



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE GERENCIAL: UM ESTUDO REALIZADO EM MICROEMPRESAS DA CIDADE DE CHAPECÓ, SANTA CATARINA

Elizandra Lazarin
elilazarin@unochapeco.edu.br
Unochapeco

Rodrigo Barichello
rodrigo.b@unochapeco.edu.br
Unochapeco

Fabiano Marcos Bagatini
bagatini@unochapeco.edu.br
Unochapeco

Antonio Zanin
zanin@unochapeco.edu.br
Unochapeco

Resumo: Neste artigo foi abordado a utilização do fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial na gestão das microempresas, tendo como objetivo evidenciar as técnicas administrativas de acompanhamento, avaliação e controle do fluxo de caixa, que as microempresas adotam como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão. Para isso, utilizou-se da pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, por meio de questionário estruturado, respondido por 38 gestores de microempresas. Pode-se analisar a realidade dos microempresários com relação à utilização do fluxo de caixa, evidenciando que, embora conhecido pela maioria, há um grande número de administradores que não têm o instrumento implantado na empresa, desconhecendo a importância da ferramenta gerencial, para a sua tomada de decisão, e muitos não valorizam essa ferramenta na sua empresa, e em muitos casos não há importância de implantar o mesmo, que é essencial para o desenvolvimento e o bom funcionamento das organizações.

Palavras Chave: Fluxo de caixa - Controle gerencial - Tomada de decisão - MPEs - Finanças



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

Está cada vez mais difícil para as microempresas planejar suas atividades diante da atual situação do mercado. O administrador deve estar munido de todas as informações possíveis para preservar a liquidez e fazer o cumprimento de todas as obrigações financeiras.

A demonstração do fluxo de caixa propicia aos gestores o melhor planejamento das entradas e desembolsos, que não é aconselhável excesso de caixa, só o necessário para garantir a quitação dos seus compromissos.

Através da demonstração do fluxo de caixa o administrador recebe as informações de entrada e saídas, permitindo também obter dados complementares, com o controle, tem as provisões de recebimentos e pagamentos possibilitando a elaboração de um planejamento das ações futuras, auxiliando-o a tomar decisões corretas e oportunas.

Segundo Hoji (2012, pg 244) descreve que o conceito de caixa engloba os recursos em forma de numerário ou depósito a vista em conta bancária, que podem ser utilizados imediatamente e sem restrições.

Segundo Matarazzo (2003) a demonstração do fluxo de caixa para o longo prazo tem em vista relacionar as alterações nos futuros saldos de caixa da organização, o seu maior objetivo é demonstrar a possibilidade de geração de caixa.

A falta de controle do caixa se manifesta de várias maneiras, com a ineficiência de contas a receber, estoques excessivos, investimentos acima da capacidade, prazos muito longos concedidos a clientes, entre outros problemas que dificultarão o gerenciamento das microempresas.

Segundo (Zdanowicz, 2004) o fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que estão sendo realizadas pelas microempresas, facilitando a análise e decisões de comprometer recursos financeiros, de selecionar o uso de linhas de créditos menos onerosos, de determinar o quanto a organização dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível.

Os desafios encontrados no dia-a-dia conduzem os gestores a buscarem novas alternativas para auxiliar nos desafios do processo administrativo. Portanto as informações contábeis precisam ser oportunas e constantemente atualizadas de uma demonstração de fluxo de caixa, será o direcionador do processo decisório, evitando a possível falência das microempresas.

Este estudo está focado na administração do fluxo de caixa e nos administradores financeiros das microempresas da região Oeste de Santa Catarina, quanto à implantação, manutenção e controle desse instrumento de apoio a decisões no processo de gestão. Assim, a questão-problema que norteia este trabalho é: ***como os gestores das microempresas utilizam o fluxo de caixa como instrumento de acompanhamento, avaliação e controle gerencial no processo de tomada de decisão?***

O presente artigo está estruturado, a partir da introdução, pelo referencial teórico, procedimentos metodológicos e análise dos dados obtidos na pesquisa. Por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações para novos estudos.

2. MICRO E PEQUENA EMPRESA

A micro e pequena empresa possuem algumas características próprias e exclusivas. Para Solomon (1986), identifica-se nestas a tenacidade econômica – muitas horas de trabalho,



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



disposição para enfrentar tempos difíceis, energia pessoal e capacidade de iniciativa – ao invés de qualquer vantagem econômica aparente.

Conforme Resnik (1990), o que caracteriza este extrato de empresas (além da exigência fundamental de que o proprietário-gerente administre e controle todos os aspectos da empresa) são os seus recursos muito limitados. E Soifer (2002) discorre que estas são caracterizadas por serem muito influenciadas pelos seus proprietários e pelo mercado em que atuam. Assim, parece consenso que os pequenos empreendimentos têm como característica principal o gerenciamento e o controle ativo dos seus proprietários.

Para Soifer (2002), as micro e pequenas empresas são relevantes para a estabilidade econômica de um país, para a oferta de mão-de-obra e para a criação de uma base de arrecadação em muitos municípios.

Cher (1990) afirma que estas empresas contribuem significativamente na geração do produto nacional, na absorção de mão-de-obra, na flexibilidade locacional (espalham-se invariavelmente por todo o território nacional, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento) e no caráter majoritariamente nacional (neste extrato de empresas há a predominância absoluta do capital privado nacional).

Estas empresas podem apresentar fragilidades do ponto de vista da gestão, sobretudo financeira, levando algumas vezes ao insucesso empresarial. Pereira e Santos (1995) destacam: (1) incompetência do empreendedor; (2) experiência anterior inadequada; (3) imobilização excessiva do capital; (4) política equivocada de crédito e (5) falta de controles de custos e de gestão financeira.

O fracasso das empresas, para Nelson e Economy (1998), pode ser atribuído a fatores como: problemas de localização, mudanças nos mercados, competição externa injusta ou insuficiência de financiamento.

Cher (1990) também expõe algumas causas da mortalidade das pequenas e médias empresas, aqui sintetizadas: falta de conhecimento acerca dos instrumentos de administração geral e contábil-financeiros; falta de recursos financeiros e dificuldades na obtenção de financiamentos e investimentos; manutenção de maus pagadores na carteira de clientes; obsolescência de métodos, equipamentos e de mentalidade empresarial; falta de informação acerca dos principais acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no mundo.

O autor segue afirmando que o desconhecimento dos inúmeros instrumentos de administração são pontos que mantém relação direta com o fracasso do empreendimento.

Assim, a fragilidade financeira das micros e empresas de pequeno porte reduz a possibilidade de equívocos por parte dos gestores. As decisões que permeiam o universo do administrador crescem em importância à medida que podem afetar a continuidade da empresa.

Segundo Silva (2005), o controle diário também ajuda na diminuição da margem de erros e da flexibilidade de acompanhar o desempenho e verificar que medidas podem ser aplicadas para melhorar o resultado, caso haja necessidade.

Então, entende-se como fundamental que as micros e pequenas empresas possuam controles financeiros, sobretudo o instrumento fluxo de caixa, pois, pode permitir ao administrador conhecer a situação da mesma antecipadamente, tomando providências em tempo hábil.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



3. FLUXO DE CAIXA

Para Bodie e Merton (2002) o fluxo de caixa é um instrumento que apresenta todo o recurso financeiro que entra e sai da empresa em determinado período. E Souza (2003) comenta que o fluxo de caixa permite visualizar no tempo o que ocorre com o capital de determinada empresa.

Zdanowicz (1998, p.40) acrescenta que o fluxo de caixa de uma empresa representa

o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado. Consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Matarazzo (2003) afirma que a demonstração do fluxo de caixa permite extrair importantes informações sobre o comportamento financeiro da empresa no exercício.

E Assaf Neto e Silva (2002) destacam o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita planejar e controlar os recursos financeiros de uma empresa, sendo indispensável em todo o processo de tomada de decisões.

Para Zdanowicz (2004 p.196), é preciso que o administrador siga alguns requisitos para administrar o fluxo de caixa, são eles:

- Aceleração do processo de recebimento;
- Controle nos pagamentos;
- Estabelecimento de saldo mínimo que dependerá da necessidade de caixa para a transação e eficiência da administração do disponível;
- Existência de planejamento e controle financeiro.

Assim, este instrumento pode acompanhar as movimentações diárias dos recursos financeiros, bem como, projetar possíveis superávits ou déficits, permitindo ao gestor planejar antecipadamente ações de captação ou aplicação de recursos.

Para Matarazzo (2003, p. 365) as informações contidas na demonstração do fluxo de caixa apontam a capacidade de:

- Autossuficiência das operações (compras, produções e vendas);
- Independência do sistema bancário à curto prazo;
- Gerar recursos para manter e expandir o nível de investimentos;
- Amortizar dívida bancárias de curto e longo prazo.

“É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerários para atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados” (ZDANOWICZ, 2004, p. 127).

Ainda segundo Zdanowicz (2004) com um demonstrativo eficiente o administrador financeiro consegue antecipadamente planejar estratégias, caso ocorra diminuição das receitas ou então aumentos bruscos de pagamentos.

Neste sentido, o fluxo de caixa é um instrumento útil ao processo de tomada de decisão, visto que, ao utilizá-lo, a empresa pode planejar e controlar todas as suas atividades operacionais e não-operacionais.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi baseada no método do estudo de caso, pois se investigou um fenômeno dentro do seu contexto real, no qual as condições contextuais referem-se ao objeto que está sendo estudado (Yng, 2005).

Segundo Bruyne (1997) o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade da situação.

Os dados foram coletados mediante a aplicação de questionário estruturado, direcionado às micro e pequenas empresas da cidade de Chapecó, estado de Santa Catarina.

Os mesmos foram encaminhados via formulário do Google Docs no período compreendido entre janeiro e fevereiro de 2015. Foram distribuídos 50 instrumentos e considerados como válidos para esta pesquisa 38 instrumentos, que retornaram com preenchimento válido.

As empresas foram escolhidas de forma intencional em função de cadastro de associações disponibilizado pela Associação Comercial e Industrial de Chapecó.

A análise dos dados coletados é realizada em três etapas, primeiramente identifica-se o ramo de atividade das empresas e o tempo de existência. Em seguida caracteriza-se o perfil dos respondentes, como faixa etária, gênero e formação e num terceiro momento, a análise concentra-se na relevância do fluxo de caixa para a tomada de decisão.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa apresenta o perfil dos respondentes e das empresas pesquisadas, bem como aspectos relacionados à administração do fluxo de caixa.

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A tabela 1 apresenta a faixa etária dos 38 respondentes que participaram da pesquisa.

Tabela 1: Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Quantidade	%
Até 20 anos	0	0%
De 21 a 25 anos	5	13%
De 26 a 30 anos	5	13%
De 31 a 35 anos	12	32%
De 36 a 40 anos	12	32%
De 41 a 45 anos	1	3%
De 46 a 50 anos	1	3%
Mais de 50 anos	2	5%
Total	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Percebe-se que a idade dos respondentes concentra-se entre 31 a 40 anos, totalizando 24 respostas e 64%. De 21 a 30 anos existem 10 pessoas, que representam 26% do total.

A tabela 2 destaca o nível de escolaridade dos participantes.

Tabela 2: Nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Quantidade	%
Primeiro grau incompleto	0	0%
Primeiro grau completo	1	3%
Segundo grau incompleto	2	5%
Segundo grau completo	7	18%
Terceiro grau incompleto	7	18%
Terceiro grau completo	21	55%
Total	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Visualizou-se que 21 respondentes possuem terceiro grau completo, totalizando 55%, 07 pessoas têm terceiro grau completo e verifica-se o mesmo número de respostas com segundo grau completo, ambos representando 18% do total.

A tabela 3 apresenta o curso de graduação dos entrevistados que responderam terceiro grau incompleto ou completo na tabela 02.

Tabela 3: Curso de graduação

Curso de graduação	Quantidade	%
Ciências Contábeis	11	39%
Administração	10	36%
Economia	1	4%
Outro	6	21%
Total	28	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os respondentes com formação superior, 39% são egressos do curso de Ciências Contábeis, 36% Administração e 4% Economia. Outras áreas de formação apareceram nas respostas, dentre elas: Nutrição e Agronomia.

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA EM RELAÇÃO AO FLUXO DE CAIXA

A primeira questão visou compreender qual a periodicidade de elaboração do fluxo de caixa nas empresas pesquisadas. A tabela 4 apresenta os resultados encontrados.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Tabela 4: Periodicidade de elaboração do fluxo de caixa

Periodicidade	Quantidade	%
Diariamente	16	42%
Semanalmente	8	21%
Quinzenalmente	1	3%
Mensalmente	13	34%
Total	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que, 16 respondentes que representam 42% elaboram o instrumento fluxo de caixa diariamente; 21% semanalmente, correspondendo a 08 respostas; 01 quinzenalmente e 13 que corresponde a 34% do total elaboram mensalmente o fluxo de caixa.

A questão 02 refere-se aos instrumentos básicos de controle financeiro utilizados nas empresas pesquisadas e a tabela 02 apresenta os resultados os dados.

Tabela 5: Instrumentos de controle financeiro

Instrumentos	Quantidade	%
Contas a pagar	1	3%
Contas a pagar e a receber	22	58%
Contas a pagar, a receber e planejamento/orçamento	15	39%
Total	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados apontam que 01 empresa apresenta somente controle de contas a pagar; 22 respondentes que correspondem a 58% possuem contas a pagar e a receber e 39% que representam 15 empresas possuem contas a pagar, a receber e planejamento/orçamento.

A questão seguinte tem por objetivo evidenciar de que forma os controles são elaborados, a tabela 6 apresenta que 04 empresas não elaboram os controles pesquisados; 05 respondentes apontam que elaboram controles manuais; 03 citam que possuem controles em planilhas eletrônicas e editores de textos e a maioria dos respondentes, totalizando 26 empresas apresentam sistemas informatizados para o controle.

Tabela 6: Forma de elaboração dos controles

Descrição	Quantidade	%
Não possui	4	11%
Controles manuais	5	13%
Planilhas eletrônicas e editores de textos	3	8%
Sistemas informatizados	26	68%
Total	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa



A questão 7 buscou saber se a empresa elabora o demonstrativo de fluxo de caixa. A tabela 7 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 7: Apresentação do fluxo de caixa

Descrição	Quantidade	%
Não elabora	11	29%
Controles manuais	6	16%
Planilhas eletrônicas e editores de textos	8	21%
Sistemas informatizados	13	34%
Total	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Evidencia-se que, 29% ou 11 empresas responderam que não elaboram; 16% correspondendo a 06 respondentes elaboram controles manuais; 21% totalizando 08 evidenciações responderam que elaboram planilhas eletrônicas e 34% correspondendo a 13 empresas responderam que o fluxo de caixa é elaborado no sistema que a mesma possui.

A questão 8 perguntou se o respondente entende ser mais fácil gerir o negócio utilizando um relatório que demonstre as entradas e saídas de recursos financeiros, subsidiando a tomada de decisões.

Tabela 8: Fluxo de caixa como subsídio a tomada de decisão

Descrição	Quantidade	%
Sim	38	100%
Não	0	0%
Total	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 8 demonstra que todos os respondentes afirmam ser mais fácil gerir o negócio quando existem relatórios que demonstrem as entradas e saídas efetivas de recursos financeiros do caixa. No entanto também apontam que necessitam de conhecimento para entender o relatório, bem como em muitos casos, no momento de tomar a decisão não utilizam a ferramenta.

A questão 9 evidencia com que frequência a empresa atrasa os pagamentos. Os resultados tabulados são apresentados na tabela 9.

Tabela 9: Frequência de atraso nos pagamentos

Periodicidade	Quantidade	%
Nunca	16	42%
Raramente (até 20% são pagas com atraso)	6	16%
Eventualmente (de 21% a 30% das obrigações são pagas com atraso)	12	32%
Frequentemente (de 31% a 60% das obrigações são pagas com atraso)	4	11%
Total	38	100%

Fonte: Dados da pesquisa



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Evidencia-se que 16 empresas respondentes nunca atrasaram os pagamentos; 06 afirmam atrasar até 20% das contas; 12 que correspondem a 32% atrasam de 21% a 30% das obrigações e 04 que totalizam 11% afirmam que pagam de 31% a 60% das obrigações com atraso.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa teve por objetivo, evidenciar as técnicas administrativas de acompanhamento, avaliação e controle do fluxo de caixa, que as microempresas adotam como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão. Sendo que a questão-problema: *como os gestores das microempresas utilizam o fluxo de caixa como instrumento de acompanhamento, avaliação e controle gerencial no processo de tomada de decisão?*

Quanto à elaboração, acompanhamento e controle do fluxo de caixa, evidenciou-se que poucos dos pesquisados afirmaram ter domínio pleno, por outro lado, muitos não o possuem este conhecimento ou não usam esta ferramenta e não sabem da importância do mesmo. Evidenciou-se também que há um grande número de administradores que não tem o fluxo de caixa implantado na empresa, também desconhecem seu processo de administração.

Observa-se que um dos motivos em que a demonstração do fluxo de caixa não ser muito utilizada, deve-se principalmente a falta de conhecimento deste sistema por parte dos gestores e a falta de divulgação de seus benefícios. Cabe aos profissionais da contabilidade, que se voltem aos empresários, para auxiliá-los na execução de controles gerenciais, especialmente aos que se referem ao planejamento financeiro.

Conclui-se que o fluxo de caixa como instrumento de gestão está sendo pouco utilizado nas microempresas, e que muitos gestores acreditam que farão seus negócios prosperarem somente com a força de vontade, sem um planejamento mais aprofundado da saúde financeira da organização, e deveriam aprimorar constantemente a sua visão do seu negócio, para evitar que se deparem com as dificuldades financeiras no futuro, buscando as informações geradas na demonstração de fluxo de caixa.

Com um bom demonstrativo de fluxo de caixa é mais fácil para a empresa resolver problemas de insolvência ou liquidez, que geralmente ocorrem quando não há análise do desempenho financeiro das microempresas, permitindo ao administrador ter visão de suas expansões, e se foi autossuficiente em seu capital de giro.

Por fim, dada à importância do tema e o resultado desta pesquisa, que aponta o despreparo de muitos gestores das microempresas, sugere-se replicar este estudo em outras áreas, como forma de contribuir para o crescimento e aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão financeira das organizações.

8. REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. Administração do capital de giro. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BODIE, Z.; MERTON, R. C. Finanças. 1 ed. rev. ampl. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

BRUYNE, P. et al. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1997.

CHER, R. A Gerência das Pequenas e Médias empresas: o que saber para administrá-las. São Paulo: Maltese, 1990



HOJI, M. Administração financeira e orçamentária. São Paulo: Atlas, 2012.

MATARAZZO, D. C. Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RESNIK, P. A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido; tradução: Maria Cláudia Oliveira Santos. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.

SILVA, E. C. Como administrar o fluxo de caixa das empresas. São Paulo, 2005.

SOIFER, J. A grande pequena empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SOLOMON, S. A grande importância da pequena empresa. Tradução M. R. da Cruz. Rio de Janeiro, ed. Nórdica, 1986.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, J. E. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.