

## A UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS MICROEMPRESAS

**Alisson de Souza Batista**

Mestre em Administração

Professor das Faculdades ISEIB

[alisson.batista@gmail.com](mailto:alisson.batista@gmail.com)

**Breno Luiz Soares Cardoso**

Especialista em Direito Empresarial

[breno@brenocardoso.adv.br](mailto:breno@brenocardoso.adv.br)

**Gleucir Leite**

Professor das Faculdades ISEIB

[gleucir@gmail.com](mailto:gleucir@gmail.com)

**Sebastião Gessy da Fonseca**

Mestre em Educação

Professor das Faculdades ISEIB

[sebastiao.gessy@hotmail.com](mailto:sebastiao.gessy@hotmail.com)

### RESUMO

As microempresas representam um percentual expressivo das atividades desenvolvidas no Brasil, mas há uma considerável parcela que encerra suas atividades antes da maturidade. Algumas têm ainda sua gestão comprometida pela falta de informações referentes a sua saúde financeira, como também pelos altos índices de impostos aplicados. Este artigo retrata uma revisão literária de obras que abordam a utilização do fluxo de caixa como ferramenta estratégica nas empresas, utilizando dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Apóia-se também em análises da literatura de autores consagrados na área das finanças corporativas e abordagens atuais sobre os conceitos de fluxo de caixa e modelos de sugeridos. O objetivo geral deste trabalho é evidenciar o uso da ferramenta fluxo de caixa como uma ferramenta estratégica na tomada de decisões nas microempresas de diversos segmentos.

**Palavras-chave:** Microempresas, Fluxo de Caixa, Gestão Financeira, Liquidez.

### CASH FLOW LIKE STRATEGY TOOL IN MICROENTERPRISES

#### ABSTRACT

Microenterprises represent a significant percentage of the activities developed in Brazil, but there is a considerable portion that ends its activities before maturity. Some of them still have their management compromised by the lack of information regarding their financial health, as well as by the high rates of taxes applied. This article portrays a literary review of works that address the use of cash flow as a strategic tool in companies, using data from the Brazilian Micro and Small Business Support Service of the Brazilian Institute of Geography and Statistics. It is also supported by analyzes of the literature of renowned authors in the field of corporate finance and current approaches to the concepts of cash flow and suggested models. The general objective of this work is to highlight the use of the cash flow tool as a strategic tool in decision-making in microenterprises in different segments.

**Keywords:** Micro-companies, Cash Flow, Financial Management, Liquidity.

## INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade e a globalização da economia, que dia a dia, exige a maximização da qualidade de bens e serviços e a minimização dos custos, torna o mercado mais seletivo e gera a necessidade de que micro, pequenas e grandes empresas tenham melhor gestão de seus recursos financeiros. Assim o administrador, seja de uma grande ou pequena empresa, deve ter flexibilidade, eficiência e eficácia em suas ações e planejamento na formulação de seu produto e estratégia a ser adotada para atender a essas necessidades. Desta forma, o fluxo de caixa torna-se ferramenta de grande importância pela qual a gestão dos recursos financeiros da empresa possibilita a busca de novos produtos que atendam às necessidades do ambiente externo e interno no melhor momento e com o menor esforço, não comprometendo a saúde financeira da empresa. A viabilização desses recursos por meio de controle de fluxo de caixa permite também uma melhor alternativa para efetuar e planejar novas entradas de recursos. Com isso, a liquidez da empresa garante um melhor desempenho no planejamento das ações que influenciam o aspecto da realização e exigibilidade na aplicação de seus recursos.

Para Assaf Neto (2011), as atividades financeiras de uma empresa devem ter acompanhamento constante de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como, fazer os ajustes e correções necessárias. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes, respeitando os vários compromissos assumidos, promovendo a maximização da riqueza.

Também é importante destacar neste contexto, a atualização do fluxo de caixa para que possa atender às expectativas da gestão financeira e viabilizar sua utilização para fins de tomada de decisão, ou seja, com a adequada formulação do fluxo de caixa obtém-se a real posição de liquidez da empresa, conhecendo-se também as alterações e variações apresentadas pelo demonstrativo. Para os gestores não basta a análise econômica financeira que detecta desvios através de cálculos e comparações de índices, é preciso identificar as causas que provocaram tais desvios na liquidez.

Organizações, mesmo familiares, podem apresentar cotidianamente um fluxo de entradas e saídas financeiras, que exijam registros manuais ou mecânicos para seu controle. Quanto maior o número de movimentações de entradas e de saídas mais complicado se torna o controle manual e a visualização da situação. Esse conjunto de ingressos e de desembolsos pode ser resumido ao fluxo de caixa, que representa a situação financeira da organização em cada momento.

Assim, este artigo pretende apresentar o fluxo de caixa como sendo uma ferramenta estratégica que permite às microempresas no dia a dia de suas atividades, melhores condições para atender ao mercado e satisfazer os gestores, através de produtos e serviços de boa qualidade pela dinamização dos lançamentos e a visão estratégica dos fluxos financeiros que proporciona.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **As Microempresas e o Fluxo de Caixa**

Nesta seção é realizada a revisão das teorias que envolvem o tema tratado nessa pesquisa, ou seja, em um primeiro momento são abordadas as principais características da microempresa. E em seguida uma apreciação bibliográfica da relevância do fluxo de caixa na gestão das microempresas e a evidência da utilização desse instrumento como ferramenta de controle dentro das organizações de micro porte. E, por fim, são conceituadas a gestão empresarial e a liquidez como pontos relevantes para os processos decisórios nas empresas de micro porte.

### **Microempresas**

De acordo com Longenecker et all, (2018) cada microempresa tem características diferentes e cada uma tem uma capacidade limitada de gerar lucros significativos, no qual estes empreendedores dedicam-se ao máximo para que estes empreendimentos recebam um lucro que compense o tempo dedicado a eles.

Segundo (SALES, SOUZA NETO, 2004), não há unanimidade quanto à conceituação e classificação das micro e pequenas empresas. Cada país adota formas particulares e de acordo com suas realidades de mercado.

Considerando a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, microempresas se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, que atenda as condições:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-

calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso de empresa de pequeno porte, a partir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016).

§ 1º Considera-se receita bruta, para fins do disposto no caput deste artigo, o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

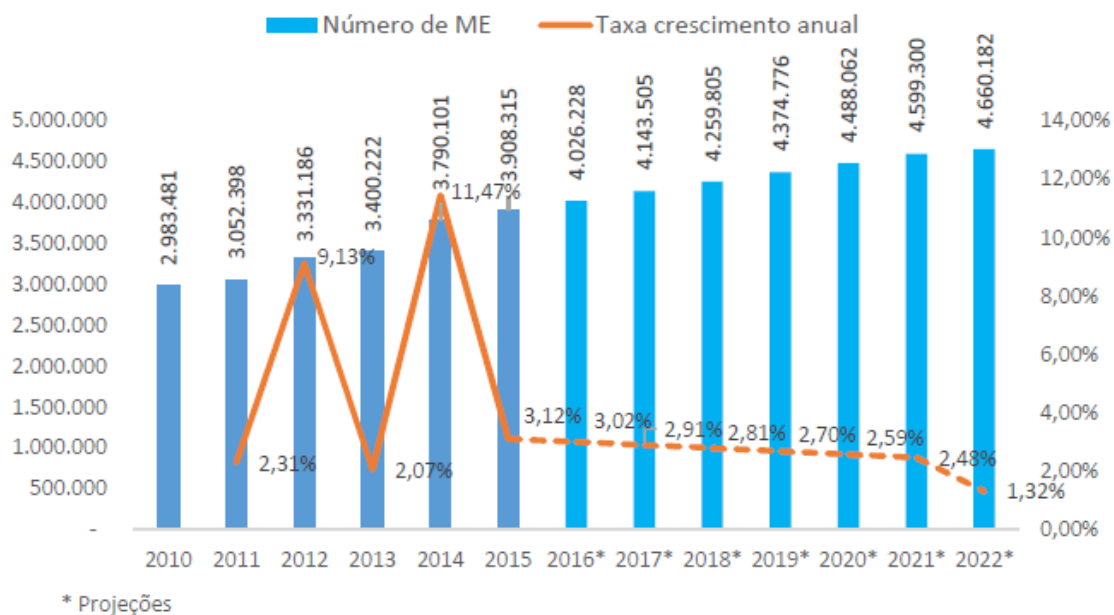
No Brasil, segundo DOMINGOS (1995), as microempresas representavam 70% da força de trabalho, 21% do PIB nacional e 98% do total de estabelecimentos em 1994.

Segundo o Sebrae (2018), a quantidade de Microempresas no Brasil partiu de 2,65 milhões, em 2009, para 4,14 milhões, em 2017, e numa projeção, deve atingir 4,66 milhões, em 2022. Uma estimativa de crescimento de 75,5% nesse período de 23 anos, a uma taxa média anual de 2,47%. O gráfico 1 ilustra essa projeção.

De acordo com Gonçalves (1994) há alto desequilíbrio regional em países como o Brasil e, assim, micro e pequenas empresas podem representar uma ferramenta essencial para a descentralização industrial.

Em adição, as MPE constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte. (IBGE, 2003)

**Figura 1 – Evolução da Quantidade de ME (2010 a 2022)**



Fonte: Sebrae (2018)

O IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - desenvolveu em 2003, um estudo sobre as características principais de administração das micro e pequenas empresas brasileiras e relacionou as principais:

- I. Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- II. Alto índice de sonegação fiscal;
- III. Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- IV. Baixo investimento em inovação tecnológica;
- V. Baixo nível de terceirização;
- VI. Baixo volume de capital empregado;
- VII. Contratação direta de mão-de-obra;
- VIII. Contratação direta de mão-de-obra;
- IX. Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- X. Dificuldade de definição dos custos fixos;
- XI. Grande centralização do poder decisório;

- XII. Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- XIII. Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- XIV. Registros contábeis pouco adequados;
- XV. Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

Fonte: IBGE (2003)

A caracterização das micro e pequenas empresas no Brasil foi também alvo do estudo de Leone (1999). A figura 2 a apresenta a existência de três tipos de especificidades que caracterizam as micro e pequenas empresas: as organizacionais, as decisórias e as individuais.

É possível perceber as semelhanças entre as abordagens de Leone (1999) e do IBGE (2003), quanto aos aspectos de caracterização das micro e pequenas empresas brasileiras. Ambas as fontes revelam traços preponderantes na análise das micro e pequenas empresas: gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial.

**Figura 2 – Características das micro e pequenas empresas brasileiras**

<b>Especificidades Organizacionais</b>	<b>Especificidades Decisórias</b>	<b>Especificidades Individuais</b>
Pobreza de recursos;	Tomada de decisão intuitiva;	Onipotência do proprietário/dirigente;
Gestão centralizadora;	Horizonte temporal de curto prazo;	Identidade entre pessoa física e jurídica;
Situação extra organizacional incontrolável;	Inexistência de dados quantitativos;	Dependência perante certos funcionários;
Fraca maturidade organizacional;	Alto grau de autonomia decisória;	Influência pessoal do proprietário/ dirigente;
Fraqueza das partes no mercado;	Racionalidade econômica, política e familiar.	Simbiose entre patrimônio social e pessoal;
Estrutura simples e leve;		Propriedade dos capitais;
Ausência de planejamento;		Propensão a riscos calculados.
Fraca especialização;		
Estratégia intuitiva;		
Sistema de informações simples.		

Fonte: Adaptado de Leone (1999)

Cezarino (2003) afirma que a partir desses três aspectos pode-se caracterizar mais claramente as micro e pequenas empresas brasileira:

a) Gestão informal - congruência de patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho, dificulta a formulação de estratégias e prejudica análise minuciosa da situação financeira da empresa. O alto grau de centralização no empreendedor cria a dependência de sua figura, engessando e reduzindo a possibilidade de uma gestão autônoma e a presença de um número relativamente significativo de funcionários com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades podendo até interferir nos comandos hierárquicos das empresas;

b) Baixa qualidade gerencial em consequência da gestão informal que minimiza as chances de se obter uma qualidade gerencial razoável. Com isso há baixa qualidade ou ausência de informações sobre processos, controles; desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. Também como fatores complicadores podem ser incluídas as contratações simplistas de mão-de-obra, processo de terceirização pobre e desenvolvimento de inovações tecnológicas;

e

c) Escassez de recursos demonstra uma diferença das micro e pequenas empresas brasileiras e de países desenvolvidos. Mesmo com a baixa qualidade gerencial e gestão informal, as micro e pequenas empresas nestes países gozam de financiamentos e crédito sem restrições apertadas. No Brasil esses recursos são escassos e micro e pequenas empresas têm dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos como

privados. E além disso ainda há alta sonegação de impostos e tributos comerciais. CEZARINO (2003)

No Brasil, as microempresas podem optar pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, conhecido como Simples Nacional, instituído em 1997 pela lei nº 9.317, de 1996. Na atualidade, a matéria é regulada pela lei complementar 123, de 14 de dezembro de 2006.

Na atual legislação, microempresa (ME) é a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada ou o empresário, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00. Já a empresa de pequeno porte (EPP) é aquela que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.<sup>[2]</sup>

O Simples, consiste basicamente em permitir que as empresas optantes recolham os tributos e contribuições devidos, calculados sobre a receita bruta, mediante a aplicação de alíquota única, em um único documento de arrecadação, chamado DAS-SIMPLES.

A lei concede a simplificação de documentação, a diretriz da fiscalização como orientação e o estabelecimento de privilégios em compras públicas como: licitação exclusiva para microempresas e empresas de pequeno porte e um regime especial de empate ficto, que, após a fase competitiva, permite que a ME ou EPP realize novo lance, aumentando a chance de vitória destas empresas em relação às demais.

### **Fluxo de Caixa nas Microempresas**

Frezatti (1999) define que caixa é o objetivo final dos investidores ao fazer a opção por uma alternativa de alocação de recursos. No meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível e encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo. De forma resumida, pode-se dizer que o fluxo de caixa é o instrumento de gestão financeira que auxilia o responsável da área a administrar os recursos disponíveis na empresa. Todas entradas ou saídas são lançadas no fluxo de caixa, emitindo relatório a cada período. Desta forma, a empresa poderá com base nos registros de entradas e saídas de caixas futuros se antecipar quanto as suas necessidades de caixa, bem como, aplicar seus excedentes de caixa, no mercado financeiro ou outros investimentos mais rentáveis e seguros.

Zdanowicz (2000) define que “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao



administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa num determinado período”.

Segundo Frezatti (1999), o fluxo de caixa serve como instrumento de mensuração diária da liquidez nas empresas, à medida que as receitas são calculadas permitindo aplicações e posteriores recebimentos de juros, o fluxo de caixa mensura também os encargos pagos a recursos de terceiros.

A gestão do fluxo de caixa não se constitui em preocupação exclusiva dos grandes empresários, ou mesmo daquelas empresas voltadas para apenas à obtenção do lucro, mas constitui-se preocupação das organizações em geral. Na iniciativa privada o fluxo de caixa é empregado como instrumento de análise e avaliação do orçamento de capital, no estudo das alternativas de investimentos, da taxa interna de retorno, objetivando sempre a maximização dos lucros. O fluxo de caixa é capaz de ajudar os gestores de microempresas a identificarem em tempo hábil um erro que comprometa completamente a saúde da empresa, pela diferenciação do lucro e do caixa.

### **Projeção de Fluxo de Caixa**

Para Assaf Neto (2011), o fluxo de caixa fornece informações que possibilitam o administrador financeiro acompanhar e programar as entradas e saídas de recursos financeiros permitindo que planos de ação e metas sejam traçados para curto e longo prazo. O gestor não só pode como deve utilizar as entradas e saídas de caixa para dimensionar a necessidade de capital de giro (NCG), assim evitando situações que venham colocar a empresa em risco, assim como projetar as aplicações dos recursos financeiros excedentes em aplicações mais rentáveis.

De acordo com Queiroz Luziana (2005), dificilmente os relatórios contábeis são utilizados pelos gestores financeiros das microempresas para tomada de decisão por sua difícil compreensão, além de apresentarem valores que podem mascarar a real situação da empresa.

Resnick (1991) em sua obra defende a análise e o planejamento do fluxo de caixa como ferramental para a sobrevivência das microempresas e se ignoradas essas estariam a mercê da sorte, e nesse sentido, o autor não omite o desentendimento e resistência por parte dos gestores dessas empresas na não utilização dessa ferramenta tão simplificada e de fácil entendimento.

Zdanowicz (2000) enfatiza que o fluxo de caixa não é uma ferramenta estagnada e relata que não importando o tamanho e complexidade da empresa, essa ferramenta tem aplicabilidade

nos mais diversos segmentos.

Na literatura existem vários tipos de fluxo de caixa, mas como esse artigo aborda o uso estratégico da ferramenta adotaremos o fluxo de caixa prospectivo ou fluxo de caixa projetado, que, segundo Kassai (1996), faz com que o empreendedor, ao trabalhar com projeções e simulações, possa compreender o efeito de mudanças dos prazos de pagamento, recebimento, estocagem, aumento ou diminuição da margem de vendas e ciclos financeiros. Zdanowicz (2000) ilustra o fluxo de caixa prospectivo com a seguinte equação:

$$\mathbf{SFC = SIC + I - D}$$

Onde:

SFC = Saldo Final de Caixa

SIC = Saldo Inicial de Caixa

I = Ingressos no Caixa

D = Desembolsos do Caixa

Assim, os gestores podem adequar os prazos de pagamento e recebimento conforme as necessidades da empresa. Na figura 3 está ilustrado o modelo do fluxo de caixa prospectivo para ser utilizados nas microempresas.

**Figura 3 – Modelo de Fluxo de Caixa Prospectivo**

PERÍODOS	JAN		FEV		MAR		TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. INGRESSOS</b>									
Vendas à Vista									
Cobrança em carteira									
Cobranças bancárias									
Descontos de duplicatas									
Vendas de itens do ativo permanente									
Aumento do capital social									
Receitas financeiras									
Outros									
SOMA									
<b>2. DESEMBOLSOS</b>									
Compra a vista									
Fornecedores									
Salários									
Compras de itens do ativo permanente									
Energia elétrica									
Telefone									
Manutenção de máquinas									
Despesas administrativas									
Despesas com vendas									
Despesas tributárias									
Despesas financeiras									
Outros									
SOMA									
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)</b>									
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>									

Fonte: Zdanowicz (2000)

O modelo é alimentado com informações a respeito de cada empresa oriundas das atividades operacionais e financeiras.

Kassai (1996) trata o modelo de fluxo de caixa prospectivo como ferramenta capaz de trazer dentro de um cenário flexível, variáveis relevantes que auxiliam o administrador financeiro a gerirem esses recursos com maior eficácia.

Ainda Kassai (1996) enfatiza que ao realizar simulações, o pequeno empreendedor começa a compreender os fatores e mudanças que afetam positiva ou negativamente o seu negócio, aumentando assim o atendimento desses fatores, podendo então aperfeiçoar sua maneira de gerir a empresa.

É preciso considerar algumas características básicas, que asseguram o atendimento das necessidades dos gestores de pequenas empresas, conforme o seu perfil e os problemas de gestão de pequenas e microempresas que são, segundo Kassai (1996):

a) as informações devem ser de fácil compreensão, não sendo necessário o conhecimento prévio dos Princípios e Convenções Contábeis ou do Método das Partidas Dobradas, que regem a Contabilidade;

b) o levantamento das informações deve ser de forma fácil, sem necessidade de manutenção de registros históricos ou de sistemas de acumulação complexos;

c) deve-se priorizar as informações mais relevantes, desconsiderando os valores menores apesar de a Contabilidade ser conhecida pela coincidência algébrica dos centavos;

d) as informações voltadas para fatos e eventos presentes e futuros, através da utilização de modelos prospectivos e orçamentos;

e) é importante considerar a possibilidade de efetuar simulações com relação às variáveis principais, simular alterações das vendas, de custos/despesas, efeitos de financiamentos e empréstimos ou outras variáveis que podem auxiliar as decisões do empreendedor; e

f) o manuseio das informações deve ser precisa e de preferência com utilização de microcomputadores que torna possível desenvolver modelos em softwares do tipo planilha eletrônica.

No modelo de fluxo de caixa prospectivo proposto por Sílvia Kassai (Figura 4), registram-se inicialmente os valores referentes as entradas no caixa, em seguida as saídas de caixa, obtendo-se assim, pela “soma” desses valores o saldo do período. Posteriormente é somado ao saldo acumulado do período anterior, resultando no saldo final.

Desta forma, o detalhamento do fluxo de caixa, além de proporcionar uma visão do desempenho financeiro da empresa, apresenta aos gestores a visão sistêmica dos processos mais importantes à sobrevivência e competitividade da empresa.

**Figura 4 – Modelo dedutivo de fluxo de caixa prospectivo de Silvia Kassai**

<b>Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo</b>		
<b>FLUXO</b>	<b>Obs</b>	<b>“n” PERÍODOS</b>
<b>1. Dados Operacionais Relevantes</b>		
<b>2. ENTRADAS</b>		
<b>3. SAÍDAS</b>	(2-3)	
<b>4. VARIAÇÃO</b>		
<b>5. Retiradas</b>		
<b>6. Novos Investimentos</b>		
<b>7. Depreciação</b>	(4-5-6-7-8)	
<b>8. Custo ou Remuneração do Dinheiro</b>		
<b>9. SALDO ACUMULADO</b>	(9+/-10)	
<b>10. Empréstimos/Aplicação de Recursos</b>		
<b>11. SALDO FINAL</b>		

Fonte: Kassai (1996)

## **Objetivo do Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa e seu controle possibilitam ao administrador da empresa o capital intelectual valioso a cerca da situação financeira do negócio, além de propiciar a monitoração constante das movimentações de recursos, presentes e futuros. Todavia, a eficiência e a eficácia deste instrumento de controle de gestão financeira dependem da atenção constante nesse instrumento pelos administradores da empresa, ou seja, negligenciar a necessidade de acompanhamento constante pode ocasionar sérios problemas à saúde financeira da empresa.

Matarazzo (1998) afirma, “muitas empresas vão à falência por não saber administrar seu fluxo de caixa”, e ainda destaca as principais finalidades do fluxo de caixa:

- ✓ Avaliar alternativas de investimento;
- ✓ Avaliar e controlar ao longo de tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários;
- ✓ Avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando a para que chegue à situação de liquidez;
- ✓ Certificar que os excessos monetários de caixa estão sendo devidamente aplicados. MATARAZZO (1998).

## **Planejamento Fluxo de Caixa**

Planejar é uma das tarefas mais importantes do gestor, pois é por meio do planejamento que se realiza uma gestão eficaz. O planejamento se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas, principalmente, nas atividades da área financeira.

Ross *et al.* (1995, p.522) afirmam:

O planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário porque faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para avaliação de desempenho. As decisões de investimento e financiamento da empresa não são

independentes, sendo necessário identificar sua interação. Num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas.

Desta forma, evidencia-se que planejamento financeiro é processo estratégico que permite aos gestores a condução das empresas, em relação as suas diretrizes, possibilitando a revisão ou manutenção de metas predefinidas.

Nesse sentido Gitman (2017, p.250), afirma:

Os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos. Gitman (2017).

Nota-se que o planejamento e o controle orçamentário, quando realizados juntamente com o controle financeiro, possibilitam mudanças táticas e rápidas para tratar de eventos estranhos ao processo administrativo, aos quais colocam em risco o alcance das metas estabelecidas.

O fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas (recebimentos) e as saídas (pagamentos) de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas, tanto a curto como a longo prazo.

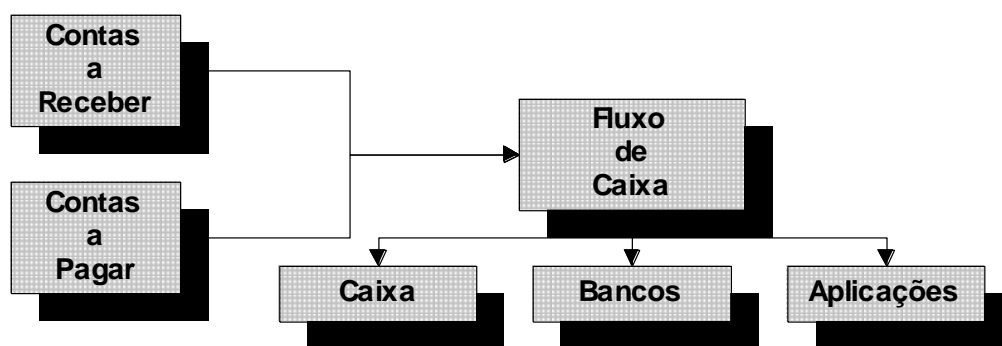
### **Gerenciando o Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de ajuste e interpretação das variações dos saldos do disponível da empresa. É o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar, de tal forma que, comparando as contas recebidas com as contas pagas tem-se o fluxo de caixa realizado, e comparando as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado. (SA, 1998)

Para Sá (1998), o fluxo de caixa é um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa. É imediato e pode ser atualizado diariamente, proporcionando ao gestor uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa. O fluxo de caixa evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar, dia a dia, a evolução do disponível, de forma que se possam tomar com a devida antecedência, as medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos.

**Figura 5 – O fluxo de caixa é o produto final da integração do**

Contas a Receber com o Contas a Pagar.



Fonte: Sá (1998)

É importante ressaltar que o fluxo de caixa também tem suas limitações. Uma delas é a incapacidade de fornecer informações detalhadas sobre o lucro e sobre os custos dos produtos da empresa. Isto porque as apurações e demonstrações são realizadas pelo regime de caixa e não pelo regime de competência. Porém, pode-se afirmar que o fluxo de caixa é um instrumento de controle e análise financeira que juntamente com as demais demonstrações contábeis torna-se efetivamente um instrumento de apoio a tomada de decisões de caráter financeiro.

### **Fluxo de Caixa - Realizado**

De acordo com Zdanowicz (1998, p.19), “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

Segundo Araújo, Holanda, Uchôa (2004) a finalidade do fluxo de caixa realizado é mostrar o comportamento das entradas e as saídas de financeiras da empresa num determinado



período. O estudo cuidadoso do fluxo de caixa realizado, além de propiciar análise de tendência, serve de base para o planejamento do fluxo projetado.

Outro fator importante é a comparação que existe entre os fluxos de caixa realizado e o projetado. Isto permite identificar os motivos das variações ocorridas; se ocorreram por falha de projeções ou por falhas de gestão. A análise destas variações no fluxo de caixa permite identificar as causas de eventuais divergências de valores, funciona como *feedback*, gerando informações para o processo decisório e para o planejamento financeiro futuro.

### **Fluxo de Caixa - Projetado**

Ainda citando Araújo, Holanda, Uchôa (2004), em seus trabalhos enfatizam que o objetivo principal do fluxo de caixa projetado é informar como se comportará o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período, podendo ser projetado a curto ou a longo prazo. A curto prazo, busca-se identificar os excessos de caixa ou a escassez de recursos dentro do período projetado, para que através dessas informações se possa traçar uma adequada política financeira. A longo prazo, o fluxo de caixa projetado, além de identificar os possíveis excessos ou escassez de recursos, visa também obter outras informações importantes, tais como:

- Verificar a capacidade da empresa de gerar os recursos necessários para custear suas operações;
- Determinar o capital em giro no período;
- Determinar o Índice de Eficiência Financeira da empresa. ( $IEF = \text{capital em giro} / \text{capital de giro da empresa}$ );
- Determinar o grau de dependência de capitais de terceiros da empresa; etc.

É bom lembrar que as informações de que a empresa dispõe para elaborar o fluxo de caixa projetado a curto prazo diferem daquelas que estão disponíveis quando se projeta a longo prazo.

Segundo ROMA OLIVEIRA (2015)

Normalmente, quando se projeta a curto prazo, as principais operações que vão provocar entradas e saídas de dinheiro já foram realizadas e a empresa trabalha com relativo grau de certeza dos recebimentos e/ou pagamentos dentro do período. No entanto, quando se projeta a longo prazo, o que se conhece são apenas projeção das operações de ingressos e/ou desembolsos de recursos financeiros, ficando o fluxo de caixa projetado a longo prazo exposto a eventos estranhos ao conhecimento primário por parte da empresa, podendo comprometer as previsões consideradas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O fluxo de caixa é uma ferramenta que permite relatar e estimar as operações financeiras realizadas pela empresa, destacando a projeção de suas operações como: orçamento dos custos, receitas e capacidade de pagamento, ou seja, da sua capacidade de produzir resultados que garantam a amortização do financiamento a ser captado. Assim, o fluxo de caixa possibilita também à empresa, planejar seus recursos e controlar todas as suas atividades operacionais e não-operacionais, tornando-se mais organizadas.

Com isso, o presente artigo constitui-se em relatar por meio dos autores mais conhecidos a utilização do fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas, como sendo uma ferramenta estratégica, capaz de viabilizar seus recursos, garantindo melhores controles das suas atividades com relatórios mais consistentes e confiáveis. Assim, a curiosidade do tema, constituiu-se pela grande dificuldade que os micro e pequenos empresários têm em controlar seus recursos e até mesmo, em investir em novos ativos. A finalidade desse artigo é alertar aos micro e pequenos empreendedores, como sendo esses proprietários/diretores de empresas que não apresentam controles gerenciais que permitam a elas ter maiores condições para administrar seus recursos sem maiores dificuldades. Desta forma, o fluxo de caixa possibilitará ao microempresário melhores condições para programar seus pagamentos e recebimentos, adequando-se aos prazos, bem como, permitir um melhor investimento do capital de giro.

Outro aspecto importante a ser destacado, e que servirão de suporte a outras pesquisas, é que a forma direta que dificulta a elaboração do fluxo de caixa, refere-se a falta de interesse dos pequenos empresários em não querer saber melhor sobre a ferramenta.

Diante do exposto, conclui-se, que o fluxo de caixa sob a ótica empresarial mostrou-se ser um instrumento de gerenciamento financeiro para a tomada de decisões. Dessa forma, todas as operações do sistema operacional têm implicações econômico-financeiras, pois forçam a empresa a planejar e controlar as suas atividades.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, F. C. B. P.; HOLANDA, M. M.; UCHÔA, N. V. Fluxo de caixa – importância, composição e aplicação nas empresas. 2004. Monografia – (Pós-graduação em controladoria e finanças) Universidade do Grande Rio, Ceará, 2004.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. Administração do capital de giro. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. ATUALIZADO
- \_\_\_\_\_. Administração do capital de giro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR - MDIC. A micro e pequena empresa no Brasil: dados. Brasília, [2000]. Disponível em <<http://www.midic.gov.br/progracoes-Mpme/Dados/htm>>. Acesso em Abril 2009.
- DOMINGOS, G.A. A importância das Micro e Pequenas Empresas. Estudos SEBRAE/SP. 4 (1); 43-48, Nov./Dez. 1995.
- FREZATTI, Fábio. Gestão do Fluxo de Caixa Diário, como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. Atlas, 1ª edição.1999
- GITMAN, L. I. Princípios de administração financeira, 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2017. ATUALIZADO
- GONÇALVES, M.F. A pequena empresa e expansão industrial. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1994.
- IBGE, 2003 apud. CEZARINO, Luciana O. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. São Paulo. FEA/USP.2004. Disponível em <[http://www.fafib.br/revistaonline/arquivos/lucianacezarino\\_microepequenasempresas.pdf](http://www.fafib.br/revistaonline/arquivos/lucianacezarino_microepequenasempresas.pdf)>. Acesso em maio de 2009.
- KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. Caderno de Estudos da FIPECAFI, São Paulo, 9 (15) jan/jun. 1996.
- LEONE, N.M. As especificidades das pequenas e médias empresas. São Paulo: Revista de Administração. 34 (2) p.91-94, abril/junho 1999.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Administração de Pequenas Empresas. São Paulo: Makron Books, 2018.
- MATARAZZO, Dante Carmine. Análise financeira de balanço: abordagem básica. 2ª ed., São

Paulo: Atlas, 1998.

QUEIROZ, Luziana Maria Nunes de. Investigação do uso da informação contábil na gestão das micros e pequenas empresas da região do Seridó Potiguar. Brasília: UNB, 2005. Disponível em <[http://74.125.47.132/search?q=cache:ZtOLc7hrAMwJ:www.unb.br/cca/pos-graduacao/mestrado/dissertacoes/mest\\_dissert\\_060.pdf+%22Dificilmente+os+relat%C3%B3rios+cont%C3%A1beis+s%C3%A3o+utilizados+pelos+gestores+financeiros+das+micro+empresas+para+tomada+de+decis%C3%A3o+por+sua+dif%C3%ADcil+compreens%C3%A3o%22&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://74.125.47.132/search?q=cache:ZtOLc7hrAMwJ:www.unb.br/cca/pos-graduacao/mestrado/dissertacoes/mest_dissert_060.pdf+%22Dificilmente+os+relat%C3%B3rios+cont%C3%A1beis+s%C3%A3o+utilizados+pelos+gestores+financeiros+das+micro+empresas+para+tomada+de+decis%C3%A3o+por+sua+dif%C3%ADcil+compreens%C3%A3o%22&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)>. Acesso em maio de 2009.

ROMA OLIVEIRA, Márcia Cristina. Manual de contabilidade das sociedades anônimas: Aplicável também às demais sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC. eBook. 1ª Ed.2015

ROSS, S.A. Administração financeira, São Paulo: 1995.

SÁ, Carlos Alexandre de. Gerenciamento do fluxo de caixa. Apostila, São Paulo: Top Eventos, 1998. TERCO AUDITORIA E CONSULTORIA S/C. Demonstrações de origens e aplicações de recursos e fluxo de caixa. Apostila, São Paulo: Ibracon, 1998.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília, 2014. <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>

\_\_\_\_\_. Gerenciamento do fluxo de caixa. Apostila, São Paulo: Top eventos, 1998.

SILVA, A.B.; PEREIRA, A.A. Fatores de influência na gestão das empresas de pequeno e médio porte da grande Florianópolis/SC. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de Caixa, Porto Alegre: Ed. Sagra Luzzatto: 1998.

\_\_\_\_\_. Fluxo de Caixa, Porto Alegre: Ed. Sagra Luzzatto: 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 6ª ed. São Paulo: Sagra Luzzatto, 1995.