serão úteis na impressão de nota fiscal, relatórios e pedido de venda.

- **Possíveis Impactos**

Obtenção de qualidade de trabalho, eficiência na realização das tarefas, agilidade nos processos do sistema.

- **Vantagens**

Entrega de informação da situação financeira da empresa em tempo real sobre estoques, fluxo de caixa, lucro obtido, possibilitando a tomada de decisão.

- **Desvantagens**

Custos de compra e treinamento

- **Recursos**

Investimento de R\$ 3.500,00 em equipamentos e R\$ 900,00 em 40H de treinamento.

## **Proposta C: Contratação de Colaborador para o Departamento Financeiro**

- **Descrição da Proposta**

Contratação de um colaborador para a empresa com o cargo de assistente financeiro.

O assistente financeiro irá controlar o departamento financeiro da empresa, o colaborador que irá alimentar o departamento financeiro será responsável por dar entradas e saídas no estoque, notas fiscais e pedidos; elaborar custo do produto; emitir relatórios diários, semanais e mensais de vendas e de contas a pagar; controlar os extratos bancários; alimentar o estoque; cadastrar os produtos; emitir código de barras; fazer o balanço mensal; formatar o preço de venda; controlar o fluxo de caixa; apurar lucros e prejuízos; avaliar os custos mensais; entre outros.

- **Possíveis Impactos**

Desafogar a sobrecarga de trabalho do gestor da empresa, deixando que ele desempenhe outras funções e estabeleça o cumprimento da realização dos compromissos do departamento financeiro.

- **Vantagens**

Sobrecarga de trabalho aliviada e resultado beneficiado pelo foco e expertise do funcionário.

- **Desvantagens**

Custo de treinamento e contratação do funcionário.

- **Recursos**

Investimento de R\$ 2.900,00 em equipamentos e R\$ 900,00 em 40H de treinamento e R\$ R\$1.905,95 com mão de obra (mensal).

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho procurou mostrar a importância do fluxo de caixa como ferramenta de apoio à gestão do capital de giro. Um instrumento oferecido pela Contabilidade, mas que, ainda é pouco utilizado pela empresa do referido estudo de caso, fato decorrente da não obrigatoriedade legal ou simplesmente pelo desconhecimento técnico da área por parte de seu administrador e proprietário.

Vale a pena destacar que, as micro e pequenas empresas atualmente, apresentam-se com grande relevância para a economia do País. Daí a necessidade de estudos voltados para estes tipos de organizações. Quanto ao objetivo geral e os específicos do trabalho, foram atingidos satisfatoriamente, destacando-se o papel fundamental e primordial dos fluxos de caixa como peça integrante do planejamento financeiro de uma MPE, auxiliando no controle das entradas e saídas de disponíveis (capital de giro) destas, durante o seu processo operacional. Além de subsidiar os gestores na tomada de decisão, conduzindo a administração do empreendimento a um bom desempenho econômico-financeiro.

Dentre as dificuldades encontradas pelo trabalho durante a sua elaboração, constatou-se a falta de familiaridade da empresa em relação às práticas contábeis. Revelando-se, assim, um paradoxo entre a contribuição e a aceitação da Contabilidade como instrumento com informações importantes para a condução do negócio. Por meio do fluxo de caixa, são fornecidas informações referentes a recebimentos e pagamentos gerados pela empresa em um determinado período, a capacidade da empresa de honrar seus compromissos, a atividade que mais contribuiu para a geração de caixa e a real posição financeira da empresa.

Além de fornecer os valores relacionados a entradas e saídas de dinheiro ou equivalentes, o fluxo de caixa pode ser utilizado como instrumento de projeções, viabilizando comparações entre resultados esperados e realizados. Permitindo uma avaliação quanto ao desempenho da gestão do caixa, identificando saldos positivos ou negativos.

Por fim, pode-se complementar que os resultados obtidos por meio do estudo de caso, foram esclarecedores e condizentes a realidade apresentada pela empresa. Ao concluir este trabalho, fica evidente que não se esgotou o assunto acerca do uso das ferramentas contábeis em prol da administração financeira das micro e pequenas empresas, pelo contrário, espera-se ter contribuído para que mais pessoas desenvolvam pesquisas que estimulem essas empresas a entenderem o papel do fluxo de caixa em prol de seu crescimento mercadológico e econômico-financeiro, utilizando-a em seu cotidiano, facilitando, por tanto, o processo de tomada de decisão por seus gestores.

## 7 REFERÊNCIAS

- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes de empresas válidas.** São Paulo: Atlas, 1994.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, 1988.
- CAMPIGLIA, Américo Oswaldo: **Introdução à hermenêutica das demonstrações contábeis:** com interpretação de disposições da Lei nº 6404/76 e normas CVM. São Paulo: Atlas, 1997.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento Técnico CPC 03 – R2.** Demonstração dos Fluxos de Caixa. 2010.
- D’AUGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de giro: análise das alternativas fontes de financiamento.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FERREIRA, Ricardo J: **Contabilidade básica: finalmente você vai aprender contabilidade: teoria e questões comentadas, conforme a MP nº 449/08.** 7 ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2010.
- FREZATTI, Fábio: **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio.** São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável a todas as sociedades.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís: **Introdução à administração financeira: texto e exercícios.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- PAULESINI, Marcos Anselmo. **Gestão de importação mercadorias e serviços.** São Paulo: Editora Universidade São Judas Tadeu, 2010.
- REIS, Arnaldo Carlos de Rezende: **Demonstrações contábeis: estrutura e análise.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira.** Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. 2 ed. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Fernando de Almeida; VEIGA, Windsor Espenser: **Contabilidade com ênfase em micro, pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2011.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2016. 9 ed. /Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. São Paulo- SP: DIEESE, 2018

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia de sobrevivência empresarial, 10 ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas** - guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000