

KLEBER WILSON DE JESUS

**O PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA PARA A
SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

CURITIBA

2011

KLEBER WILSON DE JESUS

**O PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA PARA A
SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2010.

Orientador.: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2011

A Deus, que é Dono de tudo e todos.

A minha família pelo apoio e
compreensão de todas as horas.

A minha querida esposa Anna,
companheira de todos os momentos

A minha filha Anna Vitória,
por ser a razão de meus esforços

AGRADECIMENTOS

A todos os colegas da turma de 2010 do Curso de Gestão de Negócios, pelo espírito de companheirismo, tolerância, colaboração, bem como pela troca de experiência durante a realização do Curso de Pós Graduação.

Agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, especialmente as professores do Curso Pós Graduação em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná, pelos valiosos ensinamentos transmitidos durante as aulas.

Em especial ao Prof. Dr. Vicente Pacheco, pela orientação, crítica e principalmente pelo apoio dado na elaboração desse trabalho.

RESUMO

JESUS, Wilson Kleber. O Planejamento de Fluxo de Caixa para a sobrevivência das micro e pequenas empresas Toda empresa para administrar seus custos e receitas de modo eficaz, precisa se mostrar capaz de inovar quanto às ferramentas de controle financeiro, sendo o fluxo de caixa a mais utilizada no meio empresarial. Com o tema fluxo de caixa, a pesquisa objetiva evidenciar a importância desta ferramenta para uma boa administração financeira. Para elaborar o fluxo de caixa, são necessárias as projeções de receitas, custos e despesas, e também o levantamento dos investimentos e fontes de financiamento. Sabe-se que os tempos estão difíceis e a concorrência briga por mais clientes, por isso se faz necessário gerenciar com competência todos os recursos financeiros disponíveis. A crescente complexidade do processo administrativo leva os gestores de negócios a buscarem alternativas para superar os desafios encontrados no cotidiano empresarial. No entanto, é preciso estar em constante busca de aperfeiçoamento e conhecer as novas ferramentas, assim como estar atento em relação ao mercado financeiro para melhor controlar o fluxo de caixa de uma empresa.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa; Administração; Planejamento Financeiro; Método Direto; Empresa

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	01
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	01
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	02
1.3 OBJETIVOS	02
1.3.1 Objetivo geral	03
1.3.2 Objetivos específicos.....	03
1.4 JUSTIFICATIVA.....	03
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	05
2.1 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	05
2.1.1 Administração Financeira.....	05
2.1.2 A importância do Planejamento.....	08
2.1.3 Planejamento estratégico.....	10
2.1.4 Planejamento Financeiro.....	12
2.1.5 A importância do controle Estratégico.....	16
2.2 FLUXO DE CAIXA.....	25
2.2.1 Conceitos.....	29
2.2.2 Objetivos.....	32
2.2.3 Características.....	35
2.2.4 Fatores que afetam o Caixa.....	37
2.2.5 Análise e Planejamento do Caixa.....	38
2.2.6 Modelo de Fluxo de Caixa.....	41
2.3.METODO DIRETO.....	42
2.3.1 Conceito de Método direto.....	42
2.3.2 Método indireto.....	44
2.4 PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS.....	47
2.4.1 Crescimento das pequenas e médias empresas brasileiras.....	50
3. METODOLOGIA.....	54
3.1.1 Quanto à abordagem do problema.....	54
3.1.2 Quanto aos objetivos da pesquisa	54
3.1.3 Quanto aos procedimentos da pesquisa.....	54
3.2 ESTUDO DE CASO.....	55
3.2.1 Apresentação dos dados.....	55

3.2.2 Análise dos dados.....	58
3.3 RESULTADOS DA PESQUISA	59
3.3.1 Discussão dos resultados.....	60
4. CONCLUSÃO.....	62
REFERÊNCIAS.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Três níveis de organização.....	22
Quadro 2 - Abrangência do Controle.....	24
Quadro 3 - Três níveis de Direção.....	25
Quadro 4 - Modelo de Fluxo de Caixa.....	41
Quadro 5 - Classificação brasileira para micro e pequenas empresas.....	48
Quadro 6 - As especificidades das pequenas empresas.....	49
Quadro 7 - Modelo de Fluxo de Caixa Semanal.....	55
Quadro 8 - Modelo de Fluxo de Caixa Diário.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ingresso e destinação de Recursos.....	44
Figura 2 - Apresentação do Método Indireto.....	46
Figura 3 - Classificação brasileira para empresas, por número de funcionários.....	48
Figura 4 - Recursos investidos pelas empresas ativas.....	53

1.INTRODUÇÃO

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo quais os objetivos podem ser alcançados. Manter o controle financeiro é de suma importância para qualquer empresa.

O fluxo de caixa é um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa, auxiliando no processo decisório de uma organização, visando sempre atingir os objetivos esperados.

Para que uma empresa possa administrar suas entradas e saídas de recursos, é indispensável que ela utilize ferramentas de controle financeiro, sendo o “Fluxo de Caixa” uma das mais utilizadas entre o meio empresarial .

Contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles. Uma boa gestão dos recursos financeiros reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros pela redução principalmente das despesas financeiras e é essa a finalidade do fluxo de caixa.

O número de pequenas empresas está aumentando gradativamente, e muitas delas não têm ferramentas eficaz para seu controle financeiro, com isso torna-se importante a implantação de um Fluxo de Caixa, para nortear o gestor a: controlar melhor seus recursos financeiros; melhorar as tomadas de decisões e honrar seus compromissos curto e a longo prazo.

O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância do Fluxo de Caixa no planejamento financeiro de uma micro empresa de serviços contábeis, que não dispõe de um fluxo de caixa. Nesta perspectiva, procurar-se-á mencionar as possíveis falhas nas informações registradas no regime de caixa atual.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A maioria das empresas é fundada por empresários que conhecem profundamente a função técnica dos negócios que dirigem, mas atribuem importância unitária à função administrativa ou gerencial. Eles acreditam que

produzindo bens de alta qualidade e demanda firme, estão dispensados de dedicarem tempo à boa administração ou mesmo de contratarem alguém apto para fazê-lo em seu lugar.

Para uma organização funcionar bem, é necessário que exista um controle efetivo do caixa. Muitos se utilizam do fluxo de caixa, pois é uma ferramenta que fornece dados importantíssimos sobre a situação da empresa atual.

Ao elaborar o fluxo de caixa, que é uma projeção de receitas e despesas que afetam diretamente o bom desempenho da empresa, o administrador poderá tomar as decisões cabíveis, em relação ao excedente de caixa, à falta de caixa, ou mesmo mantendo a ordem das coisas.

Pode-se dizer que a empresa que possui controle de forma detalhada que permita análise poderá ser considerada organizada, pois tais informações permitem ao gestor acompanhar o desenvolvimento de seu empreendimento, a controlar, planejar, analisar, projetar possibilitando um bom resultado.

Com o crescimento das pequenas empresas, cada vez mais se torna necessário o uso de controles e informações contábeis, sendo o fluxo de caixa um instrumento importante que fornece diversos tipos de controles de fácil entendimento e eficácia.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Dentro da perspectiva da Administração financeira atual temos dois tipos intermediadores do controle do fluxo de caixa, de uma empresa são eles os métodos: direto e indireto, sabendo que os dois métodos possuem vantagens e desvantagens, o que pretender-se neste presente estudo monográfico é conceituá-los de forma sucinta e concisa. Para justificar o presente estudo formulou-se a seguinte problemática: Qual a importância do fluxo de caixa no Planejamento Financeiro de uma Empresa?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Evidenciar a importância do fluxo de caixa, a fim de controlar com mais eficiência os recursos financeiros em micro e pequenas empresas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar na Literatura os conceitos de: Administração e Planejamento financeiro; Fluxo de Caixa; Método Direto e Método Indireto;
- Analisar a importância do Planejamento Contábil;
- Avaliar a importância do Fluxo de Caixa nas empresas;
- Analisar as vantagens e as desvantagens do Método Direto e do Método Indireto;
- Analisar, através de um estudo de caso, as dificuldades do setor financeiro de uma empresa contábil, que não dispõe de um fluxo de caixa. Nesta perspectiva, procurar-se-á mencionar as possíveis falhas nas informações registradas no regime de caixa atual.

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido foi definido tanto pela importância teórica quanto prática, tendo a percepção de que existem falhas, no que diz respeito a administração financeira das empresas.

Diante deste estudo, pretende-se conhecer melhor a área financeira em fluxo de Caixa e adquirir conhecimento suficiente para implantar na empresa prestadora de serviços contábeis, um novo método para controle de caixa, que seja eficaz para suprir as necessidades que hoje existem dentro da empresa.

Sabe-se que o tema parte da importância do fluxo de caixa como instrumento de gerenciamento financeiro, onde melhor evidencia a estimativa da liquidez como ponto relevante na tomada de decisões.

O acirramento da competitividade no mercado exige das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, principalmente em tempos de globalização da economia, a qual vem exigindo bens e serviços das empresas, a custos e preços menores, com melhor qualidade. Isto requer do administrador financeiro, tomado de decisões rápidas, eficientes e seguro, em termos de captação e aplicação de recursos financeiros à empresa.

Mesmo nos períodos de liquidez e de mercado em expansão as empresas não podem descuidar da administração de seus recursos, pois esta desatenção pode afetar sua saúde financeira quando os recursos ficam mais escassos e o mercado se retrai.

É nesse contexto que se destaca o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa.

A gestão do fluxo de caixa é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões, sendo, portanto, de fundamental importância para a empresa, constituindo-se numa sinalização dos rumos financeiros dos negócios.

A administração das empresas não pode se sustentar em aventuras, expondo-se aos acontecimentos incertos futuramente, sem um mínimo de planejamento e controle financeiro, pois além do controle dos recursos financeiros é necessário que se tenha uma avaliação constante dos investimentos e riscos, visando à contínua atualização de suas estratégias para adequar-se à dinâmica das mudanças do sistema produtivo.

Esse estudo tem a finalidade de projetar na empresa pesquisada o fluxo de caixa, para que a partir daí, os empresários tenham uma visão de capital de giro de caixa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda teoricamente a importância do fluxo de caixa em uma empresa. Destaca o quanto é preciso o uso dessa ferramenta para a organização funcionar bem, utilizando-a de forma adequada aos recursos financeiros da empresa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para o administrador financeiro, pois através dele é possível avaliar a situação real da empresa naquele momento. Quando o administrador financeiro programa as necessidades e determina as fontes dos recursos que serão captados, desta forma, é só organizar o fluxo de caixa e passar a controlá-lo (GITMAN, 2002).

2.1.1 Administração Financeira

A maioria das empresas é fundada por empresários que conhecem profundamente a função técnica dos negócios que dirigem, mas atribuem importância secundária à função administrativa ou gerencial.

Eles acreditam que produzindo bens de alta qualidade e demanda firme, estão dispensados de dedicarem tempo à boa administração ou mesmo de contratarem alguém apto para fazê-lo em seu lugar. O administrador financeiro é de extrema importância em uma empresa.

A Administração Financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. Os administradores financeiros administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas empresas, com ou sem fins lucrativos (GITMAN, 2002, p.4).

Portanto, será o administrador financeiro que irá cuidar das finanças da empresa, que irá analisar os resultados e a necessidade de mudanças, a fim de

obter a continuidade da empresa, sempre visando resultados positivos. A administração financeira é o centro de tudo em uma empresa.

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2002 p.21), na gestão de uma empresa, o administrador financeiro precisa encontrar respostas para três tipos de perguntas importantes. Em primeiro lugar que investimentos em longo prazo deve a empresa fazer? Essa é a decisão de investimento. Em segundo lugar, como podem ser levantados os recursos para os investimentos escolhidos? Essa é a decisão de financiamento. E, em terceiro lugar, como a empresa deve gerir suas atividades monetárias e financeiras no dia-a-dia? Essas decisões envolvem o processo de financiamento em curto prazo e preocupam-se com o capital de giro líquido.

A boa administração financeira envolve a boa administração dos ativos e passivos de uma empresa. O administrador financeiro deve observar a relevância de investimentos em longo prazo, os recursos para manter esses investimentos, como e de que forma financiá-los e como fazer para manter o capital de giro da empresa, pois, será o capital de giro que irá cobrir os compromissos em curto prazo.

A administração do capital de giro está diretamente relacionada às decisões financeiras da empresa, principalmente para a conservação da liquidez, bastante útil para o obter o sucesso financeiro de uma empresa.

A economia brasileira está em fase de consolidação soberana. Experimenta baixas taxas de inflação. A sobrevivência da empresa depende do grau do acerto da gestão financeira. É imperioso que todo numerário disponível ou a receber seja bem empregado (ZDANOWICZ, 2000, p. 19).

O administrador financeiro deve estar bem preparado para administrar uma empresa, ele deve estar alinhado às mudanças que ocorrem no mercado diariamente, para assim, não cometer imprudências e colocar em risco a vida de uma empresa.

Os autores, acima citados, concordam que o administrador financeiro, com base na administração financeira, deve ser cuidadoso ao empregar os recursos que a empresa possui.

As mudanças ocorrem com uma grande velocidade e cabe ao administrador financeiro estar sempre atualizado, para que se possa tomar as decisões mais adequadas em dado momento.

A má administração das finanças de uma empresa pode levá-la a falência, acarretando várias complicações desde a empresa em si, atingindo, em certos casos, até aos sócios desta.

“Acreditamos que a tarefa mais importante de um administrador financeiro seja criar valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da empresa” (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2002. p. 26).

O rumo que a empresa irá tomar está nas mãos do administrador financeiro. As decisões serão tomadas por ele, no caso de investimentos, ele terá que analisar inúmeros fatores, como determinar aonde serão aplicados os recursos financeiros existentes, se será para aplicação em ativo circulante, realizável a longo prazo ou permanente, levando em consideração os riscos e o retorno deste investimento.

O administrador financeiro terá que observar também, se há a necessidade de captação de recursos em instituições financeiras.

Mesmo assim, analisando todos estes pontos relevantes, ainda terá que levar em consideração, se estes investimentos mediante a captação de recursos em instituições financeiras, não irão esgotar o capital de giro da empresa.

Pois, para haver liquidez ou solvência na empresa, é necessário manter o capital de giro, para cumprir com seus compromissos a curto prazo.

O papel do contador é fornecer dados consistentes e de fácil interpretação sobre as operações passadas, presentes ou futuras da empresa. O administrador financeiro utiliza esses dados, na forma como se apresentam ou após realizar alguns ajustes, e os toma como um importante insumo ao processo de tomada de decisão (GITMAN, 2002, p. 13).

O administrador financeiro não pode simplesmente achar que deve ser de um jeito ou de outro, mas ele tem que ter em mãos informações que comprovem a real situação da empresa e muitas vezes se faz necessário avaliar o que ocorreu no passado daquela empresa, para poder comparar com o presente e traçar metas futuras.

Nos dias de hoje, não é somente o administrador que toma decisões, mas também o contador, que além de gerar informações fiscais, números e papéis, também passou a gerar informações gerenciais, capaz de auxiliar e sugerir soluções práticas e inteligentes a seus clientes.

2.1.2 A importância do Planejamento

De acordo Araújo e Holanda (2004, p.44), a importância do planejamento fundamenta-se, pois ele poderá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados.

Os autores ressaltam que o planejamento propicia que o administrador financeiro verificar se poderá realizar aplicações a curto prazo com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos de resgate.

Nesta seguinte ótica, entende-se que, através do planejamento do fluxo de caixa as empresas podem gerenciar os recursos de forma a prever gastos, aquisições ou investimentos.

Segundo Araújo e Holanda (2004, p.19), o prazo de planejamento do fluxo de caixa variará de acordo com o tamanho e o ramo em que se esteja situado à empresa. De acordo com os autores:

Em geral, quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal, mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável, preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos (trimestral, semestral ou anual). A finalidade do planejamento também influi no período abrangido pelo mesmo. Por exemplo, para um programa de investimento intensivo por parte da empresa, torna-se conveniente um planejamento mais detalhado, referente a um prazo menor, para se dar uma idéia aproximada da projeção de saldos mensais durante o exercício social. (ARAÚJO E HOLANDA, 2004, p.19).

Nesta vertente entende-se essencial que o planejamento acompanhe as tendências e as flutuações do mercado no qual está inserido, ou seja, planejamentos com longos prazos podem apresentar estimativas errôneas.

Sobre esta necessidade Zdanowicz, 2002 , p.128 conceitua:

É importante a empresa trabalhar com um planejamento mínimo para três meses. O fluxo de caixa mensal deverá, posteriormente, transformar-se em semanal e este em diário. O modelo diário fornecerá a posição dos recursos em função dos ingressos e desembolsos de caixa, constituindo-se em poderosos instrumentos de planejamento e controle financeiros para a empresa.

Em relação ao planejamento do fluxo de caixa a longo prazo², eles necessariamente não precisam apresentar muitos detalhes, pois tem em vista apenas relacionar alterações significativas nos futuros saldos de caixa da empresa.

De acordo com os planos de ação aprovados pela cúpula diretiva, deverão resultar de expansão ou modernização da capacidade de produção e/ou comercialização, lançamento de novas linhas de produtos e crescimento almejado da empresa dentro de um ou três anos, ou em um futuro próximo. (ARAÚJO E HOLANDA, p.20, 2004).

De acordo com Weston (2000, p.135) outras vertentes que devem ser observadas no planejamento a longo prazo são prever a inclusão no planejamento de caixa o montante dos empréstimos ou financiamentos com que a empresa deverá contar a curto, médio, ou longo prazos; prever aumento de capital social, mediante aproveitamento de reservas ou subscrição de novas ações; analisar os efeitos que cada uma dessas maneiras de obter maiores recursos terá na estrutura do capital da empresa; determinar para a alta administração os projetos que poderão ser executados de acordo com os planos, quais serão adiados ou alterados.

Frezatti (1999, p.50) pontua que quem não planeja o seu futuro torna-se mais vulnerável às oscilações e mudanças no mercado. Gasta mais tempo, energia, trabalho e dinheiro enfrentando problemas que poderiam ter sido antecipados.

Já Ross (2000, p.15) cita que não basta cuidar da redução de custos e da efficientização dos processos, o que toda empresa preocupada, de fato, com o seu futuro vem fazendo. Logo, entende-se que essa é uma condição necessária, mas não é suficiente. Para reforçar sua capacidade de competir e, em última análise, suas chances de sobrevivência, a empresa precisa de uma estratégia consistente.

O Planejamento Estratégico deve ser feito pelo menos uma vez ao ano, de preferência no final ou no início de cada exercício, para traçar os objetivos e as metas do ano seguinte ou do que se inicia, definindo um projeto consistente para a organização (FREZATTI,1999, p.56)

De acordo com a assertação do autor compreende-se que ao adotar essa ferramenta de gestão, é possível conhecer suas forças e fraquezas; identificar as ameaças e oportunidades do mercado; e, a partir daí, definir prioridades e planejar ações.já que é impossível prever com exatidão, a idéia deve ser: esteja preparado

para qualquer futuro. E para estar preparado para qualquer futuro, é indispensável ter uma estratégia consistente.

2.1.3 Planejamento estratégico

A melhor forma de pensar no futuro e orientar o seu negócio, é planejando.

O planejamento estratégico é uma ferramenta útil para a gestão das organizações que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão. Com a utilização desta ferramenta a empresa consegue tomar decisões para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no seu ambiente.

De acordo com Welch (1996, p.15) a estratégia é, basicamente, o conjunto de opções consistentes que uma empresa decide adotar para se orientar em direção ao futuro. O autor menciona que sem uma estratégia consistente, a empresa fica, "como uma folha seca, ao sabor dos ventos da concorrência".

Welch (1996, p.20) ressalta que o planejamento estratégico não pode prever todos os possíveis riscos que uma empresa possa enfrentar, porém se ele for aplicado com eficácia pode ser um instrumento intermediário na busca de possíveis alternativas para prováveis problemas.

O Planejamento estratégico segundo Mosimann (1999, p.20) é a "ferramenta" gerencial que permite a formulação de uma estratégia. Primeiro, estuda-se o mais profundamente possível o desempenho passado da empresa e projeta-se o desempenho futuro. Em seguida, constroem-se cenários possíveis e se escolhe um deles para servir de referência. Com o cenário de referência escolhido, faz-se a avaliação estratégica da empresa (a famosa matriz SWOT — oportunidades, ameaças, forças e fraquezas), tendo como referência o que a empresa quer ser (visão) dentro de um determinado horizonte de tempo (5, 10, 15 anos, por exemplo). Depois, definem-se os objetivos básicos a serem alcançados dentro de um período de tempo menor do que o definido na visão (constrói-se, com isso, uma espécie de "degrau" para alcançar os objetivos de médio e longo prazos). Por fim, são estabelecidas as ações necessárias para alcançar o objetivo estratégico de curto prazo, bem como a forma de acompanhar e ajustar o que foi planejado.

O planejamento estratégico, conforme Andion e Fava (2002, p. 27) é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os deixem munidos de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Estes autores apontam que saber utilizar o instrumento do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos seus elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

De acordo com as palavras de Welch (1996, p. 20):

[...] Não é possível saber e não importa qual será o futuro, a única coisa relevante é ter a capacidade de responder a pergunta: o que faremos acontecer?." Saber responder a essa pergunta é, em suma, ter uma estratégia, para aquele cenário.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 37) salientam que uma vez a estratégia planejada seja implementada, freqüentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se. Essas mudanças são sempre difíceis, ou mesmo impossíveis de prever. Na verdade, é rara a situação em que a alta administração é capaz de desenvolver um plano estratégico de longo prazo e implementá-lo por vários anos sem qualquer necessidade de modificações.

Não há um modelo fechado, mas o Planejamento Estratégico usualmente passa por quatro fases: (MOSIMANN,1999, p.21)

1. Avaliação Estratégica. Identificação dos principais aspectos facilitadores (oportunidades) e dificultadores (ameaças) encontrados no ambiente externo. E também na identificação dos aspectos

facilitadores (forças) e dificultadores (fraquezas) encontrados no ambiente interno da empresa.

2. Definição das Prioridades. Consiste basicamente em responder à pergunta: o que não pode deixar de ser feito pela empresa para fazer frente às ameaças e às fraquezas e para potencializar as oportunidades e as forças?

3. Programação das Ações. Deve-se definir como fazer (as ações necessárias), quem vai fazer (os responsáveis por sua realização), quando vai ser feito (os prazos de realização) e quanto vai custar (os recursos financeiros necessários).

4. Monitoração. O acompanhamento permanente das etapas anteriores é que vai garantir os bons resultados.

Se adequadamente elaborado, aplicado e monitorado, começando logo no início do ano, o Planejamento Estratégico, embora não seja por si só garantia de sucesso, pode fazer a diferença para a empresa porque fornece um 'norte' de referência para os responsáveis por sua condução, muito útil em épocas turbulentas, logo dentro desta vertente, o Planejamento Estratégico permite a construção de um projeto comum, que pode ser visualizado e compartilhado por todos os integrantes da equipe responsável pela gestão da empresa.

2.1.4 Planejamento Financeiro

Para elaborar um planejamento financeiro, deve-se levar em consideração dois pontos igualmente importantes, qual o tempo, o prazo de espera necessário para alcançar as metas desejadas e o que isso vai trazer de retorno para a empresa.

“O planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. Possui duas dimensões: prazo e nível de agregação” (ROSS, WESTTERFIELD e JAFFE, 2002, p. 589).

Quanto maior prazo requerer o planejamento, presume-se que o retorno será maior. E, quanto maior o retorno deste planejamento, maior o cuidado que terá que se tomar ao elaborar o planejamento financeiro.

Gitman (2002 p.14) explica que análise e planejamento financeiro dizem respeito à transformação dos dados financeiros, de forma que possa ser utilizado para monitorar a situação financeira da empresa, fazer uma avaliação da necessidade de se aumentar ou reduzir, dos financiamentos requeridos.

Essas funções englobam todo o balanço patrimonial, assim como a demonstração do resultado do exercício e outros demonstrativos contábeis. Embora essas atividades pareçam fortemente em demonstrativos financeiros elaborados com base no regime de competência, seu objetivo fundamental é avaliar o fluxo de caixa da empresa e desenvolver planos que assegurem que os recursos adequados estarão disponíveis para o alcance dos objetivos.

O objetivo do planejamento financeiro é fazer com que todas as ferramentas necessárias para o alcance das metas traçadas para a empresa, estejam ao alcance, pois numa empresa com fins lucrativos, é preciso tomar decisões que aumentem o valor da ação ou, em termos mais gerais, aumentem o valor do capital dos proprietários.

A esse respeito Leitner (apud MARION, 1999) afirma que as empresas sempre dependeram das análises financeiras; hoje elas esperam que os administradores também assumam o papel de estrategistas corporativos, com a preocupação de garantir que as decisões empresariais estratégicas sejam otimizadas.

O que o administrador deseja saber é a real situação da empresa, para isso o planejamento financeiro mais adequado é realizado com base no fluxo de caixa.

Pois, é o fluxo de caixa que irá demonstrar onde estão sendo aplicados os recursos da empresa, se ela possui um nível desejado de caixa, mostrando com mais clareza se há a necessidade de realizar modificações no planejamento financeiro da empresa, a fim de evitar prejuízos, desta forma, tendo tempo hábil de tomar as decisões mais adequadas para aquele momento.

Zdanowicz (2000) considera que certas políticas gerais, que são adotadas por algumas empresas, podem afetar o nível desejado de caixa, de valores a receber e de estoques. Além disso, o administrador financeiro é responsável pelo estabelecimento de políticas que influenciam o volume de ingressos no caixa e na acumulação de valores a receber, da mesma forma, os desembolsos de numerário, de resgates dos valores a pagar e da reposição de estoques em níveis compatíveis com a atividade operacional da empresa.

Além de conferir e avaliar os resultados, o administrador financeiro também é responsável por adotar políticas de controle de caixa que sejam compatíveis com a atividade operacional da empresa.

O administrador deve conhecer muito bem, as necessidades da empresa na qual trabalha, para medir a necessidade de entradas e saídas do caixa, assim como os estoques e todo o resto, que esteja ligado ao setor financeiro da empresa.

O bom desempenho da empresa, está diretamente relacionado ao bom desempenho do administrador financeiro, de formar estratégias que se revertam em resultados positivos.

“Assim como as empresas diferem em termos de tamanho e produtos, os planos financeiros não são idênticos para todas as empresas” (ROSS, WESTERFIELD E JAFFE, 2002, p. 590).

Para cada ramo de atividade existe um planejamento específico. Um planejamento que serve para uma fábrica de sorvetes, obviamente não servirá para uma fábrica de biscoitos.

Uma fábrica de sorvetes tem a questão da sazonalidade, pois o forte das vendas ocorre nas épocas mais quentes e já a fábrica de biscoitos, as vendas são contínuas, pois as vendas não dependem da sazonalidade, mas sim de outros fatores que podem influenciar diretamente nas vendas.

Ross; Westerfield e Jaffe (2002), afirmam que existem fatores à serem analisados para elaborar um modelo de planejamento financeiro, que podem ser:

- Provisão de Vendas: todos os planos financeiros exigem uma provisão de vendas. Previsões de vendas exatas não são possíveis, porque as vendas dependem do comportamento futuro e incerto da economia. As empresas podem obter ajuda, para esse fim, de empresas especializadas em projeções macroeconômicas e setoriais.
- Demonstrações Projetadas: o plano financeiro conterá projeções de balanço, demonstração de resultado e demonstração de origens e aplicações. Essas são as chamadas demonstrações projetadas.
- Necessidades de Ativos: O plano descreverá os gastos de capital projetados. Além disso, discutirá as aplicações propostas de capital de giro líquido.
- Necessidade de Financiamento: O plano conterá uma sessão tratando de esquemas de financiamento. Esta parte do plano deve discutir a política de dividendos e a política de endividamento. Às

vezes, as empresas pretenderão aumentar seu capital vendendo novas ações. Nesse caso, o plano deverá considerar os tipos de títulos a serem vendidos e os métodos mais apropriados de emissão;

- Variável de Fechamento: Suponhamos que um autor de um plano financeiro projete o crescimento das vendas, dos custos e do lucro líquido a uma dada taxa 1. Suponhamos ainda, que deseje que os ativos e passivos cresçam a uma taxa diferente 2. Essas duas taxas diferentes de crescimentos podem ser incompatíveis, a menos que uma terceira variável também seja ajustada. Por exemplo, só poderá haver compatibilidade entre as diversas variáveis se o número de ações crescer a uma taxa diferente, 3. Nesse exemplo, o crescimento do número de ações é tratado como variável de fechamento. Ou seja, o crescimento do número de ações é escolhido de modo a fazer com que a taxa de crescimento de itens da demonstração de resultado seja compatível com o crescimento de itens do balanço. Surpreendentemente, mesmo que os itens da demonstração de resultado cresçam a mesma taxa dos itens do balanço, essa compatibilização só pode ser conseguida fazendo com que o número de ações cresça a uma outra taxa. Evidentemente a taxa de crescimento do número de ações não precisa ser a variável de fechamento. Seria possível fazer com que os itens da demonstração de resultado crescessem a taxa 1, e os ativos, as dívidas a longo prazo e o número de ações crescessem a 2. Nesse caso a compatibilidade entre 1 e 2, poderia ser conseguida fazendo com que o endividamento a curto prazo crescesse a taxa 3;
- Premissas Econômicas: O plano deve enunciar explicitamente o ambiente econômico que a empresa espera vigorar durante o prazo do plano. Entre as premissas econômicas a serem feitas deve pelo menos haver alguma sobre a taxa de juros.

O modelo de planejamento financeiro deve ser o mais completo possível. Deve-se levar em consideração as vendas, que não são exatas, estão sempre variando, a situação econômica no momento, as aplicações do capital de giro, a

necessidade de financiamento, os tipos de financiamento, os índices de crescimento e a taxa de juros.

São fatores decisivos para elaborar um planejamento financeiro. São fatores importantes para serem analisados e só então tomar decisões.

O administrador financeiro deve pôr em funcionamento as disponibilidades de caixa de forma mais racional e lucrativa, por exemplo, o pagamento de títulos dentro do período de desconto concedido pelo fornecedor, quando este for atrativo e de interesse da empresa (ZDANOWICZ, 2000, p. 49).

O planejamento financeiro não é apenas seguir as metas pré-estabelecidas, mas também controlar o caixa da empresa. Verificar aonde pode-se cortar custos, diminuir despesas, isso pode significar uma diminuição de despesas financeiras, no caso dos juros. E de contra partida haverá uma receita, que dependendo do valor poderá ser expressiva.

Conforme Zdanowicz (2000, p. 50), “Para que o fluxo de caixa apresente eficiência durante a sua execução, deverá considerar as funções de planejamento e controle de todas as atividades operacionais da empresa para o período que está sendo projetado”.

O administrador financeiro deve perceber que o planejamento e controle devem ser aplicados, não só ao que se refere a compras e vendas, mas também, ao que se refere aos financiamentos, qual o meio mais barato de financiar um ativo, o valor dos juros, se há como negociar descontos, prazos de pagamentos, se houver a necessidade de postergar os prazos, se há uma baixa do nível desejado de caixa, verificar o que houve, se foram as vendas que caíram, o que ocorreu, se há inadimplência, o que fazer para sanar estes problemas tomando as decisões cabíveis e retomar os objetivos traçados.

2.1.5 A importância do controle estratégico

Em relação ao controle, Stoner e Freeman (1999), pontua que uma boa definição de controle gerencial é o processo de garantir que as atividades realizadas se igualem às atividades planejadas. O controle gerencial é um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com objetivos de planejamento, projetar sistemas de *feedback* de informação, comparar o desempenho presente com estes

padrões pré-estabelecidos, determinar se existem desvios e medir sua importância, e iniciar qualquer ação necessária para garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo usados do modo mais eficaz e eficiente possível para o alcance dos objetivos da empresa.

O autor pontua como as Etapas Básicas do Processo de Controle. De acordo com Stoner e Freeman (1999), a maior parte dos métodos de controle pode ser agrupada em quatro tipos: controles pré-ação, controles de direção, controles passa/não passa ou de triagem, e controles pós-ação. Como mostra a figura abaixo, cada tipo de controle afeta uma fase ligeiramente diferente das operações – o processamento dos insumos em produtos.

- Controles pré-ação (ou controles prévios). Método de controle destinado a garantir que os recursos humanos, materiais e financeiros tenham sido orçados.
- Controles de direção (ou controles cibernéticos ou controles de antecipação ou ainda controles de feedforward). Método de controle destinado a detectar desvios de algum objetivo padrão, e a permitir medidas corretivas.
- Controles de sim/não (ou controles de passa/não passa). Método de controle que seleciona procedimentos a serem seguidos ou condições que devem ser cumpridas antes que as operações continuem;
- Controles pós-ação. Método de controle para medir os resultados de uma atividade completa.

Se adequadamente elaborado, aplicado e monitorado, começando logo no início do ano, o Planejamento Estratégico, embora não seja por si só garantia de sucesso, pode fazer a diferença para a empresa porque fornece um 'norte' de referência para os responsáveis por sua condução, muito útil em épocas turbulentas, logo dentro desta vertente, o Planejamento Estratégico permite a construção de um projeto comum, que pode ser visualizado e compartilhado por todos os integrantes da equipe responsável pela gestão da empresa.

Sobre o Planejamento Chiavenato (2000) pontua que as empresas não trabalham na base da improvisação. Quase tudo neles é planejado

antecipadamente. O *planejamento* figura como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura.

Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los.

O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência.

a. Estabelecimento de Objetivos

O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar para se saber exatamente como chegar até lá.

Objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de um certo espaço de tempo, aplicando-se recursos disponíveis ou possíveis. Assim, os objetivos são pretensões futuras que, em vez de alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade.

As empresas buscam alcançar vários objetivos ao mesmo tempo. Assim, há uma hierarquia de objetivos, pois alguns deles são mais importantes e predominam sobre os demais. Na realidade, existem objetivos da empresa como um todo, de cada uma das suas divisões ou departamentos e de cada especialista.

b. Desdobramento dos Objetivos

Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os *objetivos globais* da organização (no topo da *hierarquia*) até os *objetivos operativos* ou operacionais que envolvem simples instruções para a rotina cotidiana (na base da *hierarquia*).

Em conseqüência da hierarquia de objetivos surgem os desdobramentos dos objetivos. A partir dos *objetivos organizacionais*, a empresa pode fixar suas *políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas*. Enquanto os objetivos organizacionais são amplos e genéricos, à medida que se desce nos seus desdobramentos, a focalização torna-se cada vez mais restrita e detalhada.

c. Abrangência do Planejamento

Existe uma *hierarquia do planejamento*, ou seja, existem três níveis de *planejamento*: o *planejamento estratégico*, o *tático* e o *operacional*.

1. Planejamento estratégico: é o mais amplo e abrangente. Suas principais características são:

- É projetado em longo prazo, tendo seus efeitos e conseqüências estendidos a vários anos pela frente;
- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir objetivos organizacionais;
- é definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

2. Planejamento tático: é feito em nível departamental. Suas características são:

- É projetado para médio prazo, geralmente para o exercício anual. envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;
- É definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

3. Planejamento Operacional: é feito para cada tarefa ou atividade. Suas características são:

- É projetado para curto prazo, para o imediato.
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

Quatro tipos de *planos* podem ser *estratégicos*, *táticos* ou *operacionais*, conforme o nível de abrangência que cobrem.

1. Procedimentos: São os planos relacionados com *métodos de trabalho* ou de execução. Quase sempre, os procedimentos são *planos operacionais*. São representados por gráficos denominados *fluxogramas*;
2. Orçamentos: São os *planos* relacionados com *dinheiro*, seja por meio de receita ou de despesa, dentro de um determinado período de tempo. Conforme suas dimensões e efeitos, os *orçamentos* são considerados *planos estratégicos* quando envolvem a empresa com uma totalidade e abrangem um período longo de tempo, como é o caso do *planejamento financeiro estratégico*. São *planos táticos* quando cobrem uma determinada unidade ou departamento da empresa por médio prazo, como é o caso dos orçamentos departamentais de despesas e que envolvem o exercício anual, dos *orçamentos* anuais de despesas e que envolvem o exercício anual, dos *orçamentos* anuais de despesas de propaganda etc. São *planos operacionais* quando sua dimensão é local e sua temporalidade é de curto prazo, como é o caso do fluxo de caixa, dos *orçamentos* de reparos ou de manutenção etc;
3. Programas ou programações: São os *planos* relacionados com o *tempo*. Os programas geralmente se baseiam na correlação entre duas variáveis: tempo e atividades que devem ser executadas. Os métodos de programação podem variar amplamente, indo desde programas simples (como uma agenda) até programas complexos (como técnicas

matemáticas ou processamento de dados utilizando um computador). A *programação* – seja ela simples ou complexa – constitui uma ferramenta importante no planejamento. O programa mais simples é chamado *cronograma*: um gráfico de dupla entrada onde as linhas representam as tarefas ou atividades e as colunas definem os períodos de tempo (horas, dias ou meses). Os programas mais complexos são feitos por meio de técnicas complicadas como o *PERT (Program Evaluation Review Technique)* ou técnica de avaliação e revisão de programas.

4. Regras ou regulamentos: São os *planos* relacionados com o *comportamento* solicitado às pessoas. Especificam como as pessoas devem se comportar em determinadas situações. Visam substituir o processo decisório individual, restringindo geralmente o grau de liberdade das pessoas em determinadas situações previstas de antemão. Quase sempre são *planos operacionais*.

Em relação à organização Chiavenato (2000) pontua que a organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo, significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um. A *organização* é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado. Quanto à sua abrangência, a organização pode ocorrer em três níveis: ao nível global (*desenho organizacional*), ao nível departamental (*desenho departamental*) e ao nível das tarefas e operações (*desenho de cargos e tarefas*).

Organizar consiste em:

1. Determinar as atividades específicas necessárias para o alcance dos objetivos planejados (especialização);
2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização);
3. Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

A organização ocorre em três níveis diferentes:

1. Organização ao nível global: é a organização que abrange a empresa como uma totalidade. É chamado desenho organizacional, que pode assumir três tipos: a organização linear, a organização funcional e a organização do tipo linha-staff.
2. Organização ao nível departamental: é a organização que abrange cada departamento da empresa. É o chamado desenho departamental ou departamentalização.
3. Organização ao nível de tarefas e operações: é a organização que focaliza cada tarefa, cada atividade ou operação especificamente. É o chamado desenho de cargos ou tarefas. É feito por meio da descrição e análise de cargos.

Os três níveis da organização:

Abrangência	Tipo de Desenho	Conteúdo	Resultante
Nível Institucional	Desenho Organizacional	A empresa como uma totalidade	Tipos de organização
Nível Intermediário	Desenho Departamental	Cada departamento isoladamente	Tipos de departamentalização
Nível	Desenho de cargos e tarefas	Cada tarefa ou operação apenas	Análise e descrição de cargos

Quadro 1: Três Níveis de Organização

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p. 15)

Em relação ao controle, Chiavenato (2000) define-a como sendo uma função administrativa que como parte do *processo administrativo*, como o *planejamento, organização e direção*. O *controle* é a função administrativa que busca assegurar se aquilo que foi planejado, organizado e dirigido realmente cumpriu os objetivos pretendidos. O controle é constituído por quatro fases: estabelecimento de critérios ou padrões, observação do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e ação corretiva para eliminar os

desvios ou variações. Quanto a sua abrangência, o controle pode ocorrer em três níveis: ao nível estratégico, tático e operacional.

O controle é um processo cíclico composto de quatro fases:

1. Estabelecimento de Padrões ou Critérios: são critérios que guiam as decisões, balizamento que proporcionam meios para se estabelecer o que se deverá fazer e qual o desempenho ou resultado a ser aceito como normal ou desejável. Os padrões podem ser expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos por meio de índices.
2. Observação do Desempenho: Para se controlar um desempenho deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele. O processo de controle atua no sentido de ajustar as operações e determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. A observação ou verificação do desempenho ou do resultado busca obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado.
3. Comparação do Desempenho com o Padrão Estabelecido: Toda atividade proporciona algum tipo de variação, erro ou desvio. É importante determinar os limites dentro dos quais essa variação poderá ser aceita como normal ou desejável. Nem toda variação exige correções, mas apenas aquelas que ultrapassam os limites da normalidade. O controle separa o que é excepcional para que a correção se conecte unicamente nas exceções ou desvios. A comparação do desempenho com o padrão estabelecido geralmente é feita por meio de gráficos, relatórios, índices, porcentagens, medidas estatísticas etc. Esses meios de apresentação supõem técnicas à disposição do controle para que este tenha maior informação sobre aquilo que se deve ser controlado.
4. Ação Corretiva: O objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões estabelecidos para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira. Assim, as variações, erros ou desvios devem ser corrigidos para que as operações sejam normalizadas. A ação corretiva

visa fazer com que aquilo que é feito seja feito exatamente de acordo com o que se pretendia fazer.

A abrangência do controle:

Controle	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo Prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto Prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

Quadro 2: Abrangência do Controle

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p. 15)

Chiavenato (2000) define *direção* como sendo a função administrativa que orienta e indica o comportamento das pessoas na direção dos objetivos a serem alcançados. É uma atividade de comunicação, motivação e liderança, pois se refere basicamente a pessoas.

Dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir. Os diretores dirigem os gerentes, os gerentes dirigem os supervisores e os supervisores dirigem os funcionários ou operários.

Quanto à sua abrangência, a direção pode ocorrer em três níveis: ao nível global (*direção*), ao nível departamental (gerência) e ao nível operacional (*supervisão*).

1. Direção ao nível global: é a direção que abrange a empresa como uma totalidade. É a direção propriamente dita. Cabe ao presidente da empresa e a cada diretor em sua respectiva área. Corresponde ao nível estratégico da empresa;
2. Direção ao nível departamental: é a direção que abrange cada departamento ou unidade da empresa. É a chamada gerência. Envolve o

peçoal do meio do campo, isto é, do meio do organograma. Corresponde ao nível tático da empresa;

3. Direção ao nível operacional: é a direção que abrange cada grupo de pessoas ou de tarefas. É a chamada supervisão. Envolve o pessoal da base do organograma. Corresponde ao nível operacional da empresa.

Os três níveis da direção:

Níveis da Organização	Níveis da Direção	Cargos Envolvidos	Abrangência
Institucional	Direção	Diretores e Altos Executivos	A empresa ou áreas da empresa
Intermediário	Gerência	Gerentes e pessoal do meio de campo	Cada departamento ou unidade da empresa
Operacional	Supervisão	Supervisores e encarregados	Cada grupo de pessoas ou tarefas

Quadro 3: Três níveis de direção

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p. 16)

2.2 FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa é um bom instrumento gerencial utilizado pela maioria das grandes empresas. Permite ao empreendedor projetar, para determinado período, suas disponibilidades e conhecer antecipadamente suas necessidades, mediante o correto controle e acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros.

Para a empresa, o Fluxo de Caixa é o principal instrumento para detectar a capacidade de pagamento do empreendimento, ou melhor, a capacidade da empresa gerar receitas suficientes para honrar seus compromissos em um determinado tempo. Essa ferramenta gerencial pode perfeitamente ser adaptada e utilizada pelo micro, pequeno e médias empresas.

Para Sobrinho (2000, p. 64) fluxo de caixa pode ser entendido como uma sucessão de recebimentos ou de pagamentos, em dinheiro, previstos para determinado período de tempo. Dentro da matemática financeira as séries de pagamentos são objetos de uma classificação muito ampla e complexa, como: série de pagamentos iguais com termos vencidos, série de pagamentos iguais com

termos antecipados, série de pagamentos variáveis com termos vencidos e série de pagamentos variáveis com termos antecipados.

Segundo Ching, Marques e Prado (2003, p. 78-94) as informações do demonstrativo de fluxo de caixa são usadas para:

- Avaliar a liquidez e a flexibilidade financeira, onde liquidez refere-se à disponibilidade de recursos para pagar obrigações e a flexibilidade financeira refere-se a habilidade de a empresa financiar suas operações com recursos gerados internamente ou recursos externos;
- Avaliar as decisões gerenciais que levam a empresa a produzir lucro e gerar fluxos de caixa;
- Determinar a capacidade de pagar dividendos aos acionistas e empréstimo aos credores, pois ambos são interessados em receber dividendos dos seus investimentos;
- Mostrar a relação entre o lucro líquido e o caixa, pois ambos andam juntos e o lucro leva ao aumento de caixa;
- Ajudar a prever futuros fluxos de caixa, pois o valor presente dos fluxos de caixa serve para avaliar o valor da empresa;

Para estes autores, o demonstrativo de fluxo de caixa tem três categorias principais: fluxos de caixa operacionais, fluxos de caixa de investimentos e fluxos de caixa de financiamentos. As atividades operacionais são as mais importantes; elas estão relacionadas com as transações que resultam no lucro líquido e seus impactos nas contas nas contas do circulante no balanço. Estas transações incluem as entradas de caixas associadas com as receitas e as respectivas movimentações nas contas do ativo circulante, ao passo que as saídas de caixa estão associadas com as despesas operacionais e as respectivas movimentações nas contas do passivo circulante. As atividades de investimento estão associadas com as contas do ativo de longo prazo, por exemplo as aquisições de equipamentos, terrenos edifícios ou a compra e venda de participações em outras empresas ou ainda empréstimos a longo prazo. Já as atividades de financiamento estão relacionadas com as contas do exigível a longo prazo e do patrimônio líquido; consideram o caixa necessário para

sustentar o negócio a longo prazo, incluindo emissão de ações, empréstimos e debêntures.

Para Longo (2000, p. 44-54) comenta que o fluxo de caixa evidencia o comportamento das entradas e desembolso de recursos, de modo a proporcionar análises importantes sobre o comportamento da empresa quanto a sua saúde financeira. Portanto, o fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que busca auxiliar o empresário ou responsável pela área financeira a gerenciar competências de recursos disponíveis na empresa. Toda movimentação diária de entradas e saídas de recursos financeiros é resumida neste instrumento que representa a situação financeira da empresa em cada momento. Assim, a empresa poderá com base nos registros de ingressos e desembolsos de caixas futuros, programarem antecipadamente suas necessidades de caixa, bem como dispor de seus excedentes de caixa, em aplicações financeiras mais rentáveis e seguras maximizando desta forma às aplicações dos proprietários.

Portanto, podemos projetar o fluxo de caixa para “amanhã”, para a próxima semana, para o mês seguinte, para os próximos 6 meses ou para os próximos anos.

O empresário define o período que achar conveniente. Geralmente o fluxo de caixa é elaborado para períodos correspondentes a um mês. Entretanto, caso o empreendedor ache mais conveniente, pode projetá-lo para intervalos quinzenais ou semanais.

Primeiramente, deve-se saber que o fluxo de caixa é uma projeção. É elaborado com base em projeções de receitas e despesas, embasadas em informações plausíveis, coerentes e previsíveis, de forma a mostrar a projeção de uma situação, mais próxima possível à realidade, daquele momento futuro.

Em empresas operacionais, esse fluxo é determinado pelas vendas a prazo, contas a pagar, salários, impostos, etc.

Para a elaboração de um fluxo de caixa, inicialmente, deve-se definir o prazo desejado para fazer as projeções de fluxo. Em seguida deve-se relacionar todas as receitas e despesas existentes e as previstas para realizar-se as projeções.

Para Araújo e Holanda (2004, p.45) o fluxo de caixa pode ser entendido como as entradas e saídas de dinheiro de uma empresa. Os autores classificam o fluxo de caixa em quatro:

- Fluxos Operacionais: descrevem a movimentação financeira diretamente relacionada com a produção e venda dos produtos e serviços da empresa, trazendo a Demonstração do Resultado do Exercício e as Contas do Ativo Circulante;
- Fluxos de Investimentos: descrevem a movimentação financeira relacionada com a compra (saída financeira) e venda (entrada financeira) dos ativos imobilizados da empresa;
- Fluxos de Financiamentos: descrevem a movimentação financeira dos empréstimos e de capitais de terceiros.

Em termos práticos os autores dividem os fluxos de caixas em:

- Contas a Pagar: deve ser realizado considerando o fato gerador da despesa, o valor a ser pago e a data prevista para o pagamento.
- Contas a Receber: deve ser realizado considerando o fato gerador da receita, o valor a ser recebido e a data prevista para o recebimento;
- Cronograma Financeiro: Para que possa ser efetuado um planejamento adequado do fluxo de caixa, deve ser acrescentado o cronograma das entradas e saídas;
- Relatório Financeiro: Deve constar o período selecionado, o documento gerador do fato, a conta de registro, o histórico, o Saldo Anterior e o Saldo no Período (Saldo de Caixa Atual).

Entende-se através desta disposição disposta pelos autores que através do fluxo de caixa a empresa pode gerenciar os recursos de forma, a prever gastos, aquisições ou investimentos.

De acordo com Costa Neto (1998, p,30) a "Demonstração dos Fluxos de Caixa" refletirá as transações de caixa oriundas: a) das atividades operacionais; b) das atividades de investimentos; e c) das atividades de financiamentos. Também, deverá ser apresentada uma conciliação entre o resultado e o fluxo de caixa líquido gerado pelas atividades operacionais visando fornecer informações sobre os efeitos líquidos das transações operacionais e de outros eventos que afetam o resultado.

Nesta perspectiva, a função primordial de uma demonstração dos fluxos de caixa é a de propiciar informações relevantes sobre as movimentações de entradas e saídas de caixa de uma entidade num determinado período ou exercício. As informações contidas numa demonstração dos fluxos de caixa, quando utilizadas com os dados e informações divulgados nas demonstrações contábeis, destinam-se a ajudar seus usuários a avaliar a geração de fluxos de caixa para o pagamento de obrigações e lucros e dividendos a seus acionistas ou cotistas, ou a identificar as necessidades de financiamento, as razões para as diferenças entre o resultado e o fluxo de caixa líquido originado das atividades operacionais e, finalmente, revelar o efeito das transações de investimentos e financiamentos, com a utilização ou não de numerário, sobre a posição financeira.

2.2.1 Conceitos

De acordo com Zdanowicz (2004, p. 19) “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 determinado período”.

O fluxo de caixa vem demonstrando ser mais eficiente quanto ao planejamento e controle de uma empresa. É no caixa de uma empresa, que estão alocados as origens e aplicações de recursos. É muito mais simples, basta apenas o administrador financeiro estar preparado para as tomadas de decisões.

Na concepção de Calderelli (2002, p.354) “Fluxo de Caixa – É uma demonstração contábil que evidencia as variações ocorridas no caixa da empresa, em um determinado período”.

Portanto vê-se que é uma ferramenta importante, pois se pode programar uma despesa seja em curto ou longo prazo.

Embora denominada Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), ela engloba todas as disponibilidades, caixa, bancos e aplicações de liquidez imediata.

Para Zdanowicz (2000, p.19), “Se os fluxos de caixa são otimizados, dimensiona-se com segurança o capital de giro. Essa é a constante preocupação das empresas brasileiras, pois os custos financeiros podem absorver valores significativos da receita operacional”.

O fluxo de caixa se tornou uma ferramenta para obter um controle de caixa mais eficiente, a fim de que a empresa aumente o capital de giro, aproveitando ao máximo, seu uso.

“Assim, alto giro de valores a receber e de estoques resulta na melhor liquidez da empresa que poderá, através das vendas, projetar um maior lucro e adequadas aplicações em itens do ativo” (ZDANOWICZ, 2000, p.20).

Toda a administração do ativo é importante, pois se deve ter em mente os objetivos da administração financeira: liquidez e rentabilidade. Para que seja possível o pagamento das obrigações de curto prazo, é necessário manter um saldo adequado de caixa, proceder às cobranças de valores a receber, considerar qual o nível ideal dos estoques e avaliar os demais itens do ativo, para que se tenha o autofinanciamento do ciclo operacional da empresa.

O termo fluxo de caixa é também denominado pela expressão inglesa cash flow, mas outras denominações são utilizadas: orçamento de caixa, fluxo de recursos financeiros, fluxo de capitais, fluxo monetário e movimento de caixa (ZDANOWICZ, 2000, p. 24).

Portanto, uma reserva excessiva de caixa é um desperdício, pois esses recursos poderiam estar aplicados, com maior proveito em outros itens do ativo.

Igualmente, só se poderá obter um elevado giro de valores a receber, mediante políticas adequadas à concessão de crédito, táticas práticas e funcionais na cobrança de duplicatas e racional dimensionamento dos estoques da empresa.

De acordo com Costa Neto (1998, p,30) a "Demonstração dos Fluxos de Caixa" refletirá as transações de caixa oriundas: a) das atividades operacionais; b) das atividades de investimentos; e c) das atividades de financiamentos. Também, deverá ser apresentada uma conciliação entre o resultado e o fluxo de caixa líquido gerado pelas atividades operacionais visando fornecer informações sobre os efeitos líquidos das transações operacionais e de outros eventos que afetam o resultado.

Nesta perspectiva, a função primordial de uma demonstração dos fluxos de caixa é a de propiciar informações relevantes sobre as movimentações de entradas e saídas de caixa de uma entidade num determinado período ou exercício. As informações contidas numa demonstração dos fluxos de caixa, quando utilizadas com os dados e informações divulgados nas demonstrações contábeis, destinam-se a ajudar seus usuários a avaliar a geração de fluxos de caixa para o pagamento de

obrigações e lucros e dividendos a seus acionistas ou cotistas, ou a identificar as necessidades de financiamento, as razões para as diferenças entre o resultado e o fluxo de caixa líquido originado das atividades operacionais e, finalmente, revelar o efeito das transações de investimentos e financiamentos, com a utilização ou não de numerário, sobre a posição financeira.

Para Beuren (1999, p.30), toda organização, mesmo a familiar, pode apresentar diariamente um fluxo de entradas e saídas financeiras, que demandam registros manuais ou mecânicos para seu controle. Quanto maior o número de movimentações financeiras de entradas e de saídas mais difícil se torna o controle manual. Esse conjunto de ingressos e de desembolsos pode ser resumido ao fluxo de caixa, que representa a situação financeira da organização em cada momento.

Zdanowicz (2004, p. 19), conceitua "o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa num determinado período".

Assim, o fluxo de caixa para Costa Neto (1998, p.50) é um método de aferição e interpretação das variações dos saldos do disponível do ente público, de tal forma que quando se olha para trás e se comparam as receitas recebidas com as despesas pagas, tem-se o fluxo de caixa realizado e quando se comparam as receitas a receber com as despesas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado.

Esse fluxo de caixa projetado pode ser analisado sob dois aspectos:

1. os valores a receber e a pagar já confirmados para uma data futura, ou seja, ingressos e desembolsos tidos como líquidos e certos para uma data específica; e,
2. os valores dos ingressos e dos desembolsos estimados com base numa série histórica ou em outros meios de projeção.

Beuren (1999, p.69) conceitua que essa possibilidade de visão futura não acontece na contabilidade. Ao contrário, é justamente o divisor de águas entre o fluxo de caixa e a contabilidade. Assim, essa facilidade de projetar uma situação financeira futura é que faz do fluxo de caixa uma poderosa ferramenta para os gestores públicos, na medida em que suas ações poderão ser redirecionadas,

dependendo do saldo disponível projetado, segundo o foco definido pela administração superior.

O conhecimento com antecedência de uma situação negativa no fluxo de caixa projetado possibilita a discussão prévia do problema, sob a ótica do raciocínio sistêmico, para a adoção das medidas definitivas para saná-lo.

Porém o autor ressalta que, no entanto, em que pese a importância do fluxo de caixa para uma boa gestão financeira, em hipótese alguma ele substitui a contabilidade, visto que esta tem uma aplicabilidade muito mais ampla na gestão de qualquer organização do que o fluxo de caixa, que se limita a área financeira.

Para Lopes de Sá (1998, p. 38), há quase 200 anos grandes inteligências culturais perceberam que modificações se faziam necessárias no campo dos conhecimentos contábeis, e os encaminharam para as áreas das ciências, onde a explicação é o significado principal e o estudo do comportamento da riqueza das células sociais o grande objetivo.

Conforme esse autor, de tal forma evoluiu e continua em progresso de evolução a aplicação dos computadores, que é axiomática a transferência, para os equipamentos, do trabalho informativo que até pouco tempo só o homem, diretamente, prestava. No entanto, a generalidade e até a vulgarização da informação, com rapidez, facilidade e quantidade, tornaram-se comuns.

2.2.2 Objetivos

Os objetivos de fluxo de caixa³ vão além de contas a pagar e a receber, servem para diagnosticar problemas de estrangulamento, em certos períodos, assim como melhor administrar os recursos. Se estes forem bem administrados, com certeza aumentará a eficiência dos recursos dando maior retorno à empresa, minimizando a busca em recursos externos.

Considera Zdanowicz (2004, p.23) que,

O fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas e recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

Os administradores se utilizam o fluxo de caixa para analisar qual é o grau de liquidez da empresa, para poder verificar se está ocorrendo com normalidade a entrada dos recebimentos e se estão sendo cumpridas as obrigações da empresa. Pois se o caixa da empresa apresenta excesso ou falta de dinheiro devem ser analisados quais os possíveis motivos para estes fatos terem ocorrido.

Zdanowicz (2000), destaca outros objetivos, que também deverão ser considerados para elaborar o fluxo de caixa de uma empresa. A seguir, arrolam-se os principais:

- Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações, bem como na realização das transações econômico-financeiras da empresa;
- Empregar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos e estudando, antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- Analisar as fontes de crédito que oferecem empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- Evitar desembolsos vultuosos pela empresa, em época de baixo encaixe;
- Desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;

- Permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e despesas.

Lopes Sá (1998, p.39) considera vital a informação a ser gerada pelo sistema de fluxo de caixa. Nesta perspectiva, o objetivo básico do fluxo de caixa é a projeção de todas as receitas orçamentárias e extra-orçamentárias, com valores confirmados ou estimados, bem como todas as saídas referentes à execução orçamentária ou extra-orçamentária, compulsórias ou facultativas, confirmadas ou estimadas, para um determinado período, com o objetivo de prognosticar a disponibilidade de caixa e evidenciar a necessidade de se efetuar cortes no orçamento público ou de se buscar alternativas de captação de recursos extras que possibilitem o equilíbrio financeiro.

Segundo Beuren (1999, p. 144), o orçamento de caixa é um instrumento que possibilita a administração financeira planejar ao invés de meramente reagir a situações emergentes, sendo, portanto, um instrumento chave da administração. A administração financeira, por sua vez, centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas que se propõe a cúpula diretiva. Tem como princípio básico cuidar em ter-se o numerário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros (ZDANOWICZ, 2001, p. 24).

Atualmente, para a maioria dos entes governamentais, o fluxo de caixa resume-se no Balanço Financeiro, conceituado pela Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964, em seu artigo 103. Prevê o dispositivo legal que "o Balanço Financeiro demonstrará a receita e despesa orçamentárias, bem como os recebimentos e os pagamentos de natureza extra-orçamentária, conjugados com os saldos em espécie provenientes do exercício anterior, e os que se transferem para o exercício seguinte".

Porém, sob o aspecto da gestão financeira diária, o demonstrativo contábil em referência é de pouca utilidade, uma vez que nele são evidenciados os valores agregados num período de tempo pré-determinado, geralmente um mês ou ano, enquanto que o processo de tomada de decisão requer informações diárias, tempestivas e, às vezes, analíticas.

A adequação do fluxo de caixa às rotinas diárias da execução orçamentária exige do administrador financeiro do órgão central (sistêmico), uma verdadeira ginástica. Enquanto os gestores financeiros dos órgãos setoriais e seccionais do Sistema, em sua maioria preocupados com o fator político, executam despesas que foram autorizadas na Lei Orçamentária com base em uma possibilidade (previsão) de obtenção de receitas, o desembolso final somente poderá ser concretizado após o efetivo ingresso dos recursos.

Para Costa Neto (1999, p. 34), tanto o aspecto econômico da otimização da alocação no que diz respeito à eficiência econômica, quanto o da melhor combinação dos recursos para se alcançar a eficácia, não têm sido considerados devidamente. Para esse autor, "a gestão de governos consiste em administrações políticas, e, por este aspecto, apenas as questões legais (em virtude das penalidades) são devidamente levadas em conta".

Para auxiliar nesse embate, faz-se necessário estabelecer um fluxo diário e analítico das entradas e saídas de todos os recursos financeiros, com projeções desses valores a médios e longo prazo, de forma a evidenciar as disponibilidades existentes passíveis de serem incluídas no cronograma financeiro de desembolso.

A gestão do fluxo de caixa não se constitui em preocupação exclusiva das grandes empresas, ou mesmo daquelas voltadas para a obtenção do lucro, mas das organizações em geral. Na iniciativa privada o fluxo de caixa é empregado como instrumento de análise e avaliação do orçamento de capital, no estudo das alternativas de investimentos, da taxa interna de retorno, objetivando sempre a maximização dos lucros.

2.2.3 Características

Segundo Frezatti (1997), ao tratar o fluxo de caixa como um instrumento gerencial da empresa, o formato passa a ter maior importância em função de se ampliar o leque de usuários do sistema.

A questão do formato do fluxo de caixa sofre alguns tipos de pressões, que são as seguintes:

- Horizonte: Quanto mais se amplia o horizonte da projeção do fluxo de caixa, menos detalhadas devem ser as informações;
- Tipo de necessidade a atender: Dependendo de que tipos de respostas o fluxo de caixa deve permitir, sua formatação se forma diferente;
- Critério da matriz: Algumas empresas multinacionais definem formatos de controle para o fluxo de caixa. Tais formatos permitem alguns tipos de análises do ponto de vista de quem está fora e enfoca certos aspectos;
- Complexidade e estrutura: Quanto maior for a complexidade do negócio em si, mais complexo fica demonstrar o fluxo de caixa dessa instituição;
- Preferência: alguém define que quer um certo formato e não se dá ao trabalho de explicar o porquê;

Segundo o autor acima citado os aspectos a serem atingidos podem ser:

- Funcionalidade: entende-se como funcionalidade a capacidade de ter um instrumento que seja entendido e utilizado de maneira simples e fácil;
- Exeqüibilidade: certos trabalhos são simples de ser concebidos e impossíveis de ser elaborados por dimensões temporais, questões referentes a sistema de informações, grau de preparação das pessoas, etc.;
- Clareza: quanto aos objetivos: para que se faz o relatório? Esta é uma questão que deve sempre estar na cabeça do tesoureiro, para que possa realmente atingir os objetivo da organização;
- Custo de obtenção: custo-benefício é sempre chave nas empresas. Não dá para gastar mais que o benefício gerado pelo instrumento, tanto em termos globais na organização quanto nas partes que a compõem.

Para o autor acima citado o tesoureiro guarda os valores monetários, maneja o numerário e as duplicatas. Para desempenhar estas funções, da circulação do dinheiro, ele vale-se do disponível.

A expressão fluxo de caixa é utilizada para demonstrar o disponível de uma organização, e faz-se, importante destacar que este não é apenas constituído da conta caixa no disponível, e sim de todas as contas que sofrem fluxo de recursos como: caixa, bancos, aplicações financeiras.

Na maioria das empresas a conta caixa é representada por pequenas quantias em moedas para pagar pequenas despesas.

Ao caracterizar-se o fluxo de caixa, deve-se conhecer quais são os desembolsados, pois somente através desse conhecimento pode-se realizar os tipos de recursos que, normalmente, ingressa no caixa e de que forma eles são analisados nestes recursos no caixa da empresa. (ZDANOWICZ, 2000, p. 26).

Ao elaborar o fluxo de caixa, haverá a necessidade de acompanhar de perto as atividades dos responsáveis por departamentos ou áreas, que passarão pelas finanças da empresa, como folha de pagamento, propaganda, seguros, impostos e taxas, etc. Desta forma ficará ciente, a tempo, de analisar toda despesa eventual, não incluída no planejamento, cujo valor poderá ser suficientemente capaz de afetar o nível de caixa da empresa.

2.2.4 Fatores que afetam o Caixa

Pode-se citar alguns dos motivos pelos excessos de caixa:

- Não cumprimento das obrigações
- Se for comprovado de fato que há excesso de caixa, este dinheiro de sobra poderá ser aplicado em outros itens.

Por sua vez, cita-se alguns dos motivos pela falta de caixa:

- Não recebimento parcial ou total dos direitos a receber
- Retiradas de caixa além da capacidade do caixa

- Desvio de dinheiro
- Falhas no sistema de cobranças
- Baixa rotatividade na rotação dos estoques e nos processos de produção
- Diferenças nos ciclos de recebimento e pagamento, em função dos prazos de venda e compra.
- Aumento nos prazos de vendas, por parte da empresa para conquistar clientes.
- Inadimplência
- Declínio das vendas

O fluxo de caixa é muito importante para que o administrador possa fazer um controle preciso e real das disponibilidades da empresa.

Tendo em vista estas colocações, é fundamental que o administrador financeiro saiba gerir corretamente os recursos financeiros alocados na massa patrimonial ativa da empresa. Estas preocupações encontram-se presentes em qualquer tipo de organização: indústria, comércio ou prestação de serviços, e independentemente do porte: micro, pequena, média ou grande empresa. (ZDANOWICZ, 2000, p. 22).

Assim, se faz necessário ter um controle financeiro de caixa na empresa. O administrador tem a missão de controlar os ativos, tudo que faz parte do caixa da empresa.

2.2.5 Análise e Planejamento do Caixa.

A análise fundamental do investimento em ações baseia-se na projeção dos resultados futuros de uma empresa e do ramo em que atua. O objetivo da análise, no que diz respeito ao investimento, é a descoberta de papéis que apresentem um bom potencial de valorização no curto e longo prazo.

A análise de caixa se embasa no estudo contábil e financeiro da empresa e do ramo em que atua. São levantados dados econômicos da empresa, como lucros, projeções de lucros, investimentos, capacidade de receitas, etc.

A elaboração dos modelos de fluxo de caixa deve seguir uma lógica evolutiva, baseada, principalmente, nas características das pequenas e médias empresas nas diversas fases do ciclo de vida. Uma vez que estas empresas se encontram em fases diferenciadas do ciclo organizacional possuem problemas de natureza distinta, apresentam necessidades informacionais também diferentes.

De acordo com Ross (2000, p.10), é através do fluxo de caixa que o empresário consegue planejar as necessidades de caixa da sua empresa. De maneira geral, é recomendável estabelecer uma necessidade mínima de caixa, para garantir a manutenção das atividades operacionais da empresa.

De acordo com o autor, o montante exato que deve ser deixado em caixa varia de acordo com a empresa, sua área de atuação e estratégia do empresário, sendo que o objetivo é preservar uma liquidez mínima para a empresa, já que somente valores acima desta quantia serão efetivamente considerados como excedentes de caixa.

Weston (2000, p.80) exemplifica que se uma empresa estabeleceu, por exemplo, uma necessidade mínima de caixa de R\$ 2mil, e fechou o mês com R\$ 3mil, isso significa que apenas R\$ 1mil podem ser considerados como excedentes, e serem efetivamente aplicados ou investidos. Por outro lado se, no final do mês, a empresa fechou com o caixa negativo em R\$ 3 mil, isso significa que, no cálculo de quanto precisa levantar em financiamento, deve considerar R\$ 5mil, o que reflete a necessidade mínima de caixa.

O autor lembra que quando se fala em planejamento de caixa, em geral tem-se em mente o prazo de um ano, embora o mesmo possa ser elaborado para prazos mais longos, sendo que este período é depois subdividido em intervalos de um mês. Porém, como ilustraremos mais adiante, muitas vezes o planejamento mensal não é suficiente para garantir que uma empresa tenha os recursos necessários para pagar suas contas em dia, sendo necessário um acompanhamento diário.

Para Ross (2000, p.80) o plano de vendas é o primeiro passo na elaboração do fluxo de caixa da sua empresa é, sem dúvida, estabelecer um plano de vendas. Este plano deve ser elaborado pela área de vendas da empresa, sendo que, para tanto, podem ser usados dados internos e externos.

De acordo com o autor, os dados internos são considerados as previsões de vendas de cada vendedor da empresa (ou canal de venda). Não se deve apenas se

concentrar nas receitas, mas também no tipo de produto e quantidade prevista de venda.

É importante reforçar aos vendedores que suas projeções serão usadas no estabelecimento de metas, o que deve coibir o excesso de otimismo; e os dados externos, além das previsões dos vendedores, levam em consideração outros aspectos, como as expectativas com relação ao setor e à economia como um todo, etc. O mais recomendável é usar esses dados para validar a possibilidade das metas projetadas serem efetivamente alcançadas.

Weston (2000, p.35), destaca a importância em se atentar para o plano de vendas, segundo o autor o objetivo deste plano é prever os gastos em que uma empresa irá incorrer no período em análise. Um erro comum entre as empresas é não dedicar o mesmo esforço à projeção dos gastos, o que acaba subestimando as saídas de caixa, e prejudicando todo o planejamento de caixa.

Ressalta-se que dentre os itens que devem ser incluídos no plano de gastos, podemos citar: compra de materiais, máquinas e equipamentos, aluguel, condomínio, salários (aqui é importante analisar se vale à pena montar reserva para pagamento de férias, décimo terceiro, etc), outros encargos trabalhistas, pagamento de duplicatas, pagamento de juros de empréstimos, recolhimento de impostos, distribuição de dividendos aos sócios, ou pagamento de pró-labore, etc.

Weston (2000, p.35) salienta que enquanto alguns encargos são fixos, como aluguel e condomínio, outros variam de acordo com o volume de vendas (ex. compra de materiais, gastos com impostos, etc).

Exatamente por isso é importante que, na elaboração do plano de gastos, seja considerado o plano de vendas, de forma que os dois sejam consistentes entre si. Uma projeção de forte aumento de vendas deve acarretar necessidade de investimentos adicionais, seja em termos de funcionários, ou de máquinas, e isso deve ser levado em consideração no plano de gastos.

Em suma, para cada mês, o fluxo líquido de caixa será determinado com base na diferença entre o resultado projetado para as vendas e para os gastos. Para se projetar o saldo de caixa da empresa, no final do mês, deve-se somar ao saldo inicial o valor do fluxo líquido de caixa. A este valor deve-se subtrair a necessidade mínima de caixa como discutimos acima, para então se estimar o total de caixa excedente, ou a necessidade de financiamento da empresa.

2.2.6 Modelo de Fluxo de Caixa

A empresa que escolhe um método adequado de controle percebe que isso afeta no resultado esperado do caixa. Porém, é o administrador financeiro que é responsável e tem participação direta nesse processo, pois é ele que vai analisar os recebimentos, os pagamentos e a necessidade de reposição dos estoques.

Segue modelo de fluxo de Caixa

DESCRIÇÃO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ACUMULADO
ATIV. OPERACIONAIS				
RECEB. CLIENTES – À VISTA	-	-	-	-
RECEB. CLIENTES – A PRAZO	-	70.00	150.000	220.000
PAGAMENTO FORNECEDORES	-	17.500	37.500	55.000
PAGAMENTO SALÁRIOS	-	34.000	34.000	68.000
PAGAMENTO ENCARGOS SOCIAIS	-	12.172	12.172	24.344
PAGAMENTO IMPOSTOS	-	30.310	34.640	54.950
PAGAMENTO COMISSÕES	-	5.600	6.400	12.000
PAGAMENTOS FRETES	-	3.080	3.520	6.600
PAGAMENTOS ENERGIA ELÉTRICA	-	3.500	4.000	7.500
PAGAMENTO TELEFONE	-	600	600	1.200
PAGAMENTO DESPESAS FINANCEIRAS	-	840	960	1.800
PAGAMENTO DESP. DIVERSAS/OUTRAS	-	6.900	6.900	13.800
PAGAMENTOS DIVIDENDOS	-	-	-	-
FLUXODECAIXA OPERACIONAL	-	(44.502)	9.308	(35.194)
ATIV. INVESTIMENTOS				
RECEB. VENDA IMOBILIZADA	-	-	-	-
TERRENOS	-	-	-	-
CONSTRUÇÕES	200.000	-	-	200.000
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	160.000	-	-	160.000
VEICULOS	-	-	-	-
INFORMÁTICA	10.000	-	-	10.000
PART. EM OBRAS EMPRESA	-	-	-	-
APLICAÇÕES DE LP	-	-	-	-
TOTAL DE INVESTIMENTOS	(370.000)	-	-	(370.000)
ATIV. FINANCIAMENTOS				
RECURSOS PRÓPRIOS – CAPITAL	500.000	-	-	500.000
FINANCIAMENTOS – LEASING	-	-	-	-
EMPRÉSTIMOS	-	-	-	-
DUPLICATAS DESCONTADAS	-	-	-	-
AMORT. FINANC. LEASING	-	-	-	-
AMORT. EMPRÉSTIMOS	-	-	-	-
PAGAMENTOS DUPLICATES DESCONTADAS	-	-	-	-
TOTAL DE FINANCIAMENTOS	500.000	-	-	500.000
CAIXA LÍQUIDO NO PERÍODO	130.000	(44.502)	9.308	94.806
SALDO INICIAL DISPONIBILIDADES	-	130.000	85.498	-
SALDO FINAL DISPONIBILIDADES	130.000	85.498	94.806	94.806

Quadro: 4 – Modelo de Fluxo de Caixa -Projeção do Fluxo de Caixa

Período: 01/01 a 31/03/04

FONTE: Revista Leonardo Pós – Fluxo de caixa (EICHSTADT, 2004, p. 63)

Pode-se constatar através da planilha acima, que economicamente, a empresa orçou lucro operacional para o período. Todavia, analisando a projeção do fluxo de caixa, concluímos que o planejamento efetuado apresenta um déficit nas suas atividades operacionais, apresentando, porém, recuperação. É o reflexo da disritmia entre os prazos de vendas e demais custos ou despesas. Esta conclusão nos leva a reforçar a idéia de que a empresa deva iniciar suas atividades de forma capitalizada, dimensionando de forma coerente e precisa seu capital inicial.

2.3 MÉTODO DIRETO

2.3.1 Conceito de Método Direto

Método direto é aquele no qual são demonstrados os recebimentos e pagamentos provenientes das atividades operacionais da empresa, partindo dos saldos anteriores de caixa.

Conforme Frezatti (1997 p. 71), a metodologia de projeção está intimamente ligada à definição de arquitetura do sistema para que as projeções de caixa sejam feitas de maneira consistente ao longo do tempo: se cada vez que a empresa projeta o fluxo de caixa ele é feito de maneira diferente, fica difícil acompanhar, isolar efeitos e explicar desempenhos.

De acordo com o exposto por Frezatti, o método tem grande impacto sobre as projeções e o fluxo de caixa como um todo, o que significa dizer que é importante rever a metodologia atual e avaliar a mais adequada.

Zdanowicz (2000) aborda as metodologias contábeis, como: o método direto de orçamento de caixa, que consiste nas projeções de ingressos e desembolsos, entrada ou saída do caixa, operacional ou não operacional, resultante de vendas ou compras estimadas de itens do ativo imobilizado, como parcelas indicativas de aumentos ou reduções de contas credoras ou devedoras da empresa.

Neste método além do que já consta no fluxo de caixa, ele projeta o disponível (caixa ou bancos), em relação aos orçamentos de vendas, produção, despesas operacionais (administrativas, vendas, tributárias e financeiras),

considerando ainda os itens do ativo. É o método mais utilizado pelos micros, pequenos e médias empresas.

De acordo com Araújo e Holanda (2004, p.67), “o Método Direto consiste em classificar os recebimentos e pagamentos de uma empresa utilizando as partidas dobradas”.

Entende-se que a vantagem do método direto consiste no fato de lhe permitir que haja o planejamento de informações com base em meticolosos critérios técnicos que visam a eliminação de possíveis interferências de legislação fiscal.

Salienta-se que as informações compiladas para composição de fluxo de caixa são intrinsecamente obtidas diretamente dos registros das operações da empresa.

A demonstração do Fluxo de Caixa pelo Método Direto facilita o entendimento do usuário, pois nela pode-se visualizar integralmente a movimentação dos recursos financeiros decorrentes das atividades operacionais da empresa. (CAMPOS FILHO, 1999, p.32)

De acordo com o exposto acima pelo autor este método é mais informativo, pois apresenta com clareza as informações do caixa.

Segundo Araújo e Holanda (2004, p.54) as vantagens do método direto é a criação de condições favoráveis para que a classificação dos recebimentos e pagamentos siga critérios técnicos e não fiscais; a criação de mecanismos que permitam que a cultura de administrador pelo caixa seja introduzida mais rapidamente nas empresas e possibilitar que as informações do caixa estejam disponíveis diariamente.

Como desvantagens, os autores pontuam a inserção de um custo adicional para classificar os recebimentos e pagamentos e a falta de experiência dos profissionais das áreas contábil e financeira em usar as partidas para classificar os recebimentos e pagamentos.

Entende-se que o método direto para surtir a clareza nas ações esperada, o administrador deve estar treinado para viabilizar de forma coerente e verificável os demonstrativos das empresas onde estão inseridos.

Araújo e Holanda (2004, p.55), a apresentação do fluxo de caixa na modalidade direta, esta organizada através das etapas descritas a seguir:

INGRESSO E DESTINAÇÃO DE RECURSOS	
INGRESSO DE RECURSOS	
	(+) Recebimentos de Clientes
	(-) Pagamento a Fornecedores
	(-) Despesas de Vendas / Administrativas / Gerais
	(-) Imposto de Renda
	(+) Dividendos
	(=) Ingressos Provenientes das Operações
	(+) Resgate de Investimento Temporários
	(+) Recebimento por Vendas de Investimentos
	(+) Recebimento por Venda de Imobilizado
	(+) Ingresso de Novos Empréstimos
A	(=) Total de Ingressos de Recursos Financeiros
DESTINAÇÃO DE RECURSOS	
	(+) Aquisição de Bens do Imobilizado
	(+) Aplicações no Diferido
	(+) Pagamento de Empréstimos Bancário
	(+) Pagamento de Dividendos
B	(=) Total das Destinações de Recursos Financeiros
C	(A – B) Variação Líquida de Caixa
D	Saldo de Caixa (Inicial)
	(C + D) Saldo de Caixa (Final / Atual)

Figura 1 – Ingresso e destinação de Recursos

Fonte: ARAUJO, Fábio Castelo e HOLANDA, Mariana Monte. Fluxo de Caixa: A importância, composição e aplicação nas empresas. Dissertação de Doutorado apresentada na UNIGRANRIO no Rio de Janeiro no ano de 2004 p.64

2.3.2 Método indireto

De acordo com Zdanowicz (2000), método Indireto é aquele no qual os recursos provenientes das atividades operacionais são demonstrados com base no Lucro Líquido, ajustado pelos itens considerados nas contas de resultado e que não afetam o caixa da empresa, isto é, itens não-desembolsáveis são despesas lançadas na Demonstração do Resultado, as quais não envolvem uma efetiva saída de caixa durante o período. Exemplos disso são as deduções por depreciação, amortização e exaustão.

O registro da depreciação e outras despesas não-desembolsáveis permite que as empresas paguem menos impostas, devido à diminuição do lucro tributável.

De acordo com Carvalho e Holanda (2004, p.65), o método indireto normalmente é adotado por empresas que ao decidirem não mostrar os recebimentos e pagamentos operacionais deverão relatar a mesma importância de fluxo de caixa líquido das atividades operacionais indiretamente, ajustando o lucro líquido para reconciliá-lo ao fluxo de caixa das atividades operacionais, onde se busca eliminar todos os deferimentos e pagamentos operacionais passados e de todas as provisões de recebimentos e pagamentos operacionais futuros; e eliminar todos os itens que são incluídos no lucro líquido que não afetam recebimentos e pagamentos operacionais.

Entende-se que este método é deficiente, pois a sua utilização não permite que seja feita uma visualização clara dos demonstrativos da empresa, dificultando assim a fiscalização e até mesmo o planejamento do fluxo de caixa.

Para Carvalho e Holanda (2004, p.66), “as vantagens do método indireto é apresentar baixo custo”, pois basta utilizar dois balanços patrimoniais (o do início e do final do período), a demonstração de resultados e algumas informações adicionais obtidas na contabilidade, outra vantagem mencionada pelos autores é a viabilidade da conciliação do lucro contábil com o fluxo de caixa operacional líquido mostrando como se compõe a diferença. Em relação às desvantagens, os autores mencionam “possíveis falhas decorrentes do tempo hábil para a transformação das informações em competência e tardiamente a viabilização da conversão para o regime de caixa”. Este processo de conversão, poderia esconder falhas durante o gerenciamento do processo, outra desvantagem se relacionaria em casos de ocorrência de interferência da legislação fiscal na contabilidade oficial, e geralmente há, o método indireto irá eliminar somente parte dessas distorções.

Segue a apresentação do método indireto:

APRESENTAÇÃO DO MÉTODO INDIRETO	
ORIGENS	
	Lucro Líquido do Exercício
	Acertos / Conciliação
	(+) Depreciação e Amortização
	(+) Variações Monetárias de Empréstimos e Financiamentos (L.P)
	(-) Ganhos de Equivalência Patrimonial
	(-) Correção Monetária
	(-) Lucros nas vendas de Imobilizado
	 Variações Patrimoniais
	(+ / -) Aumento / Diminuição em Fornecedores
	(+ / -) Aumento / Diminuição em Contas a Pagar
	(+ / -) Aumento / Diminuição em Juros à Receber
	(+ / -) Aumento / Diminuição em Juros e Impostos
	(+ / -) Aumento / Diminuição em Contas à Receber
	(+ / -) Aumento / Diminui em Estoques
	(+ / -) Aumento / Diminuição em Despesas de Exercícios Futuros
	(=) Caixa Gerado pelas Operações
	 (+) Resgate de Investimentos Temporários
	(+) Venda de Investimentos
	(+) Venda de Imobilizado
	(+) Ingresso de Novos Empréstimos
	(+) Ingresso de Capital
A	(=) Total de Ingressos Disponíveis
	 APLICAÇÕES
	(+) Integralização de Capital em Outras Companhias
	(+) Aquisição de Imobilizado
	(+) Aplicação no Diferido
	(+) Aplicações em Outras Empresas
	(+) Pagamento de Empréstimos
	(+) Pagamento de Dividendos
B	(=) Total das Aplicações de Disponível
C	(A – B) Variação Líquida do Disponível
D	(+) Saldo Inicial
	(C + D) Saldo Final Disponível

Figura 2 : Apresentação do Método Indireto

Fonte: ARAÚJO, Fábio Castelo e HOLANDA, Mariana Monte. Fluxo de Caixa: A importância, composição e aplicação nas empresas. Dissertação de Doutorado apresentado na UNIGRANRIO no Rio de Janeiro no ano de 2004. P.66

2.4 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Os artigos 146, 170, 179 da Constituição de 1988 contêm os marcos legais que fundamentam as medidas e ações de apoio às micro e pequenas empresas – MPE no Brasil. O artigo 170 insere as MPE nos princípios gerais da ordem econômica, garantindo tratamento favorecido a essas empresas.

O artigo 179 orienta as administrações públicas a dispensar tratamento jurídico diferenciado ao segmento, visando a incentivá-las pela simplificação ou redução das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, por meio de leis.

O artigo 146 contém dois novos dispositivos, aprovados pela Reforma Tributária de 2003, prevendo que uma lei de hierarquia superior, a lei complementar, definirá tratamento diferenciado e favorecido para as MPE, incluindo um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos Estados e dos Municípios.

A Lei Complementar nº 123, de 15 de dezembro de 2006 instituiu o novo Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, Segundo o novo Estatuto, considera-se Microempresa (ME) a firma individual, sociedade simples ou empresária que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil.

Empresa de Pequeno Porte (EPP), por seu lado, é aquela que auferir receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2, 4 milhões. Algumas sociedades estão expressamente excluídas do conceito de microempresa ou empresa de pequeno porte, tais como (i) aquelas constituídas sob a forma de sociedade por ações, (ii) de cujo capital social participe outra pessoa jurídica, ou (iii) resultantes ou remanescentes de cisão que tenha ocorrido em um dos cinco anos-calendário anteriores etc.

Sobre a classificação das MPEs, ela pode ser segmentada de acordo com o número de empregados (SEBRAE, 2011):

Porte/ Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Figura 3: Classificação brasileira para empresas, por número de funcionários

Fonte: SEBRAE (2008)

Não há uma unanimidade, no Brasil, conforme a Tabela 2, micro e pequenas empresas, são definidos pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e pelo SIMPLES (Lei nº 9.317/96), que utilizam como forma de classificação, a receita bruta anual. Por sua vez, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) e a RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal) promovem a classificação das referidas empresas baseada no número de empregados que compõe suas estruturas.

Classificações	Micro empresas	Pequenas empresas
Número de Funcionários		
SEBRAE (comércio e serviços)	0-9	out/49
SEBRAE (indústria)	0-19	20-99
RAIS	0-19	200-99
Receita Bruta Anual		
SIMPLES	Até R\$ 120.000,00	Até 1.200.000,00
ESTATUTO MPE	Até R\$ 433.755,14	Até 2.133.222,00
BNDES	Até US\$ 400.000,00	Até US\$ 3.500.000,00

Quadro 5: Classificação brasileira para micro e pequenas empresas

Fonte: Adaptado de SALES; SOUZA NETO (2004) citado por CEZARINO (2008).

- Segundo o IBGE (2001) as MPE's tem as seguintes características:
- baixa intensidade de capital e alta taxa de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios e o 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 e contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi-qualificada e 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.

Cezarino (2008) menciona Leone (1999), o autor classifica as MPE brasileiras conforme o Quadro 6:

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisionais	Especificidades Individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Pobreza de recursos; • Gestão centralizadora; • Situação extra-organizacional • Incontrolável; • Fraca maturidade organizacional; • Fraqueza das partes no mercado; • Estrutura simples e leve; • Ausência de planejamento; • Fraca especialização; • Estratégia intuitiva; • Sistema de informações simples. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão intuitiva; • Horizonte temporal de curto • Prazo; • Inexistência de dados quantitativos; • Alto grau de autonomia decisória; • Racionalidade econômica, política e familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Onipotência do Proprietário/dirigente; • Identidade entre pessoa física e jurídica; • Dependência perante certos funcionários; • Influência pessoal do proprietário/ dirigente; • Simbiose entre patrimônio social e pessoal; • Propriedade dos capitais; • Propensão a riscos calculados

Quadro 6: As especificidades das pequenas empresas.

Fonte: Adaptado de Sales; Souza Neto (2004) citado por Cezarino (2008).

A partir desses três aspectos pode-se construir uma imagem mais clara da caracterização da MPE brasileira:

- a) gestão informal: congruência de patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho, formulação de estratégias e análise detalhada da situação financeira da empresa. Além disso,

o alto grau de centralização na figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma. A presença de um número relativamente significativo de funcionários com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades podendo até interferir nos comandos hierárquicos das empresas;

- b) baixa qualidade gerencial pode ser apontada como um desdobramento da gestão informal. Preservando uma gestão organizacional informais são mínimas as chances de se obter uma qualidade gerencia razoável. Essa falta de qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos, controles; desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. Outras dificuldades também podem ser incluídas neste item como contratação simplista de mão-de-obra, processo de terceirização pobre e desenvolvimento de inovações tecnológicas problemático.
- c) escassez de recursos demonstra uma diferença das MPE brasileiras e MPE de países desenvolvidos. Mesmo com certo grau de baixa qualidade gerencial e gestão informal, as MPE nestes países gozam de financiamentos e crédito sem restrições apertadas. As MPE brasileiras são escassas em recursos e têm dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como privados. Aliado a isso há alta sonegação de impostos e tributos comerciais. (Leone citado Cezarino, 2008)

2.4.1 Crescimento das pequenas e médias empresas brasileiras.

Lima (2000) pontua que as pequenas e médias empresas (PME) e microempresas têm grande importância sócio-econômica no Brasil no que diz respeito à distribuição de empregos e renda.

Segundo o SEBRAE (2006) a micro e pequena empresa é responsáveis por 60% do pessoal ocupado e 20% do PIB nacional. O mapeamento apontou que, entre 2000 e 2004, o número de micro e pequenas empresas cresceram 22,1%, passando de 4,11 para 5,02 milhões. E mais, dos 924 mil novos estabelecimentos abertos neste período, 99% eram MPE's. A maior expansão aconteceu nas regiões Norte e Centro-Oeste. O Sul e o Sudeste, apesar de taxas de crescimento menores, continuam sendo as regiões que concentram um maior número de empresas destes portes.

O estudo levantou também que, dentre os setores pesquisados, o de serviços foi o que mais cresceu, atingindo uma taxa de 28,4%. Neste ramo, os serviços de informática, aluguéis de veículos, corretores de seguros, saúde e previdência privada foram os mais representativos. No comércio (21,5%) a maior expansão foi de estabelecimentos que vende material e equipamentos de escritório e informática. Já a indústria teve um crescimento mais modesto, 12,9%, sendo que os principais representantes ainda são os de construção civil, indústrias de confecção e de alimentos e bebidas.

No ano de 2006 o instituto Vox Populi realizou uma entrevista para o SEBRAE intitulada à Criação de Novas Micro e Pequenas Empresas, a pesquisa analisou, dados como gênero, escolaridade, valor de investimento inicial, impostos, empregos gerados, entre outros aspectos. Na questão de gênero, não há novidade. A maioria dos empreendedores nascentes formais é formada por homens (62%). A idade média para ambos os sexos é de 36 anos e a maioria deles também é casada (62%), contra 27% que são solteiros. A renda familiar mensal é de R\$ 4.376,31 e o agregado familiar é composto em média por três pessoas.

Quanto à escolaridade, a maior parte dos empreendedores nascentes (44%) tem curso médio, enquanto 37% apresentam diploma de nível superior. Além disso, 57% dos entrevistados não têm curso técnico, contra 43% que o fizeram. Um dado curioso é que o tão alardeado mundo da internet ainda está chegando relativamente devagar no dia-a-dia dos micro e pequenos empreendimentos nascentes, quando se observa que menos da metade dos empresários (45%) possui e-mail.

Ainda segundo a pesquisa dos empreendimentos nascentes, a maior parte atua em comércio (48%), seguido de serviços (32%) e indústria (20%). Para abrir negócios, a média de investimento inicial é de cerca de R\$ 64 mil. No comparativo com dados regionais, observam-se grandes variações, como no Centro-Oeste, onde

as micro e pequenas empresas mais investiram (R\$ 73 mil) Em seguida vem o Sul (R\$ 65 mil) e o Sudeste (R\$ 63 mil). As empresas do Nordeste (R\$ 60 mil) e do Norte (R\$ 58 mil) registraram os menores volumes de investimento. Quanto ao faturamento anual, a média nacional é de R\$ 442.812,17. Na escala regional, percebe-se que as empresas do Sudeste são as que mais faturam (R\$ 499.637), seguido pelo Sul (R\$ 438.110) e o Centro-Oeste (R\$ 435.184). Como era previsto, as regiões Norte e Nordeste são as que menos faturam, com R\$ 312 mil e R\$ 318.999, respectivamente.

Segundo a Revista Exame (2007), no quarto trimestre de 2006, as pequenas e médias empresas brasileiras apresentaram um crescimento de produção industrial superior ao das grandes companhias. Foi o que revelou a pesquisa Sondagem Industrial, elaborada pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI). Desde o surgimento dessa pesquisa, em 1998, é a primeira vez que o crescimento das pequenas e médias empresas suplanta o das grandes. A CNI considera pequenas e médias empresas aquelas que têm entre 25 e 500 empregados. Empresas com mais de 500 funcionários foram tabuladas como grandes.

As pequenas e médias empresas alcançaram 53,2 pontos pelo indicador de evolução de produção utilizado pelo CNI, enquanto as grandes obtiveram 52 pontos. Para chegar ao indicador de evolução da produção, os pesquisadores perguntaram aos empresários se a produção cresceu muito, se cresceu pouco, se ficou estável, se decresceu muito ou se decresceu pouco no período estudado em relação ao trimestre anterior.

Para cada uma dessas opções, computaram-se valores de 100, 75, 50, 25 e zero, respectivamente. Depois, o valor foi dividido pelo número de empresas ouvidas, o que resultou nos indicadores colhidos.

Segundo Leone (2007) as pequenas e médias empresas familiares proporcionam mais de dois milhões de empregos diretos, sendo responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional.

Recursos investidos pelas empresas ativas para o funcionamento,
segundo Regiões e Brasil, em valores médios.
Empresas Ativas

Regiões	2000		2001		2002	
	Invest. Fixo (R\$)	Cap. de Giro (R\$)	Invest. Fixo (R\$)	Cap. de Giro (R\$)	Invest. Fixo (R\$)	Cap. de Giro (R\$)
Sudeste	31.836,10	21.695,00	398.088,60 *	136.066,10 *	29.297,80	16.720,30
Sul	55.934,30	20.341,90	83.550,70	60.831,40	31.812,10	14.615,80
Nordeste	30.542,50	21.446,50	31.819,40	10.638,40	22.230,30	11.035,40
Norte	43.863,30	17.851,70	27.950,80	30.839,80	36.516,70	16.454,40
Centro-Oeste	21.290,60	13.716,60	24.628,40	12.677,30	36.487,20	10.663,60
Brasil **	35.462,10	18.144,00	85.272,80	37.009,60	31.187,90	13.390,90

Média elevada em função da existência de empresas exportadoras, restaurantes e buffet.

* Resultados ponderados com base nos índices calculados a partir do modelo constante do anexo.

Figura 4: Recursos investidos pelas empresas ativas
Fonte: Leone (2007)

3. METODOLOGIA

Neste estudo a abordagem do objeto de pesquisa demanda a utilização do Método Hipotético-Dedutivo.

Proposto por Popper consiste na adoção da seguinte linha de raciocínio: “quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se conseqüências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as conseqüências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo se procura a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la (GIL, 1999, p.30)”.

3.1.1 Quanto à abordagem do problema

Caracteriza-se como Pesquisa Qualitativa, pois considera a relação entre a realidade e o pesquisador. No caso específico, fica caracterizado um vínculo indissociável entre a questão das pessoas que aderiram ao Programa e a subjetividade do pesquisador;

3.1.2 Quanto aos objetivos da pesquisa

Quanto aos seus objetivos, o trabalho pode ser classificado como Pesquisa Exploratória e como Pesquisa Descritiva. A Pesquisa Exploratória envolveu o levantamento bibliográfico proporcionou maior familiaridade com o problema, a explicitação da questão de investigação e possibilitou a formulação do pressuposto.

3.1.3 Quanto aos procedimentos da pesquisa

Para coleta de dados utilizar-se-á dados da observação realizada em uma empresa prestadora de serviços contábeis. Bem como as ferramentas utilizadas no setor financeiro desta mesma organização

3.2 ESTUDO DE CASO

A empresa que será pesquisada é uma pequena empresa, o nome da mesma será mantido em sigilo por uma questão ética profissional. Para que se possa entender, com mais clareza o problema, observou-se a prática do processo diário de trabalho do setor financeiro da empresa prestadora de serviços contábeis. De acordo com tudo que foi observado, percebeu-se que, não havia um método de controle eficiente de caixa.

Através destas constatações houve a necessidade da implantação de um fluxo de caixa nesta empresa. Os dados foram colhidos em dezembro de 2010 e para análise dos dados será utilizado o método qualitativo e quantitativo.

3.2.1 Apresentação dos dados

O método de trabalho no setor financeiro é:

- Elabora-se um caixa simples de entradas e saídas;
- Este caixa é realizado semanalmente e diariamente como pode-se ver nas tabelas abaixo;
- É feita uma planilha básica no Excel;
- A conferência dos valores é feita quando se julga necessário;
- Não consta no caixa a informação do saldo do dia anterior.

Situação atual:

- Insuficiência de Caixa;
- Não há um controle eficiente de caixa;
- Os desembolsos são maiores que os ingressos;
- Partes dos ingressos são usados para fins particulares e não para os fins da empresa;
- Os prazos para pagamentos de duplicatas não são todos cumpridos, desta forma, ocorre o ônus dos juros.

Os modelos de fluxo de caixa adotada pela empresa são os seguintes:

MODELO DE FLUXO DE CAIXA SEMANAL

FLUXO DE CAIXA	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3	
	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
SALDO INICIAL						
ENTRADAS						
VENDA A VISTA						
RECEBIMENTO A PRAZO						
RESGADE DE APLICAÇÃO						
TOTAL ENTRADA						
SAIDA						
FORNECEDORES						
PESSOAL						
ENCARGOS SOCIAIS						
MATERIAL DE CONSUMO						
TOTAL SAÍDAS						
SALDO ATUAL						

Quadro7: Modelo de Fluxo de Caixa Semanal

Fonte: Elaborado pelo autor

MODELO DE FLUXO DIÁRIO

FLUXO DE CAIXA	SEGUNDA		TERÇA		QUARTA	
	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
SALDO INICIAL						
ENTRADAS						
VENDA A VISTA						
RECEBIMENTO A PRAZO						
RESGADE DE APLICAÇÃO						
TOTAL ENTRADA						
SAIDA						
FORNECEDORES						
PESSOAL						
ENCARGOS SOCIAIS						
VALE TRANSPORTE						
ALUGUEL						
HONORÁRIOS						
PRÓ-LABORE						
FRETES						
IMPOSTOS						
MATERIAL DE CONSUMO						
AQUA/LUZ						
TELEFONE						
PUBLICIDADE						
VALE EMPREGADOS						
INVESTIMENTOS						
TOTAL SAÍDAS						
SALDO ATUAL						
SALDO ANTERIOR						

Quadro 8: Modelo de Fluxo de Caixa Diário

Fonte: Elaborado pelo autor

Em geral, quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal, mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável, preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos (trimestral, semestral ou anual). A finalidade do planejamento também influi no período abrangido pelo mesmo. Por exemplo, para um programa de investimento intensivo por parte da empresa, torna-se conveniente um planejamento mais detalhado, referente a um prazo menor, para se dar uma idéia aproximada da projeção de saldos mensais durante o exercício social. (ARAÚJO E HOLANDA, 2004, p.61).

Para calcular a depreciação a empresa segue a seguinte fórmula:

Vi é o valor inicial do bem; ou seja, o valor pelo qual ele foi adquirido, ou até mesmo o seu valor atual.

Vf é valor final ou valor de sucata do bem; ou seja, ao término da vida útil, qual o seu valor? Tratando-se de uma máquina (trator, por exemplo), qual seria o valor pago pelo ferro velho? Esse valor, pago pelo ferro velho, seria o valor de sucata.

n é o número de períodos de vida útil estimada do bem. Caso tenha se considerado o valor atual, deverão ser considerados como vida útil os anos restantes (vida total menos anos já utilizados).

A formula usada é:

$$\text{Depreciação} = \frac{Vi - Vf}{n}$$

3.2.2 Análise dos Dados

Diante do observado e conforme sugestão de implantação de um fluxo de caixa na empresa pesquisada nota-se acentuadas mudanças quanto à situação financeira.

De acordo com o novo método aplicado, no setor financeiro, pode-se dizer que:

- Nota-se melhorias quanto à clareza das informações financeiras;
- A planilha de fluxo de caixa detalha todos os ingressos e desembolsos;
- A conferência do caixa é feita diariamente;
- A planilha de fluxo de caixa mostra clareza quanto aos saldos inicial e final de cada dia.

Situação atual:

- Consegue-se manter um capital de giro para cumprir as obrigações a curto prazo;
- É feito o controle detalhado dos ingressos e desembolsos de caixa;
- Há um equilíbrio entre as entradas e saídas de dinheiro no caixa;
- Não se mistura mais recursos da empresa com fins particulares dos sócios;
- As obrigações da empresa estão sendo quitadas nos prazos fixados, evitando pagamentos de juros;
- Obtém descontos mediante pagamentos antecipados;
- Elabora-se um caixa simples de entradas e saídas;
- Com o fluxo de caixa em uso é possível tomar as decisões mais adequadas para o bom resultado da empresa.

3.3 RESULTADOS DA PESQUISA

Espera-se a partir da implantação do método de fluxo de caixa, melhorar e atualizar o setor financeiro desta empresa, assim gerando maiores informações, para que se possa tomar as decisões pertinentes a respeito dos ingressos e desembolsos de caixa.

Pretende-se ainda, manter um capital de giro, a fim de cumprir as obrigações em curto prazo e evitar ônus desnecessários, para obter bons resultados ao nível financeiro da empresa.

A partir da utilização do fluxo de caixa na empresa, os resultados tornam-se visíveis.

Desta forma, a pesquisa foi muito importante para o desenvolvimento desta empresa, podendo-se apontar alguns resultados alcançados:

- Controle de caixa;
- Informações úteis e precisas para a tomada de decisões;
- Existência de capital de giro;
- Cumprimento dos prazos de pagamentos;

- Aumento dos recebimentos.

Pode-se notar que o objeto de pesquisa foi o setor financeiro desta empresa, não se desvinculando da cooperação e envolvimento dos outros setores, com vistas a proporcionar o equilíbrio financeiro.

3.3.1 Discussão dos Resultados

Os resultados estão sendo satisfatórios, ocorrendo uma melhoria gradual no fluxo de caixa desta empresa de serviços contábeis.

Precisa-se retornar a literatura e verificar que de acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2002), na gestão de uma empresa, o administrador financeiro precisa encontrar respostas para três tipos de perguntas importantes. Em primeiro lugar que investimentos em longo prazo deve a empresa fazer? Essa é a decisão de investimento. Em segundo lugar, como podem ser levantados os recursos para os investimentos escolhidos? Essa é a decisão de financiamento. E, em terceiro lugar, como a empresa deve gerir suas atividades monetárias e financeiras no dia-a-dia? Essas decisões envolvem o processo de financiamento em curto prazo e preocupam-se com o capital de giro líquido.

Ao final do estudo constatou-se que o fluxo de caixa é o instrumento que permite estimar a liquidez através das operações a serem realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão de comprometer recursos financeiros, de selecionar o uso das linhas de crédito menos onerosas, de determinar o quanto a organização dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma, para cumprir com as obrigações.

Acredita-se que para empresa continuar sendo competitiva é preciso o investimento em planejamento estratégico Ross (2000, p.15) ensina que não basta cuidar da redução de custos e da efficientização dos processos, o que toda empresa preocupada, de fato, com o seu futuro vem fazendo. Logo, entende-se que essa é uma condição necessária, mas não é suficiente. Para reforçar sua capacidade de competir e, em última análise, suas chances de sobrevivência, a empresa precisa de uma estratégia consistente.

O Planejamento Estratégico deve ser feito pelo menos uma vez ao ano, de preferência no final ou no início de cada exercício, para traçar os objetivos e as

metas do ano seguinte ou do que se inicia, definindo um projeto consistente para a organização (FREZATTI, 1999, p.56)

Gitman (2002) confirma essa conclusão, haja vista que a análise e planejamento financeiro dizem respeito à transformação dos dados financeiros, de forma que possa ser utilizado para monitorar a situação financeira da empresa, fazer uma avaliação da necessidade de se aumentar ou reduzir, dos financiamentos requeridos.

Para que realmente haja sucesso é importante que o flux de caixa englobe todo o balanço patrimonial, assim como a demonstração do resultado do exercício e outros demonstrativos contábeis. Embora essas atividades parem fortemente em demonstrativos financeiros elaborados com base no regime de competência, seu objetivo fundamental é avaliar o fluxo de caixa da empresa e desenvolver planos que assegurem que os recursos adequados estarão disponíveis para o alcance dos objetivos.

4. CONCLUSÃO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar de forma sintética os resultados obtidos através do presente estudo, além de explicitar a maneira pela qual foram atingidos os objetivos inicialmente propostos.

A contribuição do estudo para o meio acadêmico e empresarial também é contemplada, bem como as recomendações para novas pesquisas.

Atuando em um contexto socioeconômico globalizado, as empresas sentem cada vez mais a necessidade de aprimorarem seus mecanismos internos de gestão, a fim de garantir a sua continuidade no ambiente.

Neste contexto, destacam-se os controles de gestão financeira, principalmente o controle de fluxo de caixa, uma vez que a administração do caixa confunde-se com a própria sobrevivência da pequena empresa.

O presente estudo contribuiu para que melhor compreensão da importância do fluxo de caixa em uma empresa. Observou-se que o fluxo de caixa compreende não apenas o que está constituído na conta caixa disponível, e sim todas as contas que sofrem fluxo de recurso com caixa, bancos e aplicações financeiras.

Outra observação importante, diz respeito, ao modelo de fluxo de caixa esperado, pois se constatou durante o desenvolvimento do corpus que o método quando aplicado inadequadamente afeta o resultado esperado do caixa.

O fluxo de caixa como citado no corpo do texto, pode ser aplicado de acordo com dois métodos, o direto e o indireto.

Acredita-se que o método direto apresenta indubitáveis vantagens sobre o indireto, principalmente por propiciar a adequação e o planejamento das informações, que agem significativamente como minimizadoras de possíveis interferências da legislação fiscal.

A criação destas condições favoráveis, para a classificação dos recebimentos, ainda permite que os administradores apresentem diariamente as informações do caixa.

De outro lado, o método indireto apresenta desvantagens, pois no contexto atual, são poucas as empresas e profissionais que estão preparados para agilmente disponibilizar os recebimentos e pagamentos.

Em relação ao método indireto, ele pode ser vantajoso na medida que ele apresenta baixo custo, pois são embasadas na utilização das análises dos balanços patrimoniais.

Outra vantagem que se observou seria a viabilização da conciliação do lucro contábil com fluxo operacional líquido evidenciando o que compõe a diferença.

Em relação às desvantagens do método indireto, verificou-se que ele pode apresentar possíveis, falhas decorrentes do tempo hábil, para a transformação das informações em competência e tardiamente a viabilização da conversão para o regime de caixa.

Este processo de conversão poderia esconder falhas durante o gerenciamento do processo, outra desvantagem se relacionaria em casos de ocorrência de interferência da legislação fiscal na contabilidade oficial, e geralmente há, o método indireto irá eliminar somente parte dessas distorções

Apesar de os dois métodos apresentarem vantagens e desvantagens, acredita-se que é inevitável que uma empresa adote um ou outro.

A questão do planejamento financeiro, também investigada, mostrou-se essencial a medida que os administradores podem confeccionar estratégias embasadas em demonstrações claras do real fluxo de caixa da empresa.

As hipóteses levantadas no início também foram confirmadas ao evidenciarmos o quanto é importante o fluxo de caixa em uma empresa para controlar com mais eficiência os recursos financeiros. É possível se determinar a liquidez da empresa a partir do fluxo de caixa, para se obter uma visão de liquidez a médio e à longo prazos.

Confirmamos também neste presente estudo que o fluxo de caixa e o conhecimento das estimativas financeiras permitem um planejamento e controle dos recursos financeiros. Poderá ser eficazmente utilizado na gerência na tomada de decisões.

Considera-se que os objetivos específicos também foram atingidos, visto que verificou, através da revisão de literatura e da observação a importância do fluxo de caixa como instrumento de controle de gestão nas empresas.

Considerando o cenário em que se encontra inserida a empresa e a simplicidade de sua estrutura, é que se concebe o fluxo de caixa como um instrumento adequado para a compreensão dos efeitos das decisões tomadas e sua relação com as disponibilidades de caixa da empresa.

Assim, durante o trabalho procurou-se evidenciar a importância do fluxo de caixa como instrumento de controle de gestão nas empresas, na busca do crescimento e desenvolvimento de seu negócio.

Neste sentido é que o modelo de fluxo de caixa procura contribuir, não apenas para a melhoria significativa do processo de planejamento e controle empresarial, mas possibilita flexibilizar sua operacionalização financeira e estrutural.

REFERÊNCIAS

- ANDION, Maria Carolina ; FAVA, Rubens. **Gestão empresarial**. 1. ed. Associação Franciscana de Ensino Superior Bom Jesus, Paraná: Coleção Gestão empresarial,2. Cargraphics, 2002. p.27-28
- ARAÚJO, Fábio Castelo e HOLANDA, Mariana Monte. **Fluxo de Caixa: A importância, composição e aplicação nas empresas**. Dissertação de Doutorado apresentado na UNIGRANRIO no Rio de Janeiro no ano de 2004
- BEUREN, Ilse. **Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas;1998.
- CALDERELLI, Antônio. **Enciclopédia Contábil e Comercial Brasileira**. 27. ed. São Paulo: CETEC, 2002.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. São Paulo: Atlas. 2. ed. 1999.
- CEZARINO, colab. (2008) **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Trabalho apresentado à Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e Faculdades Integradas FAFIBE.
- CHIAVENATO, **Introdução à teoria Geral da Administração**. 2ª edição. Editora: Campus. 2000
- CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade & Finanças – Para não especialistas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Pg 78-94
- COSTA NETO, João Vicente. **Um modelo de sistema de caixa único para governos estaduais e também para os municípios**. Revista Brasileira de Contabilidade. Ano XXVIII – nº 118, julho/agosto de 1999.
- EICHSTADT, Leomir Antônio. **Fluxo de Caixa**. Leonardo Pós, Blumenau, v. 2, n 6, p. 65,jul/set. 2004
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa**. São Paulo: Atlas S.A, 1997.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra Ltda, 2002.
- _____. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

IBGE. (2001) **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil** : 2001 / IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro. Disponível: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf> , acesso em 15 de maio de 2011

LEONE, Clodoaldo Pinto Guerra Nilda Maria. (2007) **A empresa familiar brasileira e a opinião dos seus dirigentes sobre o processo decisório**. Trabalho de mestrado apresentado na Faculdade Bennett.

LIMA, S. (2000) As definições de micro, pequenas e médias empresas brasileiras como base para a formação de políticas públicas. Anais do II EGEPE, p. 421-436, Londrina/PR, Novembro.

LONGO, Luci. **Modelos Contábeis para o gerenciamento das micro-empresas e as empresas de pequeno porte**. Revista do CRC-PR, Curitiba, ano26, n.129 p. 44-54, 1º quadrimestre. 2001

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresa**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2.ed. SÃO PAULO: Atlas, 2000

SÁ, Antônio Lopes de. **Informação e Explicação**: Informática e Contabilidade. Revista Brasileira de Contabilidade. Ano XXVII, nº 113, Setembro/Outubro de1998

SEBRAE (2008) . **Pequenas e médias empresas**. Disponível em: www.sebraerj.com.br Acesso em 15 de maio de 2011

SEBRAE (2006). **O controle societário nas microempresas**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=13654> Acesso em 15 de maio de 2011

SOBRINHO, José Dutra Vieira. **Matemática Financeira**. 7º Edição. São Paulo. Atlas, 2000. pg.61-72.

STONER, James A. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 5ª ed. Porto Alegre: Sagra - DC Luzzatto, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 9 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

WESTON, J. Fred.; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

WELCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4^o ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J., PARNELL, Jonh. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo. Atlas, 2000.