

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA (DFC) - SUA IMPORTÂNCIA COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA PARA A TOMADA DE DECISÃO DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Autor: ROSANA LIMA DA SILVA

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração Geral e Aplicada, da Universidade
Federal do Paraná, como requisito para a obtenção
de título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: PEDRO JOSÉ STEINER NETO

CURITIBA
2006

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 – Justificativa	1
1.2 – Procedimentos Metodológicos	1
1.2.1 – Objetivo Geral.....	2
1.2.2 - Objetivo Específico	2
1.2.3 – Metodologia	2
2 – A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA O ADMINISTRADOR	4
3 – ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	6
4 – DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	7
4.1 – Balanço Patrimonial	7
4.2 – Demonstração de Resultado do Exercício.....	8
4.3 – Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	8
4.4 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa	9
5 – CONCEITO DE MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	10
5.1 – Critérios de Tamanho de Empresa	10
5.2 – Importância das Micro e Pequenas Empresas	11
5.3 – As Causas das Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas	12
6 – IMPORTÂNCIA DA PREVISÃO.....	14
7 – PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO	15
8 – CONTROLE	16
8.1 – CONTROLE INTERNO DO DISPONÍVEL	17
8.2 - CONTROLE INTERNO DE CONTAS A RECEBER	18
8.3 - CONTROLE INTERNO DE COMPRAS, CONTAS A PAGAR	19
8.4 - CONTROLE DE ESTOQUE	20
8.5 – VANTAGENS DO CONTROLE INTERNO PARA UM CRESCIMENTO ORGANIZADO	20
9 – FLUXO DE CAIXA	22
9.1 – Componentes do Fluxo de Caixa	23
9.2 – Formas de Apresentação da DFC	24
FIGURA 1 - MÉTODO DIRETO	25
FIGURA 2 - MÉTODO INDIRETO	27

9.3 – A Importância do Fluxo de Caixa	29
9.4 – O Fluxo de Caixa Prospectado para a Pequena Empresa	32
9.5 – Requisitos para a Implantação do Fluxo de Caixa	36
9.6 – O Fluxo de Caixa nas Micros e Pequenas Empresas	37
9.7 – Objetivos do Fluxo de Caixa nas Micro e Pequenas Empresas.....	38
9.8 – Importância do Fluxo de Caixa para as Micro e Pequenas Empresas	39
9.9 – Etapas para Implantação do Fluxo de Caixa nas Micro e Pequenas Empresas	41
9.10 – Modelo de Implantação do Demonstrativo Fluxo de Caixa – DFC	42
FIGURA 3 - Modelo de Implantação do Demonstrativo Fluxo de Caixa – DFC	43
CONCLUSÃO	46
BIBLIOGRAFIA	47

INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras, independentemente do tamanho ou estrutura, estão enfrentando desafios jamais vistos, tais como a globalização da economia e ambientes externos e internos cada vez mais dinâmicos. Todas essas mudanças contribuem para aumentar o risco e a incerteza, tornando o gerenciamento das empresas uma atividade bastante complexa e desafiante, por isso elas precisam desenvolver ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório.

Uma importante ferramenta é o fluxo de caixa, pois por meio do controle do fluxo de caixa, o gestor pode programar e acompanhar as entradas e saídas de recursos financeiros, tanto a curto como a longo prazo. Pois a partir do momento em que a empresa controla tais recursos, terá capacidade de descobrir escassez de caixa ou um possível excesso de recurso financeiro que poderiam ser aplicados no mercado financeiro, rendendo recursos a mais para a empresa.

1.1 - JUSTIFICATIVA

Admitindo que o fluxo de caixa é uma ferramenta importante no dia-a-dia das empresas e que sua aplicação é fundamental para a tomada de decisão, buscaremos apresentar nesta pesquisa métodos de implantação e utilização da demonstração do fluxo de caixa, procurando subsidiar com este estudo as micros e pequenas empresas que ainda não conseguiram utilizar-se desta ferramenta.

1.2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando a necessidade das micros e pequenas empresas em elaborar controles, que forneçam informações aos administradores, estabeleceu-se como objetivos desse estudo.

1.2.1 - Objetivo geral

Dar suporte para que as micro e pequenas empresas possam controlar melhor as suas despesas e receitas, através de uma demonstração do fluxo de caixa, para obter uma visão mais ampla e segura de suas disponibilidades.

1.2.2 - Objetivos específicos

- Mostrar a importância da demonstração do fluxo de caixa para o acompanhamento financeiro das micro e pequenas empresas;
- Desenvolver uma demonstração do fluxo de caixa para as micro e pequenas empresas;

1.2.3 - Metodologia

A metodologia desenvolvida neste trabalho pode ser definida como bibliográfica documental, da-se através de pesquisas em livros, internet, artigos, e experimental através do desenvolvimento de planilha para a implantação de controles de caixa.

Segundo VERGARA (1999):

Conceito de Pesquisa Bibliográfica: "...é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público, em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesmo."

Conceito de Pesquisa Experimental: "...é a investigação empírica na qual o pesquisador manipula e controla variáveis independentes e observa as variações que tal manipulação e controle produzem em variáveis independentes."

Conceito de Pesquisa Documental: "...é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo-tape, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros."

2 - A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA O ADMINISTRADOR

Com o surgimento de novas tecnologias, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de geração de informações confiáveis para a tomada de decisão. A evolução das economias, a globalização acirrando cada vez mais a concorrência, o surgimento de novas oportunidades de negócios, aliados à necessidade de respostas rápidas e se possível antecipadas às perguntas dos usuários, faz com que as empresas necessitem de sistemas de gestão empresarial que auxiliem no processo decisório, gerando informações rápidas e precisas que sirvam como base para tomada de decisões.

Aliado a esse processo decisório, está a informação contábil, como instrumento fundamental para tomada de decisões, pois sem uma informação detalhada e precisa, torna-se difícil tomar decisões racionais. A contabilidade como sistema de informações, além de gerar informações rápidas e precisas explica os fenômenos patrimoniais e fornecem a seus usuários informações econômico-financeiras, de resultados e de produtividade relativos à empresa, bem como faz projeções para exercícios futuros.

O sistema contábil é o principal e o mais confiável sistema de informações de uma empresa. A contabilidade possui em sua estrutura elementos fundamentais para se tornar o sistema de informação mais importante dentro de uma organização. Nas organizações, a qualidade das decisões depende da qualidade da informação nas quais estas se baseiam. As informações contábeis dão suporte aos processos táticos e estratégicos de uma organização, auxiliando e coordenando as decisões de planejamento e execução das metas traçadas pela empresa.

Sabendo utilizar de maneira correta essa informação contábil o administrador tem a oportunidade de gerir melhor os seus negócios, competindo melhor no mercado que atua, conseqüentemente melhorando os resultados e garantindo a continuidade dos negócios da empresa.

A informação contábil só é executada de maneira eficiente através de um sistema integrado de informações que abranjam tanto os recursos humanos quanto o tecnológico.

A contabilidade mensura e relata informações financeiras, bem como outros diversos tipos de informações que ajudam os gestores a tomarem as melhores decisões e atingirem suas metas contribuindo para o seu melhor desempenho e o da empresa. A mesma também serve de instrumento para atender a legislação fiscal, mediante planejamento tributário, que permite acompanhar os impostos gerados pela empresa e sua evolução dentro das operações e resultados da empresa.

A contabilidade concede além de dados históricos apurados com base nos registros contábeis, informações sobre a economia de um modo geral, como a política governamental, expectativa dos clientes, dos fornecedores, parceiros, situação do mercado. Tais dados propiciam uma visão clara da necessidade de mudanças para competir num mercado cada vez mais exigente.

O sistema contábil possibilita o administrador de conhecer todas as informações que compõem a movimentação de uma empresa, desde a negociação da compra de mercadorias ou matérias-primas até a elaboração do produto final para a venda, passando por todos os centros de custo na área de produção e por todos os setores componentes na área administrativa. Na produção, com a Contabilidade de Custos, o administrador tem condições de diminuir os gastos despendidos pela empresa e assim aumentar a lucratividade através de uma nova composição no preço do bem. Na administração, com a Contabilidade Gerencial, detém as informações das aplicações que proporcionarão ganhos para a empresa.

3 - ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira de uma empresa, como todos os departamentos empresariais existentes, é exercida por pessoas ou grupos de pessoas que podem ter diferentes denominações, como: vice-presidente de finanças, diretor financeiro, controller e gerente financeiro.

O administrador financeiro contribui consideravelmente com os conhecimentos técnicos que conduzem de forma harmônica as atividades e operações que existem em função do negócio da empresa.

Como menciona Ross, Stephen A. (2002.p.26), "Acreditamos que a tarefa mais importante de um administrador financeiro seja criar valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da empresa."

Assim vê-se qual a importância da função do administrador financeiro de uma empresa, que identifica os valores para a elaboração do Fluxo de Caixa, advindos muitos das demonstrações financeiras da contabilidade, que devem ser trabalhadas e analisadas para daí compor a nova demonstração que é o Fluxo de Caixa.

4 - DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Para uma perfeita administração, deve-se ter conhecimento das diversas demonstrações financeiras existentes, que são fonte de dados para compor o Fluxo de Caixa, o que vem de encontro com as palavras de Gitman (1997, p.66). "É fundamental entender as demonstrações financeiras para administrar um negócio e saber como ele opera. As demonstrações financeiras fornecem uma rápida visão intuitiva da situação da empresa, um ponto de partida para análises posteriores".

Tem-se quatro demonstrações financeiras básicas, o **Balanco Patrimonial**, demonstra a posição da empresa de forma estática em data específica, confrontando os ativos e os passivos, a **DRE** (Demonstração do Resultado do Exercício) que demonstra um resumo financeiro de um período específico, a **DOAR** (Demonstrativo das Origens e Aplicações de Recursos) com esta demonstração verifica-se a correlação entre os recursos obtidos e suas aplicações, e **DFC** (Demonstração do Fluxo de Caixa).

4.1 - Balanço Patrimonial - BP

Elaborado pelo Contador da empresa, e conforme Gitman (2002, p. 72); "O Balanço Patrimonial representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data."

O que quer dizer se são dados estáticos e se deterioram rapidamente e como complementa Padoveze (2000, p. 62) "já nasce inútil".

O Balanço Patrimonial, apresenta uma posição da empresa através de dois lados que o formam, de um lado os Ativos e de outro os Passivos, sendo que no lado do Passivo ainda encontramos o Patrimônio Líquido. Onde o Ativo é composto pelos bens e direitos da empresa, o Passivo pelas obrigações da empresa e o Patrimônio Líquido pelos direitos dos sócios e acionistas.

4.2 - Demonstração de Resultado do Exercício - DRE

A DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) demonstra o andamento de um período específico, como um ano por exemplo. Como o Balanço Patrimonial a DRE também é estática pois ela demonstra o resultado do que foi efetuado durante um ano ou entre dois momentos pré-definidos. Segundo Ross (2002) “a demonstração de resultado é elaborada por diversas seções, sendo a operacional, onde apresenta as receitas e despesas inerentes às operações principais da empresa, a seção não operacional onde se inclui todos os custos de financiamento, tais como despesas de juros, uma outra seção ainda indica como item separado os impostos lançados contra o lucro, e por o ultimo o Lucro Líquido.”

4.3 - Demonstrativo das Origens e Aplicações de Recursos - DOAR

Este demonstrativo complementa o anteriormente visto (DRE) das movimentações ocorridas em um período, sendo que o Balanço Patrimonial traz as informações resumidas e acumuladas dos investimentos efetuados e recursos obtidos não demonstrando as origens e aplicações dos mesmos.

Complementa Padoveze (2000 p. 68). “Com este relatório, ficará claro se houve boa correlação entre os tipos de recursos obtidos e suas aplicações. Exemplificando, se a empresa aportou substanciais recursos de longo prazo durante o exercício, deveríamos ter aplicações similares nos ativos permanentes.”

De forma que no ativo temos as aplicações dos recursos e no passivo as origens destes recursos, a DOAR demonstra a variação entre eles em certo período.

4.4 – Demonstrativo de Fluxo de Caixa - DFC

Tratando-se de controle podemos considerar que a vida de qualquer empresa não pode ser uma aventura, pois manter o controle sobre a situação econômica é item de elevada importância para o gerenciamento das mesmas. Isto faz com que o contador busque novos instrumentos que o auxiliem a interpretar a realidade de seu negócio. E é aí que entra o fluxo de caixa. Será melhor explicado no decorrer do contexto.

5 - CONCEITO DE MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Existem vários parâmetros para se definir micro e pequenas empresas. No Brasil utilizam-se muitas variáveis, tais como mão de obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida, entre outras.

5.1 - CRITÉRIOS DE TAMANHO DE EMPRESA

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fato de apoio às micros e pequenas empresa, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a distribuição de informalidade dos pequenos negócios, entre outras.

No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto n.º 5.028/2004, de 31 de março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos (R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00, respectivamente). Os limites atuais são os seguintes:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Atualmente, os critérios acima vêm sendo adotados em diversos programas de crédito do governo federal em apoio às micro e pequenas empresas. O regime

simplificado de tributação SIMPLES também adota o critério do Estatuto para enquadrar pequena empresa, mas ainda não corrigiu o valor antigo, que permanece em (R\$ 1.200.000). Em diversos regimes simplificados de tributação dos Estados também são utilizados os limites de valor do Estatuto, enquanto outros Estados utilizam limites próprios, adaptados à situação econômica e fiscal própria.

Além do critério adotado no Estatuto, utiliza-se ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números apresentados pelo SEBRAE:

- Microempresa: i) na indústria, até 19 pessoas ocupadas; ii) no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: i) na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; ii) no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

As estatísticas sobre micro e pequenas empresas divulgadas neste portal utilizam o critério acima, nos levantamentos que têm como fonte de dados do IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total. O conceito abrange não somente os empregados, mas inclui também os proprietários das empresas, como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

5.2 - IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas representam 99% dos 5,57 milhões de empreendimentos formais existentes no Brasil, segundo dados de 2001 da RAIS (Relação Anual de Informações do Ministério do Trabalho).

Em contrapartida, micro e pequenos negócios correspondem com apenas 28% da produção bruta nacional e por 41,4% dos empregos formais oferecidos

pelos sistema econômico. Elas empregam tanto quanto as grandes empresas (46%) e muito do que as de médio porte (12%), segundo o IBGE.

Esta notável importância econômica e social não se limita a países em desenvolvimento, como o Brasil, independentemente do grau de industrialização ou nível de desenvolvimento, as pequenas empresas tem muita importância na evolução da sociedade.

As pequenas empresas possuem algumas características próprias e exclusivas como: contribuição na geração do produto nacional, absorção de mão de obra, flexibilidade locacional e caráter majoritariamente nacional.

Outra característica é o melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados, ou seja, executam trabalhos personalizados o que pode angariar vantagens sobre empresas de grande porte.

Portanto, pela óbvia predominância de pequenas empresas no Brasil, a conseqüente relevância das mesmas no processo de desenvolvimento e o papel verdadeiramente estratégico que desempenham, e pelo seu papel atenuamente em momentos de crise de emprego, absorvendo, principalmente a força do trabalho mais humilde e menos qualificada, podemos afirmar que qualquer política que prejudique as micro e pequenas empresas representam um suicídio. Neste sentido, é infeliz a constatação de que os últimos planos econômicos brasileiros não dirigiram políticas coerentes com a importância das empresas, sendo que seus efeitos foram, em grande parte, prejudiciais para este sofrido e fundamental extrato de empresas.

5.3 - AS CAUSAS DA MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Muito já se falou sobre a alta taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas. Alguns estudiosos do assunto estimam que cerca de 80% das micro e pequenas empresas desaparecem do mercado no primeiro ano de atividade, e ao final do quinto ano, 92% fecham suas portas.

Portanto, números eloqüentes, que tornam o estudo de suma relevância, conforme cita Rogério Chér (1990).

Alguns dos problemas facilmente identificados é a falta de planejamento financeiro, de maneira geral as micro e pequenas e empresas não se planejam a curto prazo e muito menos a longo prazo. Não se planejam as vendas, a produção, os estoques, as compras, a mão-de-

obra, as despesas, as receitas, os custos, os lucros, as matérias primas, as instalações, o caixa, a posição estratégica da empresa no mercado, entre outras. Sobrevivem tentando resolver os problemas quando estes aparecem. Não procuram prevê-los e se planejar para evitá-los assumindo uma postura meramente reativa ao invés de pró-ativa, não se antecipando ao fatos. Não estabelecem metas e estratégias para alcançar situações desejadas.

Do ponto de vista financeiro, as pequenas e microempresas geralmente não fazem previsões orçamentárias que permitam visualizar quadros futuros e se preparar para as implicações que os mesmos trarão. Assim orçamentos de vendas, de caixa, de produção, entre outras são equivocadamente dispensados pelos pequenos empresários.

É compreensível, porém, que apesar da importância de se planejar, não se pode deixar de reconhecer a dificuldade em se fazer planejamento diante da instabilidade que a economia brasileira tem proporcionado. O problema passa a residir principalmente em se planejar a longo prazo. Entretanto os pequenos empresários podem e devem planejar-se a curto prazo, prevendo, pelo menos, as situações financeiras dos próximos meses, embutindo em seu planejamento o fato da incerteza.

Existem vários modelos orçamentários que podem ser utilizados e executados pelos próprios micro e pequenos empresários. Instrumentos simples como fluxo de caixa pode auxiliar os administradores na execução dos orçamentos de caixa, na medida em planejar tais fluxos significa prever futuras entradas e saídas de dinheiro da empresa, num dado espaço de tempo.

As pequenas e microempresas que utilizam estes instrumentos criam um diferencial importante em relação as demais no que tange à administração dos seus problemas e à própria sobrevivência no mercado.

6 - IMPORTÂNCIA DA PREVISÃO

O primeiro elemento de qualquer planejamento é a qualidade e a confiabilidade das informações necessárias. Vale alertar que a confiabilidade das projeções elaboradas não significam que ocorrerão tais como foram previstas. Se assim fosse, menores seriam as necessidades de planejar e buscar entender o comportamento do futuro.

Prever não significa adivinhar, é necessário que todas as previsões sejam questionadas sempre, por isso contribuirá para manter o planejamento atualizado. Quanto mais questionado, maiores chances de obter sucesso. Previsões inconsistentes podem levar a erros básicos.

Depois de trabalhar com previsões, examinar diferentes propostas de ação, chega a hora de definir o melhor plano para o negócio. Nesse ponto não existe um plano completo e ótimo, muito menos um plano pronto para cada empresa, pois haverá sempre problemas novos a serem resolvidos. O melhor é aquele que dentro de sua realidade, apresenta melhor indicativo de aplicabilidade e de sucesso.

7 - PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

Planejar é uma das tarefas mais importantes para o gestor de qualquer empresa. Por meio do planejamento é que se realiza uma gestão eficaz. Se não planejar suas atividades, o gestor corre o risco de ser surpreendido por imprevistos e colocar a empresa em grandes dificuldades, ou até mesmo levá-la a falência. O planejamento se faz necessário em todas as áreas da empresa, mas principalmente nas atividades da área financeira.

Ross (1995) diz:

O planejamento financeiro determina as diretrizes de mudanças numa empresa sendo um item de fundamental importância. As decisões que envolvem tanto os investimentos como os financiamentos são interdependentes e devem, sempre ser analisados em conjunto. Do resultado de tal análise é que dependerá a confiabilidade do planejamento financeiro. Assim se evitará que o custo de um eventual financiamento venha a ser superior ao resultado gerado. O planejamento deve prever eventuais mudanças na política econômica do governo, alterações na produção e nos preços praticados pelos fornecedores.

Neste contexto, o planejamento financeiro permitirá ao administrador visualizar com antecedência as possibilidades de investimento, o grau de endividamento e o montante de dinheiro que considere necessário manter em caixa, visando seu crescimento e à sua rentabilidade.

A gestão financeira, para ser eficaz, precisa estar sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades. Para isto, o gestor da empresa precisa de instrumentos confiáveis que auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou a estimar as necessidades futuras de financiamentos para que possa tomar boas decisões. A sobrevivência e o crescimento da empresa são conseqüência de um planejamento que envolve volume de vendas com margens de lucros que remunerem, de forma satisfatória, o capital investido e um plano de recebimentos e pagamentos intercalados com boa margem de segurança do primeiro para o segundo, garantindo a viabilidade e a permanência da empresa no mercado. Neste sentido o fluxo de caixa apresenta-se como umas das ferramentas mais eficazes na gestão financeira das empresas.

8 - CONTROLE

No conjunto das funções administrativas, o controle é praticamente a única função que tem estreita ligação com o planejamento.

Os controles organizacionais segundo Chiavenato. (1999, p. 636):

Compreendem, em todas as organizações, a administração cria mecanismos para controlar todos os aspectos possíveis da vida organizacional. Em geral, os controles organizacionais servem para: Padronizar o desempenho, por meio de inspeções, pesquisas, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção. Padronizar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização, mediante treinamento de pessoal, inspeções, verificações, controle estatísticos de qualidade e sistemas de recompensas e incentivos. Proteger os bens organizacionais de abusos, desperdícios ou roubos, por meio de exigência de registros escritos, inspeções, levantamentos, procedimentos de auditorias e divisão de responsabilidades. Limitar a quantidade de autoridade que está sendo exercida pelas posições ou níveis organizacionais, mediante descrições de cargos, diretrizes e políticas, regras e regulamentos e sistemas de auditoria. Avaliar e dirigir o desempenho das pessoas, por meio de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta, vigilância e registros, incluído informação sobre índices, como produção por empregado ou perdas com refugos por empregados etc. Prevenir para garantir o alcance dos objetivos organizacionais, pela articulação de objetivos em um planejamento, uma vez que eles ajudam a definir o escopo apropriado e a direção do comportamento das pessoas para o alcance dos resultados desejados.

Além deste preâmbulo sobre controle, várias são as definições que o caracterizam, entre as quais podemos destacar as seguintes:

É a função administrativa que permite regular vários fatores, de maneira que as atividades sejam exercidas conforme foram planejadas, organizadas e dirigidas. Segundo Chiavenato (1999, p. 650), "o controle consiste numa aferição do desempenho, em relação a um padrão, e a possibilidade de corrigir os desvios com o fim especial de alcançar os objetivos de acordo com o plano."

O controle é um conjunto de estudos e trabalhos baseados no exame metódico, parcial ou total, dos livros e documentos de uma empresa com o fim de:

a) ter a segurança de que as cifras registradas pelos serviços técnicos comerciais, administrativos e contábeis sejam rigorosamente exatas tanto no ponto de vista de regularidade das operações que representam, como dos princípios estabelecidos pelos métodos normais de contabilidade;

b) ter a segurança de que as contas neles figuradas reflitam fielmente a situação da empresa, tal como na realidade se apresenta no preciso momento de se efetuar o controle;

c) recorrer aos registros e documentos à fim de que sejam examinados todos os informes possíveis ou, em outras palavras, proceder ao diagnóstico, a fim de formular uma crítica do passado e possibilitar para o futuro as modificações que se julguem necessárias;

Em conseqüência, o controle deve:

- Investigar os erros, faltas, negligências, possíveis fraudes, analisando as causas, comentários, verificando as responsabilidades, a fim de precaver a reincidência com toda a classe de modificações na organização existente;

- Analisar e interpretar os resultados, sejam qual for o prazo de tempo do período a que se refere;

- Analisar e interpretar em idênticas condições cada uma das partes do Ativo e Passivo do Balanço;

- Formular uma crítica objetiva e construtiva, propondo sugestões ou modificações de: política produção, comercial, trabalhos novos e investimentos, administração e financeira.

Controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para alcançar os objetivos da empresa conforme os planos delineados.

8.1 - CONTROLE INTERNO DO DISPONÍVEL

Segundo o CRC/SP (1998, p. 43-44) o controle interno do disponível é de extrema importância para as MPE's, pois trata de ativos de liquidez imediata, aqueles que se encontram disponíveis a qualquer momento sem que se precise qualquer transação para ter acesso.

A seguir alguns cuidados que podem ser tomados pelo setor responsável pelo controle interno, citando CRCSP (1998, p. 44):

Providenciar que os extratos bancários sejam entregues diretamente à contabilidade e proceder à reconciliação de todas as contas bancárias, atendendo para itens conciliatórios significativos, pouco usuais, de natureza especial ou que permaneçam durante tempo

pendentes de solução. Designar um dos funcionários para manter um esquema de contagem de caixa, efetuando periodicamente, e reconciliar seus resultados com os respectivos saldos contábeis. Manter estatísticas dos rendimentos oferecidos pelas aplicações financeiras, solicitando informações periódicas diretas aos bancos nos quais a empresa mantém contas. Frequentemente, montar planilhas especificando os saldos médios aplicados pela empresa em cada instituição, calcular o rendimento teórico com base nas informações colhidas e compará-lo com o rendimento efetivo informado e contabilizado. Acompanhar o saldo médio não aplicado mantido em contas correntes e investigar saldos que pareçam injustificadamente altos. Preparar um relatório das exceções e dos resultados das pesquisas.”

Através de uma averiguação constante nos extratos bancários freqüentemente conferidos pelo departamento contábil, poderá facilitar uma possível detecção de desvio de numerários ou até fraudes ou erros.

É importante a designação de um funcionário para contagem, conferência de caixa e conciliação bancária, pois ajudará a confrontar as informações lançadas na contabilidade, com os valores realmente verificados, evitando com isso distorções nos relatórios contábeis.

Obter informações atualizadas das aplicações e um acompanhamento dos índices de rendimento de cada aplicação é muito importante tendo em vista que dinheiro parado poderá não estar rendendo valores para a empresa. E se aplicados de forma correta, então trará lucros para a entidade.

8.2 - CONTROLE INTERNO DE CONTAS A RECEBER

Alguns procedimentos que podem ser tomados pelos gestores para melhor controle de contas a receber.

Controles globais de faturamento, reconciliando os relatórios da expedição com os montantes como base para a liquidação de impostos (especialmente ICMS e ISS), e correlacionando os resultados desse procedimento com aqueles sugeridos no setor de estoques e vendas. Reconciliação de recebimentos globais, com os créditos constantes nos extratos bancários. Como nem sempre isto é possível, esse procedimento normalmente precisa de adaptações, combinando-se com os controles sobre venda à vista. Elaboração de conciliação periódica do saldo contábil global, com a localização dos documentos representativos dos créditos (as duplicatas): em carteira, descontadas em caução em cobranças nas filiais, em cobrança especial ou judicial etc. são relevantes e possível, isto pode ser alavancados com informações obtidas das instituições financeiras e de terceiros (empresas de cobrança e advogados, por exemplo). Revisão das contrapartidas dos lançamentos contábeis a crédito de conta de duplicata a receber investigando quaisquer lançamentos cujo débito seja efetuado em contas transitórias ou de resultado. Apresentação de detalhes de movimentação dos clientes (todos ou dos principais), especificando saldo inicial, vendas desconto concedido e saldo final. Este tipo de relatório, apresentado periodicamente à diretoria ou a agente que não tenha envolvimento com a venda ou com a concessão de crédito, permite a esses administradores perceber se houve movimentação não usual ou justificada ou descontos que

possam estar excedendo limites estabelecidos pelas políticas da empresa. (CRCSP 1998, p. 45).

Uma forma encontrada para um melhor controle interno de contas a receber é a conciliação do saldo geral dos registros contábeis com os documentos referentes aos créditos a receber e recebidos em determinado período.

Nesse caso, será necessário rever os lançamentos contábeis, em todas as suas contas oportunas, para que assim seja possível encontrar erros que possam estar ocorrendo.

Ter um controle detalhado da carteira de clientes, com histórico de cada cliente, condições financeiras de cada um, condições de vendas, descontos, forma de pagamento das vendas, são importantes dados para que se tenha controle de vendas e até facilitará no momento da cobrança.

8.3 - CONTROLE INTERNO DE COMPRAS, CONTAS A PAGAR

Assim sendo o CRCSP (1998, p. 47) mostra alguns procedimentos de controle de pagamentos:

Listagem dos comprovantes "em aberto" no setor de contas a pagar ou tesouraria em data determinada (por exemplo, no fim de cada mês ou a cada dia) e reconciliação dos totais com os saldos, contábeis. Preparação mensal da relação dos saldos a pagar por fornecedor ao fim de cada mês (ou outra periodicidade que for julgada necessário) de acordo com os registros contábeis subsidiários e entrega ao setor de contas a pagar ou tesouraria para reconciliação. Análise de saldos credores e procura de possíveis pagamentos em duplicatas. Análise dos débitos mais significativos efetuados como contrapartida de créditos nas contas de fornecedores e pesquisa quanto a natureza dos materiais adquiridos ou dos serviços ou fornecimentos efetuados e sua correlação com a atividade da empresa.

Para auxiliar no controle de contas a pagar, uma listagem dos documentos em aberto, que deverá ser conferida com freqüência, com objetivo de conferir os saldos contábeis com o que realmente a empresa tem a receber, e também para poder levantar dados importantes como a necessidade de recursos em determinado período.

8.4 - CONTROLE DE ESTOQUE

Os estoques são todos os bens adquiridos, ou produzidos pela empresa para futuras vendas. São os estoques que trarão a maior parte do dinheiro para a empresa (que seja do ramo comercial) e por isso devem ser controlados, conferidos e contabilizados de forma correta.

Caso contrário a empresa pode prejudicar-se e muito no seu dia-a-dia, como o aumento das vendas e falta de estoques para pronta entrega, a queda no fluxo de vendas, assim como também o excesso de estoque.

Completando CRCSP (1998, p. 46), detalha alguns procedimentos de controle interno de estoques:

Elaboração de relatórios periódicos sobre matérias-primas, produtos em processo e produto acabados, com indicação da respectiva rotação, tanto global quanto dos principais itens. Controle global da movimentação dos estoques em quantidades e valores, indicando: estoques iniciais, compras, transformação, vendas e estoques finais. Comparativos de custos unitários dos principais itens com os do mês anterior, pesquisando a composição dos custos e fornecedores explicações para diferenças superiores a determinado percentual (digamos 5%). Designação de funcionários experientes para formular as normas para a contagem de estoques e para acompanhar as contagens físicas, reconciliando posteriormente as quantidades contadas com aquelas constantes das listagens finais.

É importante a elaboração de relatório de estoques para melhor controlar a quantidade e os valores a serem investidos na empresa levando em consideração o ciclo operacional da empresa. A comparação dos custos unitários com os meses anteriores, verificando diferenças de produtos de mês para mês.

Colocar funcionários capacitados na função de controlar e conferir os estoques, e sua contagem física, conciliando a quantidade contada e confrontada junto aos registros contábeis.

8.5 - VANTAGENS DO CONTROLE INTERNO PARA UM CRESCIMENTO ORGANIZADO

Objetivando o crescimento das empresas, é importante observar que se tenha um planejamento, metas traçadas e controles internos para um crescimento organizado.

Os controle internos auxiliam na contagem física e escriturada dos estoques, pode se controlar o fluxo de caixa da empresa, na compra de mercadorias com auxílio de orçamentos venda de produtos com a aprovação e limite de crédito.

Essa é uma saída para que não se perca o controle da empresa devido ao seu crescimento, pois à medida que as vendas vão aumentando, o controle de uma pessoa apenas é insuficiente, além de que, podem ocorrer fraudes e erros devido à falta de controle.

Os controles internos possibilitam o registro de transações com exatidão, com confiança e permitem que o ativo salvaguardado, localizando erros durante este processo e diminuindo o fluxo de erros encontrados em conciliações e conferências posteriores.

Além disso, a maioria das microempresas não cresce devido à falta de controles adequados, pois um crescimento necessita de um grau elevado de sistematização, uma tecnologia, um sistema de registro onde possam ser colhidas informações seguras e relevantes para a empresa. Necessita, também, que todas as suas operações sejam registradas, adequadamente e que os usuários destas informações estejam devidamente capacitados.

A importância do controle está explícita no momento em que a entidade não realiza suas operações com facilidade, começa a perder o controle à medida que vai crescendo, a partir daí começam a ser avaliados os controles internos de uma empresa.

A confiabilidade dos dados apresentados em relatórios, proporcionará aos proprietários uma tomada de decisão segura.

9 - FLUXO DE CAIXA

Tratando-se de controle podemos considerar que a vida de qualquer empresa não pode ser uma aventura, pois manter o controle sobre a situação econômica é item de elevada importância para o gerenciamento das mesmas. Isto faz com que o contador busque novos instrumentos que o auxiliem a interpretar a realidade de seu negócio.

O Fluxo de Caixa é considerado por muitos analistas como um dos principais instrumentos de análise, proporcionando-lhes identificar o processo de circulação de dinheiro através da variação das disponibilidades mais as aplicações financeiras, bem como do exame sobre a origem e aplicação do dinheiro que aparentemente transitou pela empresa.

Com isso torna-se se possível à identificação de necessidades ou oportunidades, para a aplicação dos excedentes de caixa em áreas rentáveis da empresa ou em investimentos estruturais.

Para Zdanoiwcz (1998, p.33), “o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que serão realizadas pela empresa” o que possibilita melhores análises e decisões quanto á aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe.

Iudícibus e Marion (1999, p. 218) afirmam que a DFC “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa de um determinado período e o resultado desse fluxo”, sendo que o caixa engloba as contas de Caixa e Bancos, evidenciando as entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações.

Thiesen (2000, p.10) afirma que a DFC “permite mostrar de forma direta ou mesmo indireta, as mudanças que tiveram reflexo no caixa, suas origens e aplicações”.

No entendimento de Treuherz (1999), “o fluxo de caixa é denominado: Demonstrativo de Entradas e Saídas ou Demonstrativo de Fluxo Disponível, e tem por finalidade indicar a procedência do numerário do qual se utilizou a empresa num determinado período e as aplicações desse numerário”.

Já no entendimento de Assaf e Silva (1997, p38), “fluxo de caixa é um processo pelo qual a empresa gera seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas”, onde as atividades da empresa dividem-se em operacionais, de investimento e de financiamento.

Com várias definições pode-se conceituar fluxo de caixa como um instrumento de controle financeiro gerencial, cuja finalidade é a de auxiliar no processo decisório de um organização, visando sempre atingir os objetivos esperados, fazendo frente à incerteza associada ao fluxo de recebimentos e pagamentos. A DFC (Demonstração do Fluxo de Caixa), propicia ao gerente financeiro a elaboração de melhor planejamento financeiro, pois numa economia tipicamente inflacionária não é aconselhável excesso de Caixa, mas o estritamente necessário para fazer face aos seus compromissos. Através do planejamento financeiro o gestor saberá o montante certo em que contraíra empréstimos para cobrir a falta de fundos, bem como quando aplicar no mercado financeiro o excesso de dinheiro, evitando, assim a corrosão inflacionária, proporcionando maior rendimento à empresa.

9.1 - COMPONENTES DO FLUXO DE CAIXA

Os componentes da DFC, de acordo com Frezatti (1997), são:

- a) os fluxos operacionais, que corresponde às entradas e saídas relacionadas às atividades operacionais da empresa;
- b) os fluxos permanentes, que está ligado aos investimentos no ativo permanente da empresa: o fluxo dos acionistas, que indicam as transações que afetam os mesmos e que são derivadas de decisões de capitalização ou de distribuição do lucro ou redução do capital;
- c) o fluxo financeiro equivalente ao somatório dos demais fluxos, onde no caso de sobra de recursos, ocorre à saída para a aplicação deste valor no mercado e no, caso de insuficiência de recursos, ocorre a entrada por meio de resgate de investimentos, ou por meio de captação de recursos com terceiros. O autor apresenta estes elementos em comparação a estrutura proposta pelo FASB.

Iudícibus e Marion (1999, p. 223) e Campos Filho (1999, p. 26) explicam que “na movimentação de recursos financeiros incluem-se não somente saldos de moeda em caixa ou depósitos em conta bancária, mas também outros tipos de contas que possuem as mesmas características de liquidez e de disponibilidade

imediatas. O termo utilizado quando da elaboração da DFC para identificar estes outros tipos de contas é Equivalente de Caixa, ou seja, devem ser consideradas como equivalentes de caixa as aplicações financeiras com características de liquidez imediata”.

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

9.2 - FORMAS DE APRESENTAÇÃO DA DFC

Segundo o entendimento de Frezatti (1997) “é difícil que exista um único formato que possa atender qualquer tipo de empresa”.

Quanto a elaboração da DFC, segundo FIPECAFI (1994), pode ser apresentado sob duas formas: o método direto e o método indireto. Estes dois métodos diferenciam-se pela forma como são apresentados os recursos provenientes das operações.

A DFC quando elaborada pelo método direto apresenta dentro do grupo das atividades operacionais, primeiro o valor referente à receita pela venda de mercadorias e serviços, para em seguida, subtrair deste os valores equivalentes ao pagamento de fornecedores, salários e encargos sociais dos empregados, bem como os impostos e outras despesas legais. Além disso, adicionam-se os eventuais dividendos recebidos, bem como os recebimentos de seguros.

Exemplo:

Figura 1 - Demonstração do Fluxo de Caixa - Método Direto

Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa

Fluxo de caixa das atividades operacionais:

Venda de mercadorias e serviços (+)
Pagamentos a fornecedores (-)
Salários e encargos sociais de empregados (-)
Dividendos recebidos (+)
Impostos e outras despesas legais (-)
Recebimentos de seguros (+)

Fluxo de caixa das atividades de investimentos:

Venda de imobilizado (+)
Aquisição de outras empresas (-)
Aquisição de imobilizado (-)
Aquisição de investimentos
Caixa líquido das atividades de investimentos (+/-)

Fluxo de caixa das atividades de financiamento:

Empréstimos líquidos tomados (+)
Pagamento de Leasing (-)
Emissão de ações (+)
Caixa líquido das atividades de financiamento (+/-)

Aumento ou diminuição de caixa e equivalente de caixa

Caixa e equivalentes de caixa – início do ano

Caixa e equivalentes de caixa – final do ano

Fonte: Teles (1997)

A diferença, na elaboração da DFC, entre os métodos direto e indireto encontra-se apenas no grupo das atividades operacionais.

Segundo Campos Filho (1999, p. 41), “As empresas que 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 líquido das atividades operacionais (método indireto ou reconciliação)”.

O método indireto apresenta o fluxo de caixa das atividades operacionais de forma indireta, realizando ajustes ao lucro líquido do exercício.

A DFC elaborada pelo método indireto, apresenta no grupo das atividades operacionais primeiro, o lucro líquido proveniente da Demonstração do Resultado do Exercício, para em seguida adicionar os valores que não representam desembolso de caixa que tenham sido deduzidos do lucro na DRE, ou seja, depreciação e amortização: provisão para devedores duvidosos: aumento ou diminuição referente a fornecedores, no caso de compras a prazo, ou contas a pagar, também a longo prazo: aumento ou diminuição de valores em contas a receber, para o caso de vendas a prazo ou nos estoques.

A DFC quando feita pelo método indireto, é indicada por Silvia, Santos e Ogawa (1993) como mais semelhante à estrutura da DOAR, portanto de mais fácil compreensão aos que entendem essa demonstração. Ao contrário, a DFC elaborada pelo método direto é de mais fácil entendimento para aqueles que já não compreendem a DOAR, visto que é feita de forma direta, com entradas e saídas no caixa.

Exemplo:

Figura 2 - Demonstração do Fluxo de Caixa - Método Indireto

Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa

Fluxo de caixa das atividades operacionais:

Lucro Líquido

Depreciação e amortização (+)

Provisão para devedores duvidosos (+)

Aumento ou diminuição em fornecedores (+/-)

Aumento ou diminuição em contas a pagar (+/-)

Aumento ou diminuição em contas a receber (+/-)

Aumento ou diminuição em estoques (+/-)

Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)

Fluxo de caixa das atividades de investimento:

Venda de imobilizado (+)

Aquisição de imobilizado (-)

Aquisição de outras empresas (-)

Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)

Fluxo de caixa das atividades de financiamento:

Empréstimos líquidos tomados (+)

Pagamento de leasing (-)

Emissão de ações (+)

Caixa líquido das atividades de financiamento (+/-)

Aumento ou redução líquido de caixa e equivalente de caixa

Caixa e equivalentes de caixa – início do ano

Caixa e equivalentes de caixa – final do ano

Fonte: Teles (1997)

É importante verificar que a apresentação da DFC pelo método indireto evidencia os ajustes ao lucro líquido provenientes da DRE, assemelhando-se a DOAR. Enquanto o método direto, em relação a sua forma de apresentação, é o modelo que mais se diferencia da forma atual de evidenciação das origens e aplicações de recursos das empresas.

Diante do exposto observa-se nitidamente a semelhança da DFC elaborada pelo método indireto com a DOAR, enquanto que se elabora pelo método direto, a DFC assume uma forma mais clara de evidenciação das saídas e entradas de fatores monetários. Evidencia-se ainda a facilidade de entendimento das informações propiciadas pela DFC. No que diz respeito às operações financeiras das organizações, o que torna relevante sua publicação junto às demais demonstrações contábeis.

9.3 - A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA

Considera-se o fluxo de caixa um valioso instrumento para a compreensão do real fluxo de recursos da empresa, pelo fato de diferir consideravelmente da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), por levar em conta dois princípios básicos:

- a) Considera a competência de caixa e não a do exercício social, onde este poderá demonstrar resultados com elevados lucros e assim mesmo a empresa apresentar problemas de caixa;
- b) Considera apenas os ingressos e os desembolsos efetivos de caixa.

Por outro lado, a avaliação da liquidez da empresa através do fluxo de caixa proporciona:

- a) O levantamento dos recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações de produção e controle das finanças;
- b) A administração da melhor forma possível dos recursos financeiros disponíveis de forma a evitar perdas ociosidade de caixa, através das aplicações financeiras;
- c) O planejamento e controle dos recursos financeiros em termos de ingressos e de desembolsos de caixa, através das constantes informações das projeções de venda, produção e despesas operacionais;
- d) A análise das fontes de créditos que proporcionam empréstimos menos onerosos, em casos de necessidades de recursos no curto prazo;
- e) Evitar desembolsos vultosos pela empresa, em época de baixo encaixe, permitindo a coordenação entre os recursos que serão alocados em atividades circulantes, de vendas, de investimentos e débitos.

Em síntese, objetiva à administração financeira sentir a real situação da empresa em termos de equilíbrio de caixa e liquidez, proporcionando maior visão dos recursos disponíveis, enquanto o DRE apenas informa a situação financeira da empresa.

Neste sentido, (Blatt, 2001, p. 108) afirma que o fluxo de caixa pode ser usado para obter informações tais como:

- Qual capacidade de a empresa gerar recursos para financiar suas operações?
- Se a empresa é geradora de caixa, porque o dinheiro não aparece?

- Se a empresa não é geradora de caixa, o que é que tem viabilizado suas operações?
- Quais as necessidades de capital de giro da empresa?
- Qual a relação entre o capital de giro próprio e o de terceiros na empresa?
- Qual o saldo de caixa mínimo que a empresa deve manter para fazer face a suas obrigações financeiras?
- Qual a capacidade de a empresa imobilizar ou distribuir dividendos sem fragilizar a estrutura de capital de giro?
- A capacidade de geração de caixa da empresa é compatível com suas políticas de reposição de estoques e de financiamento de seus clientes?

A importância do fluxo de caixa também pode ser enfatizada através da concepção de que:

O fluxo de caixa serve para gerar informações sobre:

- o estado de liquidez da empresa (se a empresa vai bem ou não, se ela tem dinheiro ou não);
- o uso racional dos recursos em um determinado período (serve para que se saiba a melhor maneira de utilizar o dinheiro);
- aplicações e/ou captações (para informar se há capital para aplicar ou se é necessário um empréstimo para pagar as contas);
- manter ágil e atualizado o sistema de informações gerenciais.

Através do fluxo de caixa tem-se condições de compatibilizar, no tempo, o Contas a Pagar com o Contas a Receber e, conseqüentemente, tomar decisões sobre temas importantes na empresa como: o melhor momento da compra; o melhor momento da venda; momento mais "carregados" do Contas a Pagar; e projetar "Estouros/Sobras" de caixa.

É importante ressaltar que o fluxo de caixa reflete as conseqüências e não as causas dos problemas empresariais: por exemplo, a estratégia para resolver o problema da falta de capital de giro deve ter uma visão de longo prazo, em vez de considerar somente o desconto de duplicatas ou o aumento do limite do cheque especial, que tratam especificamente do curto prazo. Em muitos casos, percebe-se que o tratamento dado ao fluxo de caixa não é o mais adequado tecnicamente, pois ele não deve ser considerado apenas como simples informativo. É necessário ter uma visão estratégica de caixa, devendo-se, para tanto, entender o Caixa como Centro de Operações Financeiras (Galli, 1999, 21).

Dentre as inúmeras vantagens decorrentes do fluxo de caixa, destacam-se:

- Visão integrada do caixa: na verdade, a preocupação com relação ao caixa passa a ser visualizada por todos os membros da empresa, de modo que

cada um possa perceber a importância de se buscar a otimização do caixa, através do aumento de entradas ou redução de saídas.

- Alta preocupação com competitividade e desempenho: ao se projetar um Fluxo de Caixa, parâmetro de desempenho são definidos. Ex.: Se uma empresa vender X, sua atuação será modesta no mercado, sem influenciar a concorrência. Se vender X + Y sua atuação será satisfatória e equiparada aos dos concorrentes; mas caso ela venda X + Y + Z, sua atuação passa a ser ótima e supera a condição dos concorrentes. Com isso, esses indicadores de desempenho norteiam a empresa quanto aos seus objetivos e metas a serem alcançadas.

- Equilíbrio financeiro de caixa: permite à empresa conhecer seu ponto de equilíbrio com relação ao caixa, ou seja, determinar qual o volume de capital precisa estar presente, ao mínimo, para que a empresa possa arcar com seus custos do dia-a-dia. Este procedimento evita situações prejudiciais à empresa como a falta de caixa, o que pode gerar dívidas com empréstimos e o excesso de caixa, situação esta referente a uma reserva muito alta de capital no caixa e que poderia ser tranquilamente reaplicada em outros investimentos (custo de capital).

Blatt (2001, p. 115) “considera também que para o fluxo de caixa possa atingir resultados significativos para a empresa, é necessário que todos os membros e departamentos estejam envolvidos com o processo, de maneira a alcançar a sinergia e otimizar o desempenho”.

Entretanto, ao caracterizar-se o fluxo de caixa, deve-se conhecer quais são os tipos de recursos que, normalmente, ingressam no caixa e de que forma eles são desembolsados, pois somente através desse conhecimento pode-se realizar as análises destes recursos no caixa da empresa.

9.4 - O FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO PARA A PEQUENA EMPRESA

O relatório de fluxo de caixa, evidentemente é o que mais próximo está do micro e pequeno empreendedor.

Evidencia o comportamento das entradas e saídas de recursos, além de revelar aspectos importantes sobre o comportamento da empresa. No que se refere a sua saúde financeira, o fluxo de caixa é um dos mais importantes instrumentos para o gerenciamento financeiro, principalmente no caso das pequenas empresas.

Como elemento de apoio à decisão no ambiente empresarial, Assaf Neto (1998) “vê o fluxo de caixa como um instrumento que viabiliza o planejamento e o controle dos recursos financeiros da empresa, além de que, do ponto de vista gerencial, constitui-se em peça indispensável no processo de tomada de decisões financeiras”.

Pensar que um relatório tão simples, como o fluxo de caixa, pode ser um instrumento de planejamento e controle na gerência financeira das empresas é até certo ponto difícil.

Já no caso das pequenas empresas, que conforme Kassai (1997),

“muitos empreendedores tomam suas decisões baseados sem seus sentimento. Fato que se acentua quando se considera o caso das pequenas empresas familiares, que na sua geração, freqüentemente, perpetuam o modo de administrar a empresa, fazendo exatamente aquilo que aprenderam com seus pais, sem muitas vezes entender o significado de suas ações administrativas, assim não conseguindo enxergar as atuais mudanças ambientais”.

Resnik (1990) afirma que a pequena empresa quase possui seus recursos muito limitados, possuindo pouca disponibilidade de caixa, principalmente durante os primeiros anos de operação, mostrando-se, desta forma vulnerável a qualquer mudanças repentina de ordem interna ou externa. Resnik (1990) alerta que “muitas empresas pequenas, por necessidade de dinheiro, fracassam num momento em que, na verdade, estão tendo lucro”.

O relatório de fluxo de caixa ganha destaque no universo das pequenas empresas, uma vez que a maior preocupação do empreendedor é a de sobreviver.

Resnik (1990) corrobora a idéia quanto á questão da sobrevivência preceder ao sucesso na pequena empresa, e aponta para a disponibilidade de dinheiro à mão, com sendo condição mantenedora do negócio, ressaltando que “administração

do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e o sucesso de uma pequena empresa”.

Para Kassai (1996), a administração de caixa confunde-se com a própria sobrevivência da empresa. Desta maneira “administrar fluxo de caixa é administrar a sobrevivência”. Assim se for feita uma administração deficiente de fluxo de caixa, a empresa estará fadada a fracassar, ao passo que uma administração eficiente de fluxo de caixa levará a empresa ao sucesso. Kassai elege o fluxo de caixa como demonstrativo vital para a administração das empresas e afirma: “O fluxo de caixa é vital para a empresa. Se você tivesse que se limitar a um demonstrativo financeiro, a seleção recairia sobre a projeção do fluxo de caixa. Para uma empresa nova ou em expansão, chega a significar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Para uma empresa em funcionamento, a diferença ficaria entre o crescimento e a estagnação.”

Kassai (1996), considera o contexto da pequena empresa e a simplicidade de sua estrutura, que na maioria das vezes não contempla departamentos, seções e áreas, acredita que o fluxo de caixa prestaria importante contribuição, principalmente no tocante à compreensão dos efeitos das decisões tomadas e sua relação com as disponibilidades da empresa. É comum o empreendedor conceder prazo de pagamento ou descontos e seus clientes, fato que pode acarretar a necessidade de captação de recursos para liquidação das obrigações assumidas, fazendo com que o empreendedor venha a incorrer em despesas financeiras.

Kassai afirma que “a contribuição do Fluxo de Caixa é portanto fundamental no entendimento do funcionamento da própria empresa e das implicações das decisões tomadas”.

A manutenção de um fluxo de caixa faz com o que pequeno empreendedor comece a perceber outros aspectos da sua atividade. Lanzana (1996) explica que se referem principalmente a:

- a) concentração de pagamentos e recebimentos em determinada época;
- b) a sazonalidade das vendas;
- c) estrutura de custos e despesas fixas;
- d) necessidades e resultados das políticas de marketing e promoções;
- e) necessidade da separação dos controles pessoais e da empresa;
- f) impacto dos impostos;

- g) necessidade de uma remuneração pelo trabalho do empreendedor;
- h) a noção de passivo/obrigações.

Kassai (1996) chama a atenção para uma série de decisões que, através da elaboração de um fluxo de caixa voltado para o futuro, são de vital importância de considerarmos a situação presente:

- negociação e postura frente aos fornecedores principais;
- negociação e postura frente às instituições financeiras;
- negociação e postura frente aos outros credores;
- cumprimento da concordata requerida;
- possível renegociação da concordata;
- redução de custos, aumento de produtividade;
- interferência nas políticas de vendas, comissões e na formação do preço de venda (pricing);
- análise dos ciclos de caixa (prazo de pagamento e recebimento);
- análise do custo financiamento das vendas; e
- outras decisões visando a sobrevivência da empresa.

Lanzana (1996) argumenta que o entendimento do conceito de lucro pelos empreendedores de micro e pequenas empresas é, muitas vezes, de difícil compreensão, principalmente no que se refere ao funcionamento de provisões. Ao passo que o fluxo de caixa é entendido com maior facilidade, pois se relaciona diretamente com a noção concreta de disponibilidade financeira, ou seja, de dinheiro.

Kassai (1997) reitera esta opinião quando afirma que:

valores que se traduzem concretamente em dinheiro são mais facilmente compreendidos por leigos em Contabilidade e, em especial, pelos empreendedores de empresas de pequeno porte. A demonstração de fluxo de caixa enriquece o entendimento da demonstração de resultados. O lucro ou resultado apurado num período é interpretado também através de respectiva geração de caixa e isso afeta não apenas a situação financeira da empresa, mas também o bolso do empreendimento.

Infere-se do exposto que o fluxo de caixa apresenta maior facilidade de entendimento aos empreendedores que gerenciam os recursos de suas pequenas

empresas. Reveste-se de uma lógica quase que doméstica, pois segue a idéia de que se deve gastar apenas dentro das possibilidades de ganho, organizando as datas de pagamento de contas mensais sem recorrer a créditos bancários (cheque especial), evitando assim despesas financeiras com o pagamento de juros.

Porém alerta-se para o fato de que não devem abandonar as demais demonstrações contábeis, principalmente o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado, que fornecem uma visão mais curada sobre o efetivo retorno do negócio, sua lucratividade e seu valor. Neste sentido, Martins (1999) afirma que “Demonstrações Contábeis e Fluxo de Caixa não são alternativos, mas sim complementares”.

No Brasil, onde muitos empreendedores fracassam na gestão de seus negócios, não por falta de lucros, mas sim por falta de caixa, o controle de fluxo de caixa é um instrumento que merece destaque, dentro do contexto da pequena empresa. Ademais, ajustar o controle de fluxo de caixa perfeitamente às necessidades da pequena empresa torna-se difícil se não houver consciência em que fase ela se encontra dentro do ciclo de vida das organizações.

9.5 - REQUISITOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

De acordo com Zdanowicz (1998) os requisitos para a implantação do fluxo de caixa são os seguintes:

- Apoio da alta cúpula diretiva da empresa;
- Organização da estrutura funcional da empresa, com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- Integração dos diversos setores e/ou departamentos da empresa ao sistema do fluxo de caixa;
- Definição do sistema de informações, quanto aos tipos de informações, formulários a serem utilizados, calendários de entrega dos dados (periodicidade) e os responsáveis pela elaboração das diversas projeções;
- Treinamento do pessoal envolvido para implantar o fluxo de caixa na empresa;
- Criação de manual de operações financeiras;
- Comprometimento dos responsáveis das diversas áreas, no sentido de alcançar os objetivos e as metas propostas no fluxo de caixa;
- Controles financeiros adequados, especialmente da movimentação bancária;
- Utilização do fluxo de caixa para avaliar com antecedência os efeitos da tomada de decisões que tenham impactos financeiros na empresa;
- Fluxograma das atividades na empresa, ou seja, definir as atividades meios e as atividades fins.

9.6 - O FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Atualmente, para que uma empresa possa administrar seus custos e receitas de modo eficaz, é indispensável que ela utilize ferramentas de controle financeiro, sendo o Fluxo de Caixa uma das mais indicadas para alcançar o objetivo.

Para tanto 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 movimentação financeiras de entradas e saídas mais difícil se torna o controle manual. Esse conjunto de ingressos e de desembolsos pode ser resumido no fluxo de caixa, que representa a situação financeira da organização em cada momento.

Apesar de ser um relatório simples, caracteriza-se por ser um instrumento de planejamento, envolvendo previsões, como por exemplo, as vendas à vista. Mas a maior parte das informações é coletada dos controles de contas a pagar e contas a receber.

Observa-se que várias empresas, principalmente as micro e pequenas empresas, tem falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Geralmente, os gestores dessa empresa atribuem a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos, dentre outros, como causa para a mortalidade das empresas de pequeno porte. Entretanto, os autores afirmam que, constantemente, o "câncer maligno" não esta nesses fatores, más na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim, os autores ainda observam que a contabilidade dessas empresas é uma contabilidade irreal, distorcida, em conseqüência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender às exigências fiscais. São raras às vezes que se tem contabilidade real, não se tem dados para tomada de decisão.

9.7 - OBJETIVOS DO FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Apontamentos como objetivos do fluxo de caixa para MPE's:

- Facilitar análise e cálculo na seleção das linhas de crédito a obter;
- Detectar antecipadamente as carências de recursos;
- Planejar desembolsos evitando acúmulo de compromissos consideráveis em época de poucos recursos;
- Quantificar os recursos próprios disponíveis para investimentos;
- Intercambiar os diversos departamentos com área financeira;
- Usar com eficiência e eficácia recursos disponíveis;
- Manter determinado nível da caixa em função do capital de giro;
- Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para verificar sua conveniência;
- Aplicar os excedentes de caixa;
- Integrar os controles financeiros da empresa.

Os objetivos do fluxo de caixa para MPE's, ao lembrar que qualquer que seja a empresa, independente de seu tamanho, ela é movida à caixa, e é através do fluxo de caixa que se identifica exatamente o quanto está disponível para ser distribuídos aos credores e acionistas, ou quanto poderá ser investido na empresa.

9.8 - IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Sua grande utilidade é permitir a visualização de sobras ou faltas de caixa antes mesmo que ocorram, possibilitando ao empresário planejar melhor suas ações.

Com a necessidade de produzir mais e melhor, a valores competitivos, para um mercado mais exigente são empreendidos esforços contínuos a fim de se obter, no âmbito financeiro um equilíbrio entre o fluxo de caixa decorrente de receitas e despesas, ou seja, os ingressos devem ser suficientes para cobrir os desembolsos de caixa, bem como os excedentes devem ser aplicados e os recursos necessários detectados e captados nas fontes menos onerosas à empresa.

Com o acirramento da competitividade no mercado exige das empresas, sobretudo as micro e pequenas 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, tomada de decisões rápidas, eficientes e seguras, em termos de captação e aplicação de recursos financeiros à empresa e o fluxo de caixa é uma ferramenta poderosa para esses fins.

Sobre o assunto, 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 ficarem mais escassos e o mercado se retrai.

Portanto, mesmo em situações normais, deve existir um sistemático e rigoroso planejamento e controle sobre o fluxo de caixa, sobretudo nas MPE's, por serem consideradas alvos fáceis da instabilidade do ambiente econômico-financeiro da atualidade.

A insuficiência de caixa pode determinar cortes de créditos, suspensão de entrega de materiais e mercadorias causando a descredibilidade junto aos clientes e ser causa de descontinuidade em suas operações; e por falta de capital de giro, recorrer a recursos de custos financeiros elevados perdendo o controle sobre seu endividamento.

Com o fluxo de caixa continuamente atualizado é bem possível diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e rentabilidade para um período em apreciação, de forma quantificada em função das metas propostas.

O diagnóstico e o planejamento da liquidez da empresa são relevantes devido ao fato de que, com liquidez e empresa apresenta maior possibilidade de atingir suas metas, tais como: garantia para adquirir novos empréstimos e financiamentos, mais credibilidade e segurança para os clientes, abertura de mercado para fornecedores, disponibilidade para os acionistas, planejamento e controle da gestão financeira e controle do capital de giro e conseqüentemente manter uma posição estável no atual ambiente competitivo.

As atividades de compra e venda, prazos de pagamentos e recebimentos, integram as operações do fluxo de caixa, e a partir deste, pode-se diagnosticar e planejar a liquidez.

Com a adequada formulação do fluxo de caixa obtém-se a real posição de liquidez da empresa em relação a outras e se conhecem quais as variações que provocaram as alterações na liquidez, tendo em vista as alternativas de movimentação de fundos, como as políticas que devem ser orientadas para o planejamento de liquidez.

Para a gerência das MPE's não basta apenas uma análise econômico-financeira que detecta desvios através de cálculos e comparações de índices, é preciso identificar as causas que provocaram tais desvios na liquidez.

O termo liquidez é difícil definir com precisão, mas para os propósitos deste trabalho será suficiente defini-lo como a capacidade que uma empresa tem de saldar seus compromissos na medida em que forem vencendo, ou seja, a capacidade de satisfazer a demanda de caixa e, por conseguinte, é um dos fatores chave que determinam as possibilidades de êxito ou de fracasso de uma empresa.

A administração das MPE's não pode se sustentar em aventuras, expondo-se aos acontecimentos incertos futuramente, se 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 a contínua atualização de suas estratégias para adequar-se à dinâmica das mudanças do sistema produtivo.

Mas há o problema de obtenção de informações confiáveis das demonstrações contábeis para calcular a previsão do fluxo de caixa, sem que haja distorções entre o planejado e o realizado.

9.9 - ETAPAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Verificamos que o primeiro ponto indispensável para a implementação do fluxo de caixa em MPE's, sem dúvida, é ter dados fiéis, reais, produzidos pela contabilidade. Na verdade, segundo os autores, muitas empresas tentam confundir o fisco com uma contabilidade obscura, no sentido de sonegar, ou não evidenciar a verdade, mas acabam sendo prejudicadas, pois, se por um lado, há ganhos pelos impostos não recolhidos, por outro lado, as tomadas de decisões são inadequadas (não há dados confiáveis para se basear), levando a empresa a situações embaraçosas.

O segundo ponto, decorrente do primeiro, é saber, de posse das informações contábeis, interpretar os relatórios para as tomadas de decisões. "É comum observar gerentes e administradores engavetando relatórios riquíssimos em dados, por não saber o que fazer com eles; ignora a sua utilidade e acabam não tomando a melhor decisão" (Marion e Ludícibus, 2000).

"Dessa forma, o propósito básico da informação decorrente do fluxo de caixa é habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis", afirma Kanitz (1996, p. 135). Tais recursos são representados por pessoas, tecnologia, capital e a própria informação. A informação é qualquer espécie de conhecimento ou mensagem que pode ser usada para aperfeiçoar ou tornar possível uma decisão ou ação. Ela é elaborada também para facilitar as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar operações. Corresponde à matéria-prima para o processo administrativo de tomada de decisão.

9.10 - MODELO DE IMPLANTAÇÃO DO DEMONSTRATIVO FLUXO DE CAIXA - DFC

Sabendo das dificuldade que as empresas apresentam, principalmente em controlar o caixa e tomar decisões corretas, será demonstrado uma proposta de implantação do controle de caixa para micro e pequenas empresas.

Diante da dificuldade que existe dos empresários das micro e pequenas empresas, em investir em tecnologia da informação, desta forma será apresentado um modelo de fácil implantação e manuseio, e baixo custo.

Segue o modelo do controle de fluxo de caixa elaborado em Planilha do Microsoft Excel.

Figura 3 - Modelo de Implantação do Demonstrativo Fluxo de Caixa - DFC

DIA	MÊS: ABRIL 2006				
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia N
SALDO INICIAL DO DIA					
<i>Fluxo de caixa das atividades operacionais</i>					
RECEITAS					
Vendas a vista					
Vendas a prazo					
Juros recebidos					
Descontos obtidos					
Outros recebimentos					
DESPESAS					
Impostos sobre vendas					
Compras a vista					
Compras a prazo					
Pró Labore					
Salários e comissões					
Encargos					
Água, luz, telefone					
Despesas bancárias					
Juros pagos/descontos concedidos					
Honorários contábeis					
Pagamento de serviços de terceiros					
Despesas veículos					
Material de expediente					
Caixa líquido das atividades operacionais					
Saldo de Caixa					
Saldo de Banco C/C					
Saldo de Banco Aplicações					

DIA	MÊS: ABRIL 2006				
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia N
Fluxo de caixa das atividades de investimentos					
VENDAS					
Venda de móveis e utensílios					
Venda de máquinas e equipamentos					
Vendas de computadores e periféricos					
AQUISIÇÃO					
Compra de móveis e utensílios					
Compra de máquinas e equipamentos					
Compra de computadores e periféricos					
Caixa líquido das atividades de investimentos					
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos					
RECEBIMENTOS					
Integralização de capital					
Empréstimos tomados					
Aumento de capital social					
PAGAMENTOS					
Pagamento de Leasing					
Aplicações financeiras					
Pagamento de lucros e dividendos					
Juros pagos por empréstimos					
Pagamentos de empréstimos					
Caixa líquido das atividades de financiamentos					
Aumento ou redução de caixa líquido					
Saldo de caixa inicial					
Saldo de caixa final					

O modelo apresentado é de fácil manuseio, está demonstrado parcialmente (em 5 dias do mês de abril), devido a planilha ser extensa, porém o preenchimento deverá ser diário para que haja um ótimo controle de caixa.

O administrador de uma micro de pequena empresa terá esta planilha como ferramenta indispensável para tomada de decisão, devendo criar alguns critérios:

- Deve ser registrado qualquer transação que envolva caixa ou banco, ou seja, entrada e saída de dinheiro da empresa;
- Deve ser registrado todas as operações que envolvam entradas e saídas de dinheiro a prazo. Como exemplo, quando há uma venda a prazo, ou compra a prazo, ou uma conta a ser paga em uma data prevista, estes valores deverão ser registrados na data de seu pagamento ou recebimento;
- Como existe um problema em saber quanto a empresa irá vender em um dia, e quanto dessas vendas serão a vista, o valor das vendas a vista deverão ser lançadas sempre no dia seguinte.

Como o auxílio deste controle de caixa, pode-se tomar decisões:

Nos casos de **sobra de caixa**: aumentar os estoques, aumentar os prazos e condições de vendas, melhorar as instalações, desenvolver novos empreendimentos, entre outras.

Nos casos de **falta de caixa**: reduzir estoques, renegociar as contas a pagar, diminuir prazos de vendas, aumentar prazos de compras, promover vendas especiais, melhorar processo de cobrança, se for o caso buscar financiamento.

10 - CONCLUSÃO

Diante da atual situação econômica, as pequenas empresas ocupam um lugar de destaque no cenário nacional, principalmente na geração de empregos e produtos.

As pequenas empresas sentem cada vez mais a necessidade de aprimorarem seus mecanismos internos de gestão, a fim de garantir sua sobrevivência no mercado globalizado. 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.

Acredito que os objetivos específicos foram atingidos, visto que evidenciou-se, através da revisão de literatura, a importância do fluxo de caixa como instrumento de controle de gestão nas pequenas empresas, assim com a proposta apresenta através de um modelo de implantação do demonstrativo de fluxo de caixa.

Considerando que o cenário em que se encontra inserida a pequena empresa e a simplicidade de sua estrutura, é que 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 pequenas empresa, na busca da melhoria do atendimento por parte do empreendedor do funcionamento de seu negócio.

A utilização pura e simples do fluxo de caixa pelo pequeno empresário, pode lhe garantir a sobrevivência e a manutenção da saúde financeira de seu empreendimento. Porém a inserção de alguns elementos voltados à análise do fluxo de caixa conferiu a este instrumento maior capacidade de geração de informações ao pequeno empreendedor, abrindo-lhe um leque de informações a serem estudadas e consideradas conforme as metas a atingir.

Neste sentido é o que o modelo de fluxo de caixa procura contribuir, não apenas para a melhora significativa do processo de planejamento e controle empresarial, mas sim possibilitar ao empreendedor entender seu empreendimento, auxiliando-o no processo decisório, bem como evidenciando o reflexo na saúde financeira da empresa ocasionada pelas decisões por ele tomadas.

BIBLIOGRAFIA

- ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análise der balanços. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César A T - Administração do Capital de Giro:2.^a edição, São Paulo, 1997.
- ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro : comércio e serviços, indústrias, bancos comerciais e múltiplos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOLETIM SEBRAE/NACIONAL, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Brasília, 1995.
- BLATT, Adriano. Análise de balanços: estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CAMPOS FILHO, Ademar – Fluxo de caixa em moeda forte: análise, decisão e controle. 2.^a edição, São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- CAMPOS FILHO, Ademar – Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma Ferramenta indispensável para administrar sua empresa. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- CHER, Rogério. A gerência das pequenas e médias empresas. São Paulo, Maltese, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos : os novos horizontes em administração. São Paulo: Makron Books, 1999.
- EDIÇÃO SEBRAE, Fluxo de Caixa, Série Saiba Mais 26.
- EDIÇÃO SEBRAE, Planejamento Financeiro, Série: Planejamento Empresarial, volume 1.
- Lei n.º 9.841, de 05 de outubro de 1999, atualizada pelo Decreto n.º5.028/2004, de 31 de março de 2004.
- FREZATTI, Fábio. Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.
- FIPECAFI, Manual de contabilidade das sociedades por Ações: aplicável também as demais sociedades, São Paulo: Atlas, 1994
- GAZZONI, Elizabeth Inez, Fluxo de Caixa – Controle Financeiro para a Pequena Empresa, Dissertação de Mestrado – UFSC, Florianópolis – 2003.

GITMAN, J.L. Princípios de Administração Financeira. São Paulo SP: Editora Harbra Ltda, 7.ª edição. 1997.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 7. ed. São Paulo: HARBRA, 2002.

IBGE – Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira – 1994. Brasília: SEBRAE/Nacional, 1999.

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

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. Dissertação de Mestrado – USP, São Paulo – 1996.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. Caderno de estudos da FIPECAFI, São Paulo – 1997.

KANITZ, Stephen, De olho no futuro - Construção - Região Sul, São Paulo, 1996.

LANZANA, Alcides. Comunicação pessoal. São Paulo: FEA/USP, 1996.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade versus fluxo de caixa. São Paulo, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís – Contabilidade Gerencial, Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil. 3.ª edição – São Paulo: Atlas, 2000.

Revista CRC/SP – São Pulo - 1998

RESNIK, Paul. A Bíblia da pequena empresa, como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido: Tradução Maria Claudia Oliveira Santos, 1990.

ROSS, Stephen A.; JAFFE, Jeffrey F.; WESTERFIELD, Randolph. Administração financeira. São Paulo: Atlas, 1995.

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

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores condicionates e taxa de mortalidade de empresas. Brasília, 1999.

SILVA, César Augusto Tiburcio, SANTOS, Jocineiro Oliveira, OGAWA, Jorge Sadayoshi. Fluxo de caixa e DOAR. São Paulo, 1993.

WELSCH, Glenn Albert. Orçamento empresarial. 4.^a edição, Atlas, São Paulo, 1983.

TELES, Egberto Lucena. A demonstração do fluxo de caixa como ferramenta de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, 1997.

THIESEN, João Arno de Oliveira. A demonstração do Fluxo de Caixa nas Organizações e sua importância como instrumento da tomada de decisão. Porto Alegre, 2000.

THEUHERZ, Rolf Mário. Análise Financeira por Objetivos. 5.^a edição, São Paulo, Pioneira, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3.^a edição, São Paulo. Atlas, 1999.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.