



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE –
FANESE
CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

GLEISE ROBERTA DE SANTANA SILVA

**O FLUXO DE CAIXA PROJETADO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
FINANCEIRA PARA AS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

**Aracaju – Sergipe
2013.1**

GLEISE ROBERTA DE SANTANA SILVA

**O FLUXO DE CAIXA PROJETADO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
FINANCEIRA PARA AS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Artigo apresentado à Coordenação do
Curso de Ciências Contábeis da FANESE,
como requisito parcial para obtenção do
grau de bacharel.

**Orientador(a): Wandeuza dos S. S.
Nunes**

**Coordenador(a) do Curso: Luciana
Matos S. F. Barreto**

**Aracaju – Sergipe
2013.1**

GLEISE ROBERTA DE SANTANA SILVA

**O FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA PARA AS
MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

**Trabalho de Conclusão de Curso Artigo
apresentado à Coordenação do Curso de
Ciências Contábeis da FANESE, como
requisito parcial para obtenção do grau de
bacharel em Ciências Contábeis, no período
de 2013.1.**

Aprovado(a) em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Wandeuza dos S. S. Nunes
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

Coordenador(a) do Curso
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

Nome do Componente
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

RESUMO

As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte são parte significativa da economia mundial. No Brasil, elas têm forte participação na Economia Nacional, representando grande parte dos empreendimentos existentes e sendo, juntas, as maiores empregadoras do Brasil.

Com a mesma frequência com que se abrem essas empresas no país, também são encerradas, representando uma perda não só para o sócio, mas para toda a economia. Muito embora nossas taxas tributárias sejam elevadas, e o custo de produção no Brasil seja alto, podemos observar que uma gestão financeira adequada poderia manter estes estabelecimentos em funcionamento, gerando renda e riqueza.

Para o empresário é importante subsidiar-se de conhecimentos e instrumentos objetivos que o auxiliem na adequada gestão de seu empreendimento.

O Fluxo de Caixa é uma das ferramentas que possibilita ao empreendedor projetar a entradas e saídas de recursos, permitindo o planejamento prévio do rumo dos negócios, sendo um importante instrumento para a Gestão Financeira das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Palavras-chave: Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Gestão financeira.

Capital de giro. Fluxo de caixa.

SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. Definição e classificação das microempresas e pequenas empresas	7
3. A importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira	9
4. Mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte	11
5. A importância da gestão financeira para as microempresas e empresas de pequeno porte	13
6. Capital de giro	17
7. Fluxo de caixa projetado	19
8. Elaboração do fluxo de caixa projetado	21
9. Controle do fluxo de caixa	25
10. Considerações finais	26
Referências bibliográficas	28

1. INTRODUÇÃO

As atuais políticas públicas e a estabilidade econômica alcançada nos últimos anos tornaram a abertura de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte uma oportunidade atrativa para os empreendedores, porém, para cada dez estabelecimentos dos citados portes registrados, aproximadamente três encerrarão suas atividades em até dois anos.

Embora para muitos esta taxa de mortalidade esteja associada à alta carga tributária e ao custo de produção no Brasil, estudos realizados deixam claro que a maior dificuldade das empresas é a adequada gestão de seus recursos financeiros. Logicamente, se uma empresa não é capaz de cumprir com suas obrigações no pagamento dos tributos, na aquisição de matéria-prima/mercadorias e honrando seus compromissos, fatalmente também não terá condições de produzir e findará encerrando suas atividades.

Através da Gestão Financeira o empresário pode se preparar para o dinamismo da atividade empresarial, mantendo seu estabelecimento em funcionamento, honrando seus compromissos e obtendo retorno do investimento realizado.

Uma das técnicas de planejamento e controle financeiro das empresas é o Fluxo de Caixa, sendo apresentada por diversos autores como sendo a principal ferramenta para a gestão financeira, com o objetivo de esclarecer ao administrador/proprietário a projeção e a execução real de seus recursos financeiros.

Este artigo busca demonstrar como a gestão financeira é essencial para a permanência e crescimento de um estabelecimento no mundo atual, especialmente para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Durante este estudo teórico serão apresentadas as formas de elaboração e controle de Fluxo de Caixa, destacando os aspectos necessários para sua elaboração e utilização desta importante ferramenta de Gestão Financeira.

2. DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS

Definir um conceito único e universal para as Microempresas ou para as Empresas de Pequeno Porte não é tarefa fácil, pois além das alterações geradas pelos ajustes legais, a definição destas modalidades de empresas tende a serem classificadas de acordo com o foco do órgão, particular ou público, que o estuda.

Atualmente, há pelo menos três definições utilizadas para delimitar o que seria uma Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), pelo novo Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE) é uma instituição privada, sem fins lucrativos, que tem a missão de apoiar e desenvolver as Micro e Pequenas Empresas brasileiras, permitindo, através da disseminação da informação e do conhecimento, o aumento da competitividade e da sustentabilidade dos micro e pequenos negócios do país. Por ter um enfoque mais social, o SEBRAE utiliza como base para classificação do porte dos estabelecimentos o número de empregados.

Classificação do Porte dos Estabelecimentos pelo SEBRAE

PORTE	SETORES	
	Indústria ^(a)	Comércio e Serviços ^(b)
Micro Empresa	Até 19 pessoas	Até 09 pessoas
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 49 pessoas

Fonte: Sebrae

Elaboração: DIEESE

Nota: ^(a) As mesmas delimitações de porte foram utilizadas para o setor da construção

^(b) O setor serviços não inclui administração pública e serviço doméstico

Já na esfera Legal, as Microempresas e Pequenas Empresas são definidas de acordo com o seu faturamento anual.

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 instituiu o novo Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, que ajustou as Leis anteriores estabelecendo normas gerais sobre o tratamento diferenciado

dado a estes estabelecimentos, no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Em 2011 a Lei Complementar 139 de novembro de 2011 altera dispositivos da Lei Complementar 123/2006, ficando assim classificados os estabelecimentos:

- a) **Microempresa (ME):** Pessoa Jurídica que obtém, em cada ano-calendário, receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);
- b) **Empresas de Pequeno Porte (EPP):** Pessoa Jurídica que obtém, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é uma empresa pública federal, que atua fomentando a economia nacional através de rede de financiamentos de longo prazo para apoio à agricultura, indústria, infraestrutura, comércio e serviços, oferecendo condições especiais para Micro e Pequenas Empresas. Pelo BNDES são adotados os seguintes parâmetros para a classificação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, sendo considerados os limites definidos pelo MERCOSUL:

- a) **Microempresa (ME):** Pessoa Jurídica com receita bruta anual de até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos);
- b) **Empresa de Pequeno Porte (EPP):** Pessoa Jurídica com receita bruta anual superior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos) e inferior ou igual a R\$ 16.000.000,00 (dezesseis milhões).

3. A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA A ECONOMIA BRASILEIRA

A contribuição das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte é essencial na economia, não só no Brasil, mas em todo mundo.

Essas empresas têm mais disponibilidade e capacidade de absorver a mão de obra, incluindo as com maior dificuldade de inserção no mercado como jovens inexperientes e pessoas com mais de 40 anos; além de dinamizar a economia de pequenos bairros e municípios, sendo importantes na promoção do desenvolvimento econômico, na criação de empregos e renda, e na melhoria das condições da vida da sociedade.

O último Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010-2011 realizado pelo SEBRAE¹ em parceria com o DIEESE², demonstrou que a estabilidade financeira e crescimento da economia brasileira na última década, aliados as políticas creditícias, estabeleceram o cenário ideal para a ampliação, crescimento e permanência das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte na economia nacional.

Analisando o referido estudo podemos observar o crescimento destas ao longo dos anos, no ano 2000 havia 4,2 milhões desses estabelecimentos em atividade no Brasil, já em 2010 foi atingido o total de 6,1 milhões de empresas, um salto de mais de 45% (quarenta e cinco por cento) em dez anos.

Atualmente, as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte correspondem a 99% (noventa e nove por cento) dos empreendimentos privados não-agrícolas.

A participação destes estabelecimentos no PIB é de R\$ 700 bilhões de reais/ano, representado apenas 20% (vinte por cento), porém, a maior contribuição apresentada está na geração de renda e emprego, em 2011 as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte geraram um total de 15,6 milhões de postos de trabalho, representando 52% (cinquenta e dois por cento) da mão de obra do país, consolidando-se como os principais empregadores da economia formal nacional.

¹ SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

² DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

De 2000 á 2011, a remuneração real de um trabalhador que atua nas Microempresas e nas Empresas de Pequeno Porte cresceu em média 18% (dezoito por cento), o dobro quando comparado com o aumento dos salários pagos pelas Médias e Grandes Empresas de 8,9% (oito vírgula nove por cento).

Além de todos estes aspectos, o faturamento destes empreendimentos vem crescendo anualmente e superando o ritmo de crescimento da economia brasileira, apresentando em 2010 a maior taxa de crescimento de faturamento de receita real desde 1998 com 10,7% (dez, sete por cento).

Esses dados demonstram como as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte são importantes na economia Brasileira.

Atualmente, com a crise econômica mundial, os países que absorviam a produção nacional reduziram o fluxo de exportação de mercadorias, tornando ainda mais significativa à manutenção e desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas para o fortalecimento da economia nacional.

Esses aspectos levam a necessidade imediata de políticas, estudos e práticas voltados a estas empresas, reconhecendo sua importância e buscando minimizar as circunstâncias que levam ao encerramento destas.

4. MORTALIDADE DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

O encerramento de uma empresa não significa apenas a perda do capital investido pelo empresário, mas, muito além do que o aspecto financeiro, o fim das atividades empresariais implica na alteração da dinâmica econômica do ambiente onde está inserida.

Por menor que seja o faturamento da Microempresa ou da Empresa de Pequeno Porte, atrás dela existem diversos outros empreendimentos alimentados pela refração de sua participação na economia, e esta participação é ainda mais significativa quando estes estabelecimentos estão situados em pequenas cidades e municípios do interior, que normalmente são localidades pouco atrativas para investimento das Médias e Grandes Empresas e que acabam isolados e dependentes da economia local.

O fim de um empreendimento é o fim da função social que este empreendimento agrega, gerando demissão de funcionários e desempregando o empresário; gerando queda na receita do Município, Estado e União pelo fim da arrecadação de impostos, entre outros.

No ano de 2007, o SEBRAE realizou um estudo para verificar os Fatores Condicionantes a Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas, tendo como base empresas do Brasil que foram criadas entre 2003 e 2005 e fazendo um contraponto dos aspectos entre as empresas que continuaram ativas e as que foram extintas.

Esse estudo percebeu que o pensamento do empresariado vem evoluindo ao longo dos anos, e, cada vez mais, vem se destacando a importância da gestão financeira para sobrevivência da empresa. Para os empresários de estabelecimentos na ativa a maior dificuldade enfrentada pela Microempresa e pelas Empresas de Pequeno Porte eram os aspectos do ambiente externo, como taxa de juros elevada, alta carga tributária e as dificuldades burocráticas; porém, na contramão dessas alegações, os empresários de empresas extintas indicaram como a principal razão para o fechamento das empresas falhas gerenciais do próprio empreendimento.

O estudo permitiu também, destacar a importância do contador para a sobrevivência da empresa; os empresários passaram a buscar assessoria para o

gerenciamento das empresas e os contadores são os profissionais mais procurados para atender a esta demanda.

Logo, a responsabilidade do contador de possuir o conhecimento e instruir o empresário promovendo as técnicas necessárias para nortear as decisões é significativa quando falamos da sobrevivência ou morte de uma empresa.

5. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA PARA AS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Com a globalização e as novas tecnologias o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo, as empresas lutam usando seus recursos para adquirir mais clientes e aumentarem suas vendas.

Os estabelecimentos, independente de seu porte, precisam estar adequadamente planejados para alcançar o sucesso dentro da instabilidade e dinamismo do mercado.

A Gestão Financeira é um conjunto de ações e procedimentos adotados pela empresa para planejamento, controle e análise das atividades financeiras realizadas. A gestão adequada dos recursos busca assegurar a continuidade das operações e a rentabilidade dos recursos aplicados.

Planejar é definir as ações que serão executadas para se alcançar os objetivos traçados, para isso, é preciso definir aonde se quer chegar, quais são os recursos e ferramentas necessárias para atingir os objetivos, como serão adquiridas essas ferramentas e, assim, definir o caminho traçado.

Dentro da Gestão Financeira, na etapa do Planejamento, são definidas as metas financeiras da empresa que variam dependendo do porte, da estratégia adotada e do ramo de atuação do negócio. As metas financeiras das empresas são todas regidas pelo objetivo de operar com baixos custos e altas rentabilidades, logo, não podem ocorrer erros na utilização dos recursos.

Pelo Controle Financeiro a administração da empresa é capaz de verificar se os passos tomados estão de acordo com os pré-definidos, revendo as ações e ajustando as metas; visualizando sempre as possibilidades de investimentos, o grau de endividamento da empresa, e o montante necessário em Caixa para manter a rentabilidade e o crescimento.

A probabilidade de crescimento das novas empresas, durante as etapas iniciais de atividade, está fortemente relacionada à atenção dada ao planejamento e controle financeiro.

É preciso que as empresas conheçam sua capacidade e limites financeiros para realizar suas atividades sem colocar em risco a continuidade dos negócios.

A análise financeira está relacionada com a capacidade do estabelecimento em ser viável e lucrativo, através de métodos e instrumentos específicos que podem verificar a rentabilidade do negócio.

Segundo Braga (1995) as empresas, quando realizam gestão financeira, devem estudar as decisões relativas a três áreas básicas:

- a) Decisões de investimento: relaciona-se com investimentos em ativo. A concorrência tem exigido das empresas constantes atualizações tecnológicas, estas atualizações frequentemente solicitam desembolsos adicionais de recursos, criando um risco financeiro para a empresa. "Afim, investimentos em novos ativos fixos têm efeitos prolongados sobre a vida da empresa e uma decisão inadequada poderá comprometer irremediavelmente o seu futuro." (BRAGA, 1995 p. 34)
- b) Decisões de financiamento: As decisões de financiamento relacionam-se diretamente à capacidade financeira da empresa, estas decisões montam a estrutura de capital mais adequada às atividades do estabelecimento. As decisões de financiamento determinam como será a composição do capital do negócio, definindo a proporção entre recursos permanentes e temporários, de recursos de terceiros ou próprios, entre outros.
- c) Decisões relativas à destinação do Lucro: a questão essencial da destinação do lucro é o paradoxo entre a remuneração dos sócios e a aplicação dos lucros na expansão da empresa. Distribuindo aos sócios uma pequena parcela do lucro, a empresa, conseqüentemente, ficará menos dependente de empréstimos com terceiros; porém, uma baixa rentabilidade deixa a empresa menos atrativa aos sócios.

Quando abordamos o tema gestão, recursos financeiros e Microempresa e Empresas de Pequeno Porte, o controle das operações que envolvam entrada e desembolsos monetários devem ser tratados de forma criteriosa, amparados em instrumentos confiáveis e que as empresas tenham o máximo de atenção aos registros de Contas a Pagar e Receber, Movimentação Bancária, Controle de Estoque, Controle de Caixa, e Controle de Despesas, pois com esses controles e seu acompanhamento permitem o planejamento dos recursos necessários para as atividades da empresa, auxiliando na otimização dos rendimentos e permitindo estimar as decisões de financiamento.

A gestão financeira tem a responsabilidade de realizar a Administração das Disponibilidades, e quanto mais atenção dos administradores dão a este segmento, menores são os riscos das empresas terem problemas no futuro com o Capital de Giro.

Segundo CREPALDI (2011) "O conhecimento financeiro auxilia no planejamento, na solução de problemas, e nas tomadas de decisões."

O empreendedor das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte deve preparar-se para elaborar o planejamento de sua empresa, controlando e analisando os recursos financeiros, dando atenção especial à projeção de Fluxo de Caixa, caso contrário, não poderá ser capaz de administrar de forma adequada seu Capital de Giro.

A gestão financeira ajuda o empreendedor das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte a ajustar sua situação à realidade dinâmica dos negócios, atuando para que a empresa tenha sempre condições de saldar em tempo hábil os compromissos assumidos, sem que isso comprometa seu retorno aos sócios.

Estas convivem constantemente com a falta de recursos e com restrições financeiras, que tornam o conhecimento e o planejamento financeiro, essenciais para sua sobrevivência.

Essa frequência da restrição de recursos financeiros gera consequências como:

I. Falta de recursos para aquisição de grandes quantidades de mercadorias, resultando no baixo poder de barganha junto aos fornecedores. Devido ao pequeno volume de compras quando comparado as Médias e Grandes Empresas. As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte fecham empréstimos e financiamentos com taxas de juros maiores e prazos para pagamento menores;

II. Por terem uma pequena margem de capital próprio para se sustentarem, esses estabelecimentos criam uma grande dependência com as vendas à vista, reduzindo sua capacidade de negociação; e, quando realizam vendas a prazo, sofrem grande risco de encerrar suas atividades caso tenha um alto índice de inadimplência;

III. Embora tenham tratamento especial na carga tributária, os custos iniciais do empreendimento como aluguel, energia, telefone, mão-de-obra, matéria-prima, etc. ainda são altos e corroem grande parte da receita obtida, dando ao

empreendedor pouca margem de lucro, que deve ser utilizada com cautela para ajudar no crescimento de negócio e recompensar o esforço do empresário.

6. CAPITAL DE GIRO

Segundo ASSAF NETO (2002) "O Capital de Giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais, identificadas desde a aquisição de matéria-prima (ou mercadoria) até o recebimento pela venda do produto acabado".

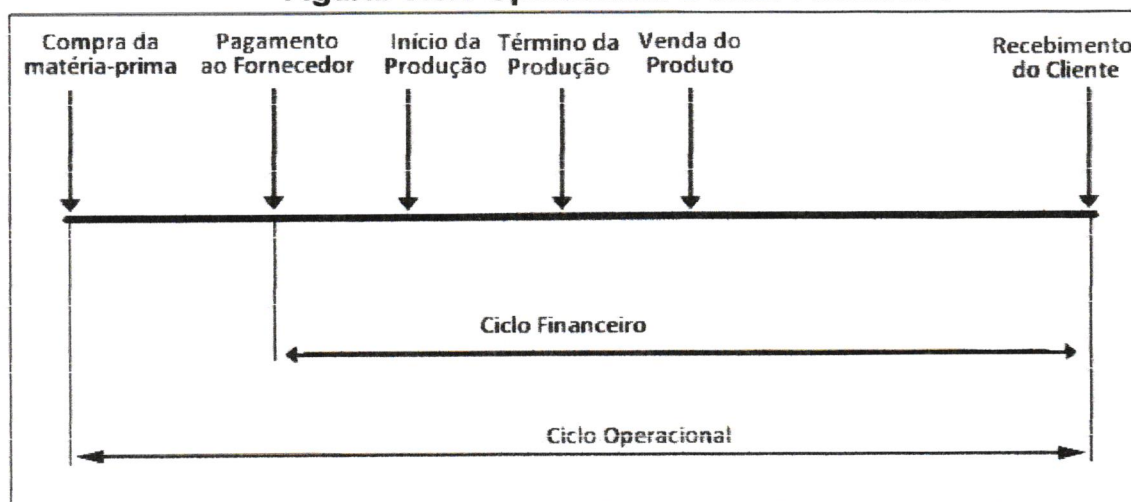
Para a execução de suas atividades operacionais, as empresas precisam realizar diversos gastos, como aquisição de matéria prima, custo de mão de obra, consumo de materiais secundários, etc. Estes gastos são cíclicos, acompanham o processo de produção/comercialização da empresa e se encerram no recebimento pela venda do produto final.

Esse lastro temporal que decorre da compra da matéria-prima ao recebimento pela comercialização da mesma é chamado de Ciclo Operacional.

Dentro deste intervalo de tempo a empresa necessita manter suas condições financeiras, e honrar com suas obrigações com terceiros.

O ciclo que acompanha exclusivamente as movimentações de caixa, iniciando no desembolso de caixa para pagamento aos fornecedores, e encerrando no recebimento da venda é denominado de Ciclo Financeiro.

Figura. Ciclo Operacional x Ciclo Financeiro



Adaptado de ASSAF NETO, Alexandre. Administração do Capital de Giro. 3. ed. São Paulo:Atlas, 2002.

Como exposto, as atividades operacionais de produção, venda e recebimentos não são sincronizadas, e a gestão dos recursos financeiros neste

intervalo de tempo faz-se essencial para que a empresa possa permanecer em funcionamento.

A quantidade de recursos financeiros necessários para que a empresa consiga manter suas atividades diárias, se auto-financiando, enquanto aguarda aos recebimentos pelas vendas (retorno do dinheiro ao Caixa) é chamada de Capital de Giro ou Capital Circulante.

Segundo PADOVEZZE (2012) "Capital de Giro significa todo numerário aplicado no Ativo Circulante. [...] Capital Circulante Líquido é a resultante aritmética do total do Ativo Circulante menos o Passivo Circulante. "

A administração do Capital de Giro está relacionada com a gestão das contas relativas aos elementos de giro da empresa, as contas circulantes, baseando-se na gerência das contas Circulantes do Ativo e do Passivo, observando a relação entre elas.

O Capital de Giro Circulante Líquido é o capital da empresa que está dentro do Ativo Circulante, e que supera as obrigações do Passivo Circulante expresso no esquema como CCL' É a "folga" financeira da empresa no curto prazo.

$$\text{CCL} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Esses recursos livres são, em verdade, recursos de longo prazo que excederam as aplicações realizadas nos Ativos Circulantes da empresa, visto no esquema como CCL".

Ativo Circulante (AC)	Passivo Circulante (PC)
CCL' (AC - PC)	CCL" ((PNC+PL) - (ANC))
Ativo Não Circulante (ANC)	Passivo Não Circulante (PNC) e Patrimônio Líquido (PL)

Adaptação BRAGA(1995 p.84)

7. FLUXO DE CAIXA PROJETADO

O Fluxo de Caixa é um instrumento da gestão financeira que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa.

“O Fluxo de Caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do Fluxo de Caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.” ASSAF NETO (2002)

A totalidade dos recursos que saem da empresa pode ser definida como a necessidade financeira, e a entrada são as fontes de recursos, uma vez confrontadas estas duas informações o administrador pode analisar a melhor maneira de captação e distribuição de recursos de forma inteligente e segura.

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta que possibilita a previsão das necessidades de captação de recursos - através de empréstimos ou dos sócios; ou utilização dos excedentes de caixa em aplicações que gerem maior retorno para a empresa.

Conhecendo quando e quanto serão os desembolsos e confrontando com as disponibilidades, o empresário torna-se capaz de evitar a acumulação de compromissos e incorrer despesas financeiras desnecessárias.

A vida da empresa não pode ser uma aventura expondo-se aos acontecimentos futuros incertos, sem um mínimo de planejamento e de controle financeiros. É preciso, além de projetar, agir com a habilidade no sentido de neutralizar ou minimizar as situações desfavoráveis à empresa. Zdanowicz (1998 p. 54)

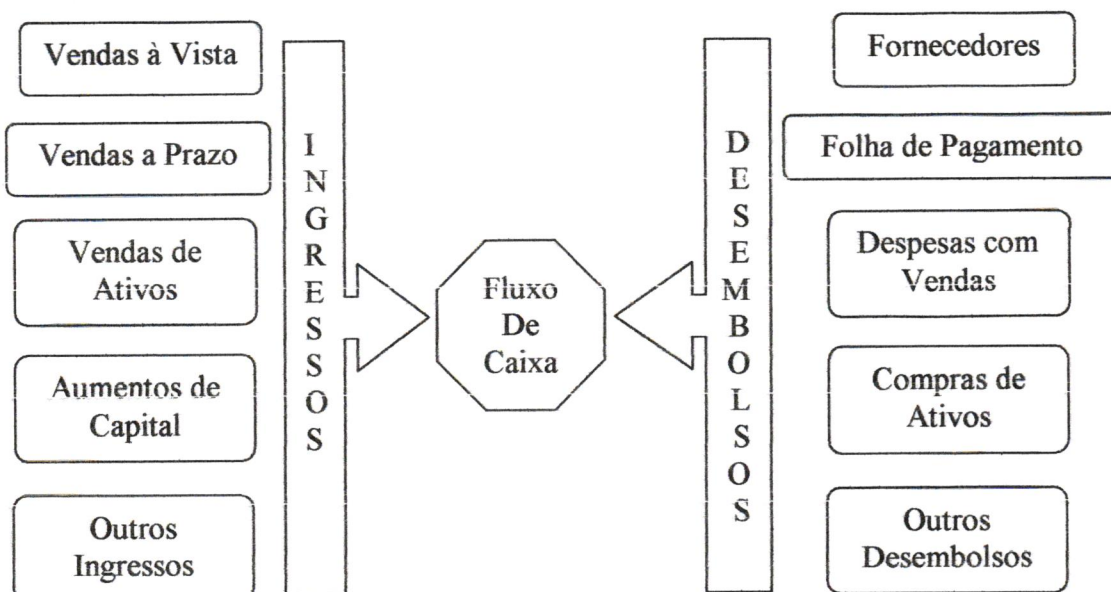
É importante para o planejamento do fluxo de caixa, pois isto permitirá projetar os rumos financeiros, possibilitando a adequada administração das disponibilidades das empresas e promovendo a liquidação dos compromissos nos vencimentos, evitando conseqüências negativas como pagamentos de juros, suspensão no recebimento de mercadorias, cortes de créditos, etc; que podem, com o passar do tempo culminar no encerramento das atividades da empresa. A depender da finalidade do administrador, o Fluxo de Caixa pode ser elaborado de

forma diferenciada, tanto no aspecto estrutural quando ao prazo abrangido pelo Fluxo.

O fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro, o qual poderá ser elaborado de diferentes maneiras, conforme a necessidade ou conveniência de cada empresa, a fim de permitir que se visualize os futuros ingressos de recursos e os respectivos desembolsos. (ZDANOWICZ, 1998)

Dentre as variações possíveis para a elaboração do Fluxo de Caixa, será utilizado para este trabalho o modelo de Fluxo de Caixa Projetado.

Para a elaboração do Fluxo de Caixa, deverão ser consideradas as informações econômico-financeiras da empresa, onde deve ser identificadas as diversas movimentações de ingressos e desembolsos de recursos que estão relacionados a atividade do empreendimento.



Fluxograma dos principais elementos envolvidos na movimentação de recursos. Adaptação Zdanowicz (1998 p. 130)

"Se a empresa ainda não tiver controles de forma organizada, é bastante provável que, nos três primeiros meses, o fluxo de caixa ainda não seja um documento confiável, porque algumas projeções ficarão ou superestimadas, ou subestimadas, alguns custos ou despesas não terão sido previstos." (SEBRAE, MG)

Essas informações dependem da existência e do nível de qualidade dos controles financeiros da empresa, para garantir maior exatidão nas projeções.

8. ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO

O processo de elaboração do Fluxo de Caixa Projetado não é difícil, porém exige atenção e cuidado nas informações utilizadas.

Como já exposto, é vital que se tenha um controle das movimentações financeiras que requeiram ou adentrem recursos monetários a empresa.

As informações necessárias para a elaboração do Fluxo de Caixa, que devem ser extraídas dos controles financeiros são:

1. Previsão de Vendas e seus respectivos prazos de recebimento;
2. Previsão de Comprar e seus respectivos prazos de pagamento;
3. Levantamento dos valores a receber dos clientes, das vendas já realizadas;
4. Levantamento dos compromissos a pagar aos fornecedores e pagamento de despesas operacionais mensais;
5. Levantamento das disponibilidades financeiras existentes.

8.1 Previsão de Vendas e os Prazos de Recebimento

Analisando o volume das vendas dos meses anteriores, a empresa poderá encontrar o percentual a ser considerado para as projeções de venda futuras. Deve-se levar em conta as variações do mercado em que atua.

CÁLCULO DOS RECEBIMENTOS DE VENDAS PROJETADAS				
Mês	Previsão de Vendas	Previsão dos Recebimentos das Vendas*		
		<u>Janeiro</u>	<u>Fevereiro</u>	<u>Março</u>
Jan.	R\$ 27.000,00	R\$ 6.750,00	R\$ 13.500,00	R\$ 6.750,00
Fev.	R\$ 30.000,00		R\$ 7.500,00	R\$ 15.000,00
Março	R\$ 33.000,00			R\$ 8.250,00
SOMA	R\$ 90.000,00	R\$ 6.750,00	R\$ 21.000,00	R\$ 30.000,00

* Considerando que serão recebidos 25% das vendas à vista, 50% das vendas em 30 dias, e mais 25% com 60 dias.

8.2 Previsão de Compras e os Respectivos Prazos de Pagamento aos Fornecedores

Através dos Controles de Estoque se definirão a frequência na aquisição das matérias primas/mercadorias e seus respectivos valores ao longo do tempo. É necessário conhecer a proporcionalidade dos Custos da Matéria-Prima ou o Custo das Mercadorias, aplicados sobre as Previsões de Vendas.

Mês	Previsão de Vendas 1	Percentual para Compras* (%) 2	Previsão de Compras (R\$) 3 = (1 x 2)/100
Jan.	R\$ 27.000,00	35%	R\$ 9.450,00
Fev.	R\$ 30.000,00	35%	R\$ 10.500,00
Março	R\$ 33.000,00	35%	R\$ 11.550,00

* Considerando que os Custos da Matéria Prima/Mercadorias seja 35% do valor das Vendas.

Depois de definido os valores necessário para compra das Matérias-Primas/Mercadorias, serão realizadas as projeções das Compras e do Pagamento das Compras.

CÁLCULO DOS PAGAMENTOS DE COMPRAS PREVISTAS				
Mês	Previsão de Compras	Previsão de Pagamento das Compras* (R\$)		
		<u>Janeiro</u>	<u>Fevereiro</u>	<u>Março</u>
Jan.	R\$ 9.450,00	R\$ 2.835,00	R\$ 5.670,00	R\$ 945,00
Fev.	R\$ 10.500,00		R\$ 3.150,00	R\$ 6.300,00
Março	R\$ 11.550,00			R\$ 34.650,00
SOMA	R\$ 31.500,00	R\$ 2.835,00	R\$ 8.820,00	R\$ 41.895,00

* Considerando que as Compras sejam pagas com 30% a vista, 60% em 30 dias e 10% com 60 dias.

8.3 Levantamento dos Valores a Receber de Clientes

Os Controles Financeiros de Contas a Receber forneceram as informações necessárias para levantamento dos Valores a Receber de Clientes, para a elaboração do Fluxo de Caixa devem ser considerados para as projeções apenas dos valores com reais possibilidades de recebimento, então, se a empresa possui valores a receber já vencidos e de difícil retorno, estes não devem ser incluídos. Da mesma forma, a empresa deve sempre levar em consideração o índice de inadimplência de seus clientes.

VALORES A RECEBER DAS VENDAS JÁ REALIZADAS*			
DOCUMENTO	<u>Janeiro</u>	<u>Fevereiro</u>	<u>Março</u>
Cheque	R\$ 3.575,00	R\$ 3.055,00	R\$ 2.827,50
Duplicata	R\$ 13.200,00	R\$ 11.280,00	R\$ 10.440,00
Cartões de Crédito	R\$ 9.350,00	R\$ 7.990,00	R\$ 7.395,00
TOTAL RECEBÍVEL	R\$ 26.125,00	R\$ 22.325,00	R\$ 20.662,50
Valores Vencidos**	R\$ 1.375,00	R\$ 1.175,00	R\$ 1.087,50
TOTAL GERAL	R\$ 27.500,00	R\$ 23.500,00	R\$ 21.750,00

* Considerando que as Vendas a Prazo são pagas da seguinte forma: 48% por Duplicatas, 34% com Cartões de Crédito, 13% com Cheques, e 5% dos créditos não são recebidos no prazo.

** Expressos somente para esclarecer o total das Vendas a Receber Previstas, mas estes valores não farão parte dos dados aplicados no Fluxo de Caixa.

8.4 Levantamento dos Compromissos A Pagar

São as informações sobre os compromissos da empresa, as Contas a Pagar, como fornecedores, impostos, financiamentos; e despesas operacionais que ocorrem todos os meses nas empresas, como salários, encargos sociais, aluguel, energia, telefone, entre outros.

COMPROMISSO	VENCIMENTOS		
	<u>Janeiro</u>	<u>Fevereiro</u>	<u>Março</u>
Fornecedores	R\$ 9.450,00	R\$ 7.070,00	R\$ 7.245,00
Folha de Pagamento	R\$ 3.300,00	R\$ 3.301,00	R\$ 3.302,00
INSS	R\$ 264,00	R\$ 264,08	R\$ 264,16
FGTS	R\$ 264,00	R\$ 264,08	R\$ 264,16
Retirada dos Sócios	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Impostos s/ Vendas	R\$ 300,00	R\$ 330,00	R\$ 360,00
Aluguel	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Energia	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Telefone	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00
Serviços de Contabilidade	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Empréstimos Bancários	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 1.500,00
Despesas Diversas	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
SOMA	R\$ 21.753,00	R\$ 19.404,16	R\$ 18.610,32

Munidos destas informações, o administrador projetará o Fluxo de Caixa, conhecendo as estimativas de pagamentos e recebimentos.

Tendo o Fluxo de Caixa Projetado em mãos, o administrador terá plena visualização das entradas e saídas de recursos, confrontando-as para verificação dos Demonstrativos de Saldos.

O Demonstrativo de Saldo permite visualizar a variação das entradas e saídas, e com o saldo acumulado do período encontrado, reiniciar o processo de projeção, considerando o saldo acumulado do período anterior como saldo inicial do período subsequente.

9. CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa só tem utilidade para a empresa, se além de seu planejamento adequado, houver atenção a sua execução e controle, em função das variações de mercado e outros imprevistos existentes na atividade empresarial.

Para Zdanowicz(1998 p.174) a revisão do Fluxo de Caixa compreende os controles diários de movimentação de conta bancária, o boletim diário de caixa e bancos e o controle financeiro diário dos ingressos e desembolsos de caixa.

A recomendação de um controle diário visa evitar a exaustão e o retrabalho, caso algum item orçado não esteja conforme o previsto, uma análise diária evitaria o acúmulo das informações, além disso, o controle diário reduz a margem de erro e acompanha a realização da previsão em tempo real, permitindo os ajustes necessários em tempo hábil.

Com a execução do Fluxo de Caixa, o acompanhamento e controle constante ajustando as previsões as necessidades reais, o empresário poderá, com o passar dos períodos, identificar com maior exatidão as movimentações de caixa e o nível de caixa fixo necessário para atender as demandas da empresa, evitando que a empresa assuma responsabilidades onerosas com terceiros.

O controle do Fluxo oportunizará ao administrador visualizar com antecedência as situações em que serão necessários incrementos ao disponível da empresa, permitindo que seja feito previamente o estudo das possibilidades de captação de recursos, observando os custos agregados e as influências de curto e longo prazo.

Através do controle e dos ajustes constantes que ocorreram na projeção e execução do Fluxo, devido as alterações que ocorrem no mercado, o empresário aprenderá a organizar e alocar os recursos financeiros de forma que consiga manter a empresa em funcionamento e obter o retorno desejado do seu investimento.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte convivem em um cenário econômico desfavorável para o seu crescimento, a concorrência com Médias e Grandes empresas, os recursos financeiros escassos, o custo de produção e expansão no Brasil tornam necessário para estas empresas o máximo de conhecimento e controle de suas finanças, pois as perdas e desajustes econômico-financeiros que as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte sofrem podem conduzir ao encerramento de suas atividades.

Os empresários das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, na maioria das vezes, iniciam e administram seus negócios de forma instintiva, não havendo planejamento ou projeções de futuro. Por isso, não gerem bem seus recursos e convivem com a possibilidade de encerramento de suas atividades diariamente.

As empresas devem planejar a execução de seus ingressos e desembolsos por meio da gestão financeira, observando com as decisões de investimento, financiamento e destinação do lucro afetarão o Capital de Giro necessário para a execução das atividades. As Microempresas e Empresas de Pequeno Porte trabalham normalmente capital de giro pequeno, logo, entender sua importância e projetar seu uso de forma consciente proporciona certa estabilidade nos planos e ações executados pelas empresas.

A gestão dos recursos financeiros destes estabelecimentos é essencial, e conhecer e controlar os fluxos dos recursos é o primeiro procedimento a ser adotado pelo proprietário, sócio ou administrador que deseja ver o desenvolvimento de sua empresa.

As empresas que sobrevivem através do "tato" do empresário sofrem muito com as irregularidades do mercado, e, como um barco a deriva, são carregadas pelas correntes de incertezas, sem conhecer seu rumo ou direção.

Por todas essas razões, a projeção, execução e controle do Fluxo de Caixa é um procedimento imprescindível. O Fluxo de Caixa é a ferramenta que agrega o maior número de informações, com mais controle e detalhamento das

atividades e necessidades de recursos da empresa, permitindo ao empresário o planejamento responsável e consciente do futuro de seu negócio.

Do mesmo modo, a própria elaboração desta ferramenta ainda agrega mais conhecimento ao empresário, já que dentro do processo de elaboração o empreendedor é obrigado a conhecer sua realidade atual e as projeções de futuro, além de permitir que sejam criados e avaliados os sistemas de acompanhamento e controle de contas como contas a pagar, valores a receber, fornecedores, etc.

Pelas razões elencadas, o Fluxo de Caixa ferramenta ideal para a gestão dos recursos da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual da Contabilidade Básica: contabilidade introdutória e intermediária**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2012

IUDÍCIBUS, Sérgio de. MARION, José Carlos. **Introdução a teoria da contabilidade para o nível de graduação**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 7.ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Básica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

Anuário o Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010/2011. 4º ed. Serviço Brasileiro de Apoios às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. – Brasília, DF; DIEESE, 2011.

Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência E Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas No Brasil 2003–2005. Serviço Brasileiro de Apoios às Micro e Pequenas Empresas (Org.). Brasília, 2005.

Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas / Daniel Salgueiro da Silva...[et al.]; coordenação de Pedro Coelho Neto. — 5. ed. — Brasília : CFC : SEBRAE, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Planilha de fluxo de caixa projetado

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA			
	PREVISÕES		
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO
ENTRADAS			
Previsão de Recebimentos de Vendas	R\$ 6.750,00	R\$ 21.000,00	R\$ 30.000,00
Contas a Receber - Vendas já Realizadas	R\$ 26.125,00	R\$ 22.325,00	R\$ 20.662,50
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 32.875,00	R\$ 43.325,00	R\$ 50.662,50
SAÍDAS			
Previsão para Pagamento de Compras	R\$ 2.835,00	R\$ 3.150,00	R\$ 7.245,00
Fornecedores	R\$ 9.450,00	R\$ 7.070,00	R\$ 7.245,00
Folha de Pagamento	R\$ 3.300,00	R\$ 3.301,00	R\$ 3.302,00
INSS	R\$ 264,00	R\$ 264,08	R\$ 264,16
FGTS	R\$ 264,00	R\$ 264,08	R\$ 264,16
Retirada dos Sócios	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
Impostos s/ Vendas	R\$ 300,00	R\$ 330,00	R\$ 360,00
Aluguel	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Energia	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Telefone	R\$ 125,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00
Serviços de Contabilidade	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Empréstimos Bancários	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 1.500,00
Despesas Diversas	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 21.753,00	R\$ 19.404,16	R\$ 18.610,32

DEMONSTRATIVO DOS SALDOS			
1. SALDO INICIAL	R\$ 13.450,00	R\$ 24.572,00	R\$ 48.492,84
2. ENTRADAS	R\$ 32.875,00	R\$ 43.325,00	R\$ 50.662,50
3. SAÍDAS	R\$ 21.753,00	R\$ 19.404,16	R\$ 18.610,32
SALDO ACUMULADO (1 + 2) - (3)	R\$ 24.572,00	R\$ 48.492,84	R\$ 80.545,02

APÊNDICE B – Planilha de acompanhamento e controle de fluxo de caixa

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA			
	JANEIRO		
	PROJETADO	REALIZADO	DISTORÇÕES
ENTRADAS			
Previsão de Recebimentos de Vendas	R\$ 6.750,00		
Contas a Receber, Vendas já Realizadas	R\$ 26.125,00		
Outros Recebimentos			
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ 32.875,00		
SAÍDAS			
Previsão para Pagamento de Compras	R\$ 2.835,00		
Fornecedores	R\$ 9.450,00		
Folha de Pagamento	R\$ 3.300,00		
INSS	R\$ 264,00		
FGTS	R\$ 264,00		
Retirada dos Sócios	R\$ 4.000,00		
Impostos s/ Vendas	R\$ 300,00		
Aluguel	R\$ 500,00		
Energia	R\$ 150,00		
Telefone	R\$ 125,00		
Serviços de Contabilidade	R\$ 600,00		
Empréstimos Bancários	R\$ 2.500,00		
Despesas Diversas	R\$ 300,00		
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ 21.753,00		