



FACULDADE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
ÁREA: GESTÃO DE FINANÇAS

## **DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DA GESTÃO FINANCEIRA**

ANA CONCEIÇÃO XAVIER DA SILVA  
MATRÍCULA Nº. 2053111/8

PROFESSOR ORIENTADOR:  
INÁCIO ALVES TORRES

**Brasília/DF, 01 de julho de 2009.**

**ANA CONCEIÇÃO XAVIER DA SILVA**

**DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DA GESTÃO  
FINANCEIRA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor Inácio Alves Torres

**Brasília/DF  
01 de julho de 2009.**

**ANA CONCEIÇÃO XAVIER DA SILVA**

## **Demonstrativo de Fluxo de Caixa como Ferramenta da Gestão Financeira**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Inácio Alves Torres

Banca examinadora:

---

Professor Inácio Alves Torres  
Orientador

---

Professor Gabriel A. L. A. C. Branco  
Examinador

---

Professor Marcos André Sarmiento Melo  
Examinador

**Brasília/DF, 01 de julho de 2009.**

Aos meus filhos, Amanda, Priscilla, Hugo e  
Gabryel

## **AGRADECIMENTO**

Meu avô materno me disse uma vez que medimos nosso êxito não só pelo resultado de um trabalho, mas também pela quantidade de pessoas que acreditou em nós, mostrou-se disposta e nos ajudou efetivamente de alguma forma.

Ao chegar nesta parte do trabalho, inicio com meu agradecimento a Deus e a seguir, tenho uma longa lista de nomes de pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram significativamente para a realização não só do meu curso, como deste trabalho de conclusão.

A todos meus colegas, amigos, parentes, filhos e meu namorado, que souberam entender minhas ausências, minhas variações de humor diante de provas, trabalhos, fim de semestre e principalmente fim deste semestre. Obrigado pela companhia, o apoio e incentivo quando mais precisava.

Aos meus professores, todos eles do primeiro ao último semestre, como também a outros professores que nunca me deram aula em sala, porém também me ensinaram muito. Todos mestres no exemplo que me passaram.

Ao meu orientador Professor Inácio, obrigado pela confiança, paciência e compreensão.

Aos funcionários do UniCEUB que sempre prontamente me auxiliaram em tudo que precisei, com simpatia e profissionalismo.

Sem vocês nada teria sentido.

Sinto-me privilegiada por ter tanto a agradecer e mais ainda a ter tantas pessoas que merecem minha eterna gratidão.

Grata de coração e alma.

“Algo só é impossível até que alguém  
duvide e acabe provando o contrário.”  
Albert Einstein

## RESUMO

O escopo desta monografia apresenta uma estrutura de fluxo de caixa para atender micro e pequenas empresas de forma a dar condições de realização de uma análise de desempenho simples por atividades operacionais, de financiamentos e de investimentos. Fundamentado em pesquisas bibliográficas de utilização em currículo acadêmico em comparação com as atividades desenvolvidas em 27 micros e pequenas empresas do Distrito Federal, com foco no comparativo dos conceitos iniciais do fluxo de caixa de forma empírica e sua otimização. Os dados utilizados para este estudo foram previamente coletas em 2008 pelo professor MSc Marcos André de Sarmiento Melo. Foram realizadas entrevistas com uma amostra intencional de 27 empresas classificadas legalmente como micro ou pequenas empresas escolhidas aleatoriamente. As questões tinham como base levantar procedimentos de controle financeiro, registro de entradas e saídas, software de registro, controle de contas a pagar, cálculo de pró-labore, análise de demonstrativos, reservas para pagamentos futuros, avaliação de desempenho e *software* de gestão. Para apuração e análise, as questões foram tabuladas em pontos quantitativos para averiguar a incidência dos procedimentos acima mencionados. Os resultados da pesquisa são tratados para formulação de procedimentos propositivos para contribuir com a melhor prática de gestão financeira nas micro e pequenas empresas além da apresentação de uma proposta de modelo de fluxo de caixa. Ainda é sugerido um aprofundamento dos estudos em assunto de caráter conceitual pertinente à investigação como também a realização de uma pesquisa com uma amostra de significativa relevância.

Palavras-chave: administração financeira, caixa, fluxo de caixa, controle de gestão financeira.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	20
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	13
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	22
<b>4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA</b> .....	24
4.1 Apresentação dos dados .....	24
4.2 Resultado da Análise e Interpretação dos Dados .....	26
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	311
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	322
<b>ANEXO 1 – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA A ENTREVISTA</b> .....	344
<b>ANEXO 2 – RELATÓRIO DESCRITIVO DAS ENTREVISTAS</b> .....	355
Empresa 1 – Gráfica .....	355
Empresa 2 – Capotaria e Restauração de Estofados .....	355
Empresa 3 – Consultoria Financeira .....	366
Empresa 4 – Turismo e viagens Corporativas .....	366
Empresa 5 – Preparação para concursos e acompanhamento de estudos .....	377
Empresa 6 – Automação de Usinas de geração de energia .....	377
Empresa 7 – Serviços de Arquitetura, Engenharia e Assessoria Técnica .....	377
Empresa 8 – Escola de Educação Infantil .....	388
Empresa 9 – Clínica de Radiologia .....	399
Empresa 10 – Posto de Gasolina .....	399
Empresa 11: Consultoria Financeira 2 .....	4040
Empresa 12: Consultoria em Engenharia .....	40
Empresa 13: Distribuidora de Alimentos e Produtos de Tabaco .....	41

Empresa 14: Escritório de Arquitetura.....	41
Empresa 15: Comércio de Bijuterias e Acessórios Femininos .....	422
Empresa 16: Representações e Serviços.....	422
Empresa 17: Construção e Reforma .....	433
Empresa 18: Reparação de autopeças .....	43
Empresa 19 – Construção e Reforma 2 .....	43
Empresa 20 – Fabricação de Cortinas e Persianas .....	44
Empresa 21 – Padaria .....	44
Empresa 22 – Informática.....	45
Empresa 23 – Fábrica de doces.....	45
Empresa 24 – Fabricação de Bijuterias.....	45
Empresa 25 – Informática 2.....	45
Empresa 26 – Restaurante.....	46
Empresa 27 – Restaurante 2.....	46
<b>APÊNDICE 1 – TABULAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>46</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Contas que compõem o fluxo de caixa de acordo com as atividades ....	16
Figura 2 – Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa.....	17
Figura 3 – Método Direto versus Método Indireto.....	19
Figura 4 – Resultado da Pesquisa.....	26
Figura 5 – Ocorrência de Software de Registro.....	27
Figura 6 – Controle de Contas a Pagar .....	27
Figura 7 – Cálculo Pró-labore .....	28
Figura 8 – Avaliação de Desempenho.....	28

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – DFC Método Direto.....	18
Tabela 2 – DFC Método Indireto.....	18
Tabela 3 – Resultados – Processos de Gestão.....	25
Tabela 4 – Resultados – Métodos Aplicados.....	25
Tabela 4 – Modelo de Demonstrativo de Fluxo de Caixa.....	30

# 1 INTRODUÇÃO

O Fluxo de Caixa possibilita ao gestor financeiro a condição de projetar, visualizar e controlar a captação e aplicação dos recursos que atendam aos objetivos e metas da empresa que atua, os quais giram em torno da disponibilidade financeira e rentabilidade.

Com o tema Demonstrativo de Fluxo de Caixa como Ferramenta da Gestão Financeira, o presente trabalho investiga o seguinte problema: qual a estrutura adequada de fluxo de caixa para micro e pequenas empresas?

Como objetivo geral pretende-se estruturar um modelo de fluxo de caixa que atenda as micro e pequenas empresas.

Como objetivos específicos pretende-se conceituar o fluxo de caixa, além de conhecer as práticas de sua gestão em micro e pequenas empresas do Distrito Federal, como também criar procedimentos a partir dos resultados obtidos e apresentar contribuições.

Gitman (2003) enfatiza a relevância da utilização do fluxo de caixa como instrumento de informações, para controle de saldo e planejamento do caixa da empresa. Com base nesta afirmação, justifica o interesse dos gestores financeiros em obter fontes que conduzam à aplicação desta ferramenta de maneira otimizada.

Sendo assim, o desenvolvimento do presente trabalho procura aprofundar no estudo e desenvolvimento da ferramenta de fluxo de caixa em comparação aos estudos e aplicações teóricas desenvolvidas no meio acadêmico e o meio empresarial, como forma de atualização na área gerencial e aplicada.

Os resultados da pesquisa são tratados para formulação de procedimentos propositivos para contribuir com a melhor prática de gestão financeira nas micro e pequenas empresas.

Com base no pressuposto acima, a partir dos resultados obtidos, pretende-se apresentar uma proposta de modelo de fluxo de caixa. Ainda sugere aprofundamento dos estudos em assunto de caráter conceitual pertinente à investigação.

Como justificativa social, com a otimização do gerenciamento financeiro de um empreendimento, eleva-se a possibilidade de minimização de custos mantendo-se margem de lucro em nível satisfatório e minimizando o preço final para o

consumidor.

Fundamentado em pesquisas bibliográficas de utilização em currículo acadêmico em comparação com as atividades desenvolvidas em micro e pequenas empresas do Distrito Federal, pretende-se realizar através de dados previamente coletados um comparativo dos conceitos iniciais do fluxo de caixa de forma empírica e sua otimização, com as práticas realizadas. Os dados foram obtidos de entrevistas em 27 empresas do Distrito Federal que se enquadram na classificação legal de micro e pequenas empresas.

Caracteriza-se, portanto em uma pesquisa de cunho exploratório descritivo com método de abordagem quantitativa.

Realizada a pesquisa bibliográfica e documental, procede-se a análise dos dados previamente coletados pelo professor MSc Marcos André Sarmiento Melo por meio de entrevistas estruturadas com os gestores financeiros de micro e pequenas empresas escolhidas aleatoriamente.

Coletados os dados, da pesquisa bibliográfica e documental como também da entrevista e observações, procede-se por análise comparativa entre o que é visto no meio acadêmico e o que se utiliza na prática.

Segue-se a formulação de procedimentos que resultem no objetivo maior de qualquer empresa, que é a maximização do seu valor.

O presente trabalho de conclusão de curso está organizado em cinco capítulos, com o primeiro que introduz o tema, com sua apresentação geral. Encontra-se no segundo capítulo, a apresentação da pesquisa bibliográfica e documental como fundamentação teórica.

A seguir o terceiro capítulo, descreve a metodologia utilizada para sua operacionalização. Em sequência, o quarto capítulo, apresenta-se a pesquisa propriamente dita, com os procedimentos realizados pelas empresas entrevistadas salvaguardando o respectivo sigilo por solicitação, os dados obtidos, com a realização da análise crítica com base no referencial teórico.

A finalizar, o quinto capítulo trata das conclusões e considerações finais sobre o teor do alcance dos objetivos geral e específicos em comparação com o que foi proposto e o alcançado, bem como as facilidades e dificuldades encontradas.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Para atender ao princípio de uma organização, que é o de gerar lucro na sua atividade e a conseqüente maximização do seu valor, Zdanowicz (2004) aponta como foco a preservação da liquidez para honrar os compromissos financeiros assumidos.

Por preservar a liquidez, Lemes Junior *et al* (2002) entendem como possuir recursos disponíveis de imediato ou “Caixa”, além de recursos que estão aplicados, porém resgatáveis de forma a manter a capacidade de pagamento no prazo.

Um instrumento essencial, o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC), como observa Zdanowicz (2004), é um documento onde são registrados os movimentos de entrada e saídas relativas às atividades da empresa.

Ross *et al* (2002) consideram que o DFC permite em princípio três ações: a tomada de decisão em tempo hábil quando da falta ou excesso de saldo, a estimativa de caixa para o futuro e, por fim, o seu acompanhamento e ajuste para adequação entre o planejado e o realizado.

Gitman (2003) considera o fluxo de caixa como “questão fundamental” para o gestor financeiro. O autor afirma que se trata de uma ferramenta que permite a visualização dos recursos disponíveis para saldar as obrigações da empresa dentro do prazo de vencimento e assim manter a solvência da organização.

Uma vez relacionadas as fontes de recursos, pode-se gerenciar a alocação das mesmas de forma eficiente e eficaz com seu acompanhamento periódico (ZDANOWICZ, 2004).

Ross *et al* (2002), também ressaltam a importância da apuração das movimentações pelo fluxo de caixa efetivo ou, segundo Campos Filho (1999) e Gropelli & Nikbakth (2006), pelo regime de caixa, onde as datas de entradas e saídas efetivas determinam o registro. Regime este que afirmam diferir do regime de competência, utilizado na apuração contábil. Este último atende à legislação fiscal ao registrar as entradas e saídas, mesmo que não movimentadas efetivamente como o caso de vendas e compras com recebimentos e pagamentos a prazo.

Para Lemes Junior *et al* (2002), esta apuração é necessária para bem gerenciar o fluxo de caixa. Consideram ainda, a sincronização entre entradas e saídas de valores financeiros, uma forma de manter um saldo ótimo sem excedente

ou falta em sua disponibilidade.

Nesta sincronização, os autores acima atentam que há de se estimar saldos mínimos com utilização de um modelo que calcule os custos de oportunidade e os de negociação.

Adicionalmente, Ross *et al* (2002) propõem que ao elaborar a projeção do fluxo de caixa, o gestor deve observar o porte e o ramo da organização, além das oscilações as quais está submetida.

Fatores estes que afirmam serem determinantes tanto para o prazo de projeções como para a periodicidade no controle, uma vez que vai determinar como as metas devem ser atingidas. Metas que sugerem serem estipuladas dentro de cenários probabilísticos em níveis normal, pessimista e otimista.

O horizonte da projeção e seu respectivo controle podem variar conforme a oscilação do movimento de entradas e saídas financeiras da empresa como Ross *et al* (2002) salientam, atribuído ao seu porte além do ramo que atua. Frezatti (1997) ressalta a importância da análise do fluxo de caixa diante de uma movimentação significativa, de forma a dar condições ao gestor financeiro a tomada de decisão em tempo hábil. Isto quer dizer que a projeção pode ter metas a curto e longo prazo e o controle e acompanhamento, diários ou semanais.

É afirmação comum entre os autores mencionados acima que o fluxo de caixa projetado e controlado permite ao gestor financeiro tomar decisões em tempo de cumprir os prazos dos compromissos assumidos. Além de poder sincronizar as entradas e saídas de forma a alavancar a competitividade e o desempenho da organização.

A estrutura básica do Demonstrativo de Fluxo de Caixa que pode ser utilizada em organizações de qualquer porte, de acordo com os autores já citados, é constituída por quatro grupos distintos: Disponibilidades, Atividades Operacionais, Atividades de Investimentos e Atividades de Financiamentos.

Por Disponibilidades Campos Filho (1999) reconhece como o saldo oriundo de diversas fontes. Desde que esteja desimpedido ou “disponível” de imediato, como o de dinheiro em caixa, saldo em conta corrente, poupanças, aplicações com vencimento em menos de três meses ou ainda, o capital de giro de curto prazo.

Entende-se por Atividades Operacionais, como define Gitman (2003), os lançamentos de gastos e recebimentos que tenham relação com produção e venda de bens e serviços da organização.

O caixa operacional conforme Gropelli & Nikbakht (2006), revela a maneira que o caixa foi de fato utilizado. Seu fluxo “é a diferença entre as receitas e custos, base caixa, incluindo impostos sobre o lucro operacional” (BRIGHAM *ET AL*, 2001 P. 85).

Convém ressaltar a afirmação de Campos Filho (1999, p 27), da necessidade de efetuar adaptação no detalhamento das contas que compõem este grupo conforme o tipo da empresa para “a correta demonstração dos principais pagamentos e recebimentos operacionais”.

Em outras palavras, Ross *et al* (2002) e Braga & Marques (2001), concordam que as contas operacionais reproduzem as necessidades líquidas de capital de giro da empresa, que são representados por elementos do ativo e passivo circulante.

No grupo Atividades de Investimentos, Gropelli & Nikbakth (2006) citam que se encontram as movimentações do ativo permanente, onde estão listados os equipamentos, as instalações, as aplicações no mercado financeiro e, ainda, o capital de giro de longo prazo, o realizável em longo prazo.

É observado por Ross *et al* (2002), que o fluxo de caixa destas atividades demonstra as transações que ocorrem no período com aquisições e vendas relacionadas a equipamentos e outros investimentos.

As Atividades de Financiamento são para Braga & Marques (2001), as entradas referentes à captação de recursos próprios e de terceiros e saídas relativas a pagamentos de juros e amortizações de empréstimos obtidos. São os Exigíveis a curto e Longo Prazo. Os autores incluem também os lucros distribuídos, os pagamentos de remuneração aos acionistas e sócios, além de participação nos lucros, entre outros.

O fluxo de caixa desta atividade conforme afirma Gitman (2003, p.250), reflete a variação no montante de capital próprio e de terceiros no período apurado, resultantes de “transações de financiamento de endividamento e capital próprio”.

Por fim, Gropelli & Nikbakth (2006) afirmam que é no grupo financiamentos onde está focalizada a habilidade que a organização possui para obter recursos e saldar seus compromissos de dívidas e seus encargos.

Na administração financeira da empresa ao analisar e elaborar o planejamento, o gestor financeiro envolve-se com decisões de investimento e financiamento as quais, como salienta Gitman (2003, p.237), “são tomadas realmente com base nos efeitos do fluxo de caixa no valor geral da empresa”.

O processo de montagem do plano de contas do fluxo de caixa deve atender a princípios básicos de clareza, utilidade e praticidade. Frezatti (1997) afirma que desta forma pode-se elaborar um instrumento que contenha informações úteis, de forma simples, sem confusões de nomenclatura o que o torna uma ferramenta de significativa importância na tomada de decisões.

Para visualização, uma das formas de se apresentar as operações que compõem o fluxo de caixa de acordo com as atividades é a utilizada por Braga & Marques (2001, p.9), representada na figura 1 a seguir:

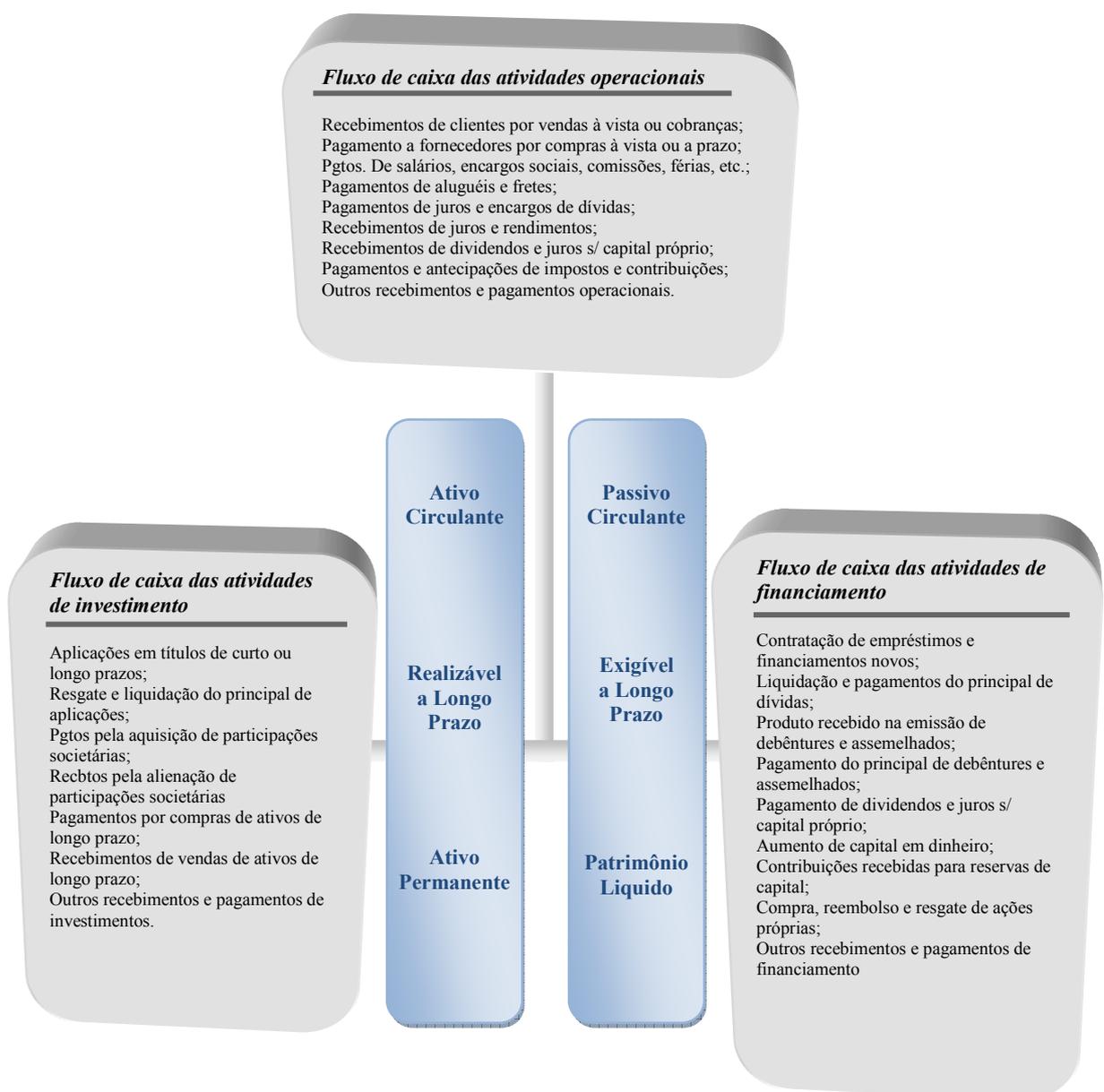


Figura 1 – Contas que compõem o fluxo de caixa de acordo com as atividades  
Fonte: Adaptado de Braga & Marques (2001, p. 9).

De maneira similar, Zdanowicz (2004) apresenta na figura 2 a seguir as principais entradas e saídas de um Demonstrativo de Fluxo de Caixa ou, com seus termos, os “principais ingressos e desembolsos de caixa”:

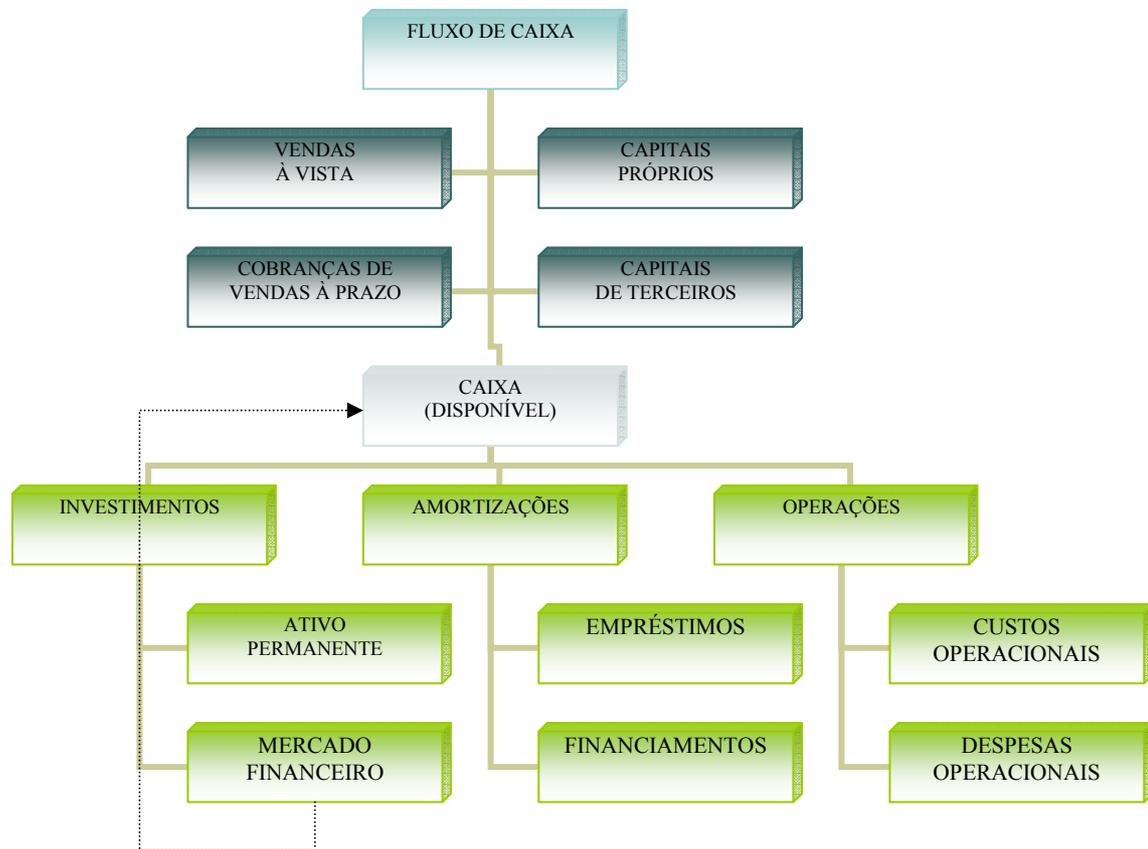


Figura 2 – Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa  
Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004 p.39)

Quanto à metodologia ou forma de apresentação, Costa *et al* (2008), Vilela (2009), Campos Filho (1999) e Sá (1998) descrevem os métodos direto e indireto em conformidade com a resolução *n. 1.133/08* do Conselho Federal de Contabilidade.

Vilela (2009) afirma que método direto consiste na apresentação dos lançamentos com as movimentações efetivas de entradas e saídas relacionadas às operações. Para planejamento e controle do realizado em comparação ao projetado ainda sugere que a sua utilização seja a mais vantajosa.

Pela sua simplicidade, de acordo com Campos Filho (1999) e Vilela (2009), o método direto permite a acessibilidade para criação da cultura de administração pelo caixa nas organizações em todos os setores.

Vale ressaltar a importância da padronização da nomenclatura das contas para que todos os setores da organização de forma simples e acessível, o que

corroborar Frezatti (1997) ser significativo para a implantação da cultura de utilização desta ferramenta.

O método indireto parte do resultado patrimonial, após uma série de ajustes. Há ainda uma subdivisão do método indireto em dois modelos apresentados por Costa *et al* (2008), sendo o primeiro partindo do lucro da atividade e o segundo partindo do lucro líquido.

Pode incorrer em algum setor falhas com mais facilidade, pela complexidade dos ajustes, além do tempo gasto para gerar as informações afirmação que Campos Filho (1999) cita como uma das desvantagens do método indireto.

Villela (2009) nas Tabelas 1 e 2 a seguir, apresenta comparativo do DFC nos dois métodos com exemplo de plano de contas:

<b>DFC (Método Direto)</b>	
<b>1. Fluxos de Caixas das atividades Operacionais</b>	
Caixa Recebido de Clientes	R\$13.850
Caixa pago a fornecedores de controladora	(R\$12.000)
Dividendo recebido de controladora	R\$20
Juros recebidos	R\$55
Juros pagos	(R\$220)
Imposto de Renda Pago	(R\$325)
Indenização por seguro recebido	R\$15
Caixa pago em ação judicial	(R\$30)
<b>FC das atividades operacionais</b>	<b>R\$1.365</b>
<b>2. Fluxos de Caixas das Atividades Investimentos</b>	
Produto de Alienação de instalações	R\$600
Recebimento de venda de planta industrial	R\$150
Dispêndio por imobilizações	(R\$1.000)
Pgtº pela aquisição da Cia S	(R\$925)
<b>FC das atividades investimentos</b>	<b>(R\$1.175)</b>
<b>3. Fluxos de Caixas das atividades de financiamento</b>	
Empréstimos Líquidos	R\$300
Pgtº Principal arrend. Financeiro	(R\$125)
Produtos da emissão de letras de LP	R\$400
Produtos da emissão de ações ordinárias	R\$500
Dividendos pagos	R\$200
<b>FC das atividades de financiamentos</b>	<b>R\$ 875</b>
<b>Acréscimo Líquido no Caixa</b>	<b>R\$1.065</b>
Caixa no início do ano	R\$600
Caixa no final do ano	R\$1.665

Tabela 1 – DFC Método Direto  
Fonte: Adaptado de Vilela (2009)

<b>DFC (Método indireto)</b>	
<b>1. Fluxos de Caixas das Atividades Operacionais</b>	
Lucro Líquido	R\$760
Ajustes para reconciliar o lucro Depreciação e amortização	R\$590
PCLD	R\$205
Ganho na alienação de instalações	(R\$80)
Equivalência patrimonial	(R\$25)
Acréscimo no Ativo	(R\$240)
Decréscimo no Ativo	R\$205
Acréscimo no Passivo	R\$200
Decréscimo no Passivo	(R\$250)
<b>FC das atividades operacionais</b>	<b>R\$1.365</b>
<b>2. Fluxos de Caixas das Atividades Investimentos</b>	
Produto de Alienação de instalações	R\$600
Recebimento de venda de planta industrial	R\$150
Dispêndio por imobilizações	(R\$1.000)
Pgtº pela aquisição da Cia S	(R\$925)
<b>FC das atividades investimentos</b>	<b>(R\$1.175)</b>
<b>3. Fluxos de Caixas das atividades de financiamento</b>	
Empréstimos Líquidos	R\$300
Pgtº Principal arrend. Financeiro	(R\$125)
Produtos da emissão de letras de LP	R\$400
Produtos da emissão de ações ordinárias	R\$500
Dividendos pagos	R\$200
<b>FC das atividades de financiamentos</b>	<b>R\$ 875</b>
<b>Acréscimo Líquido no Caixa</b>	<b>R\$1.065</b>
Caixa no início do ano	R\$600
Caixa no final do ano	R\$1.665

Tabela 2 – DFC Método Indireto  
Fonte: Adaptado de Vilela (2009)

Sá (1998) ilustra sinteticamente os dois métodos a seguir:

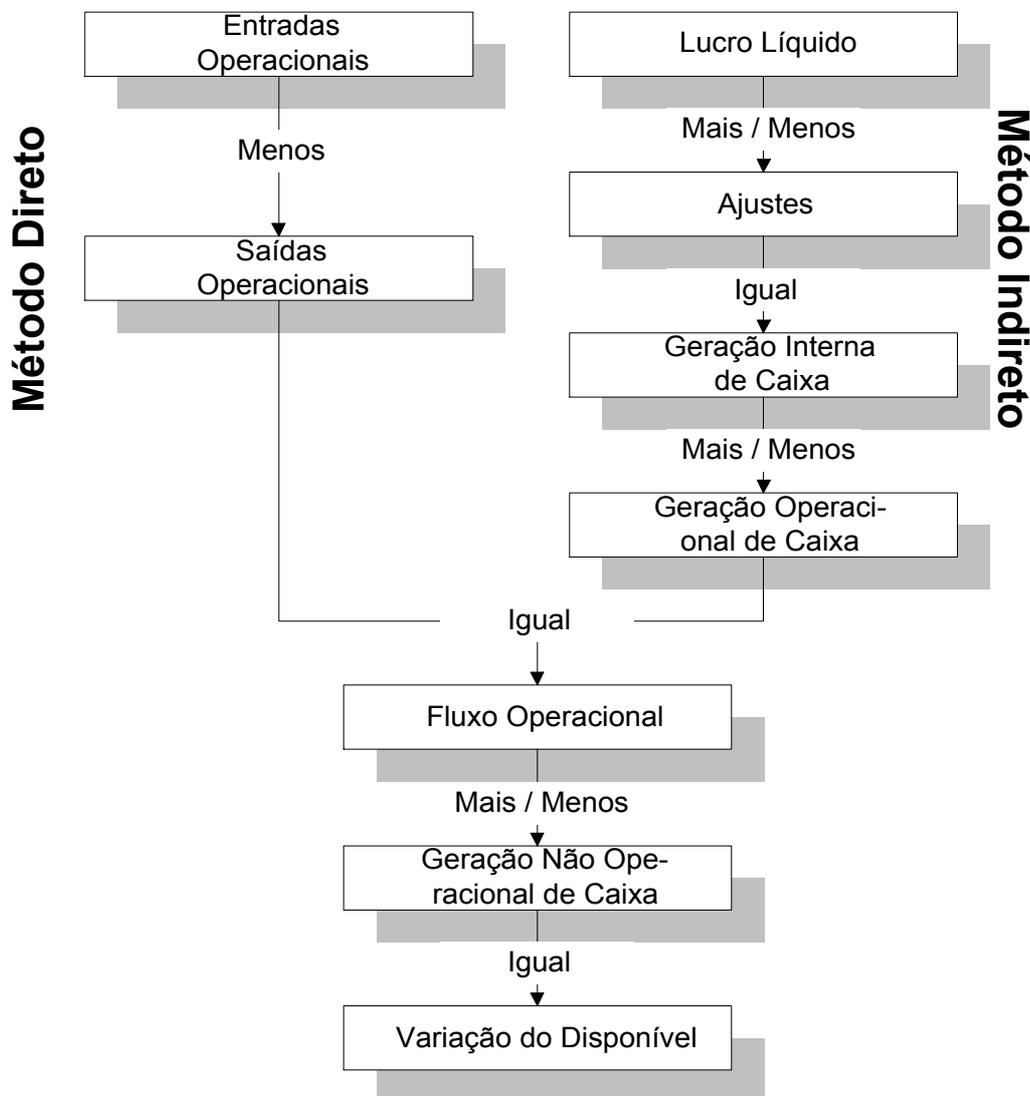


Figura 3 – Método Direto versus Método Indireto  
Fonte: Sá (1998 p. 36)

A Geração não operacional de Caixa refere-se ao que Frezatti (1997) considera como entradas e saídas do permanente e dos acionistas, ou ainda como Gitman (2003) classifica, atividades de investimento e financiamento.

Campos Filho(1999) salienta que apesar de conciliar o lucro contábil com o fluxo de caixa operacional, com a interferência da legislação fiscal, o método indireto não suprime possíveis distorções.

Lemes Junior *et al* (2002) consideram ainda, que o DFC possibilita a aplicação de recursos detectados como ociosos. Fato que aumenta a expectativa de geração de caixa após avaliação do risco e custo da captação e aplicação destes

recursos. E, ainda completam que, como conseqüência, proporciona o aumento do valor da empresa.

As questões de insolvência ou iliquidez na maioria das vezes, Costa *et al* (2008) atribuem à falta de adequada gestão do fluxo de caixa. Os autores ainda afirmam que apesar da sua significativa importância ainda há empresas, micro ou de pequeno porte, que não utilizam essa ferramenta no seu gerenciamento financeiro por não haver obrigatoriedade legal uma vez que a legislação está voltada para empresas de grande porte de acordo com a Lei número 11. 638/07.

A importância do DFC reflete-se em todos os momentos da existência de uma organização. Lemes Junior *et al* (2002) afirmam que para empresas entrantes, a projeção do fluxo de caixa ou orçamento de caixa permite aos investidores a análise de viabilidade do empreendimento. Também constitui documento requerido pelas instituições financeiras para captação de recursos.

Em empresas que já atuam no mercado, o DFC mostra-se eficiente, como observam Ross *et al* (2002), numa simples prestação de contas a investidores ou ao realizar um levantamento patrimonial.

Atua igualmente como ferramenta imprescindível por ocasião de venda ou fusão com outras organizações. Pois, como sugerem Lemes Junior *et al* (2002) permite a visualização da estimativa de geração de caixa em comparação ao risco e ao custo de aplicação e captação dos recursos.

O DFC atende os intuitos de cada interessado na análise do fluxo de caixa de uma organização. Costa *et al* (2008) observam que, para as instituições financeiras, o que necessitam averiguar é a capacidade de amortização ao longo do prazo e dos pagamentos de juros, além da rentabilidade que é um ponto de interesse também dos investidores.

Muitos empresários pressupõem que a implementação da projeção e do controle de caixa gera ônus substancial à empresa a partir da suposição que sejam necessários muitos colaboradores para executar tais tarefas.

Com esta observação, Zdanowicz (2004) também aponta que a maior parte das informações requeridas já existe na organização. O autor afirma ainda que por vezes estas informações encontram-se apenas espalhadas. Necessário então que sejam organizadas para concentrar-se em fluxo de caixa independente do porte da organização.

De acordo com o porte da empresa, o sistema adotado pode vir a ser em uma

simples planilha ou em um *software* com maiores e detalhados recursos. O importante é a segurança e fidelidade das fontes de informação e inserção dos dados obtidos e, como Frezatti (1997) considera, seja capaz de “permitir uma visão integral de todos os elementos”.

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC) mostra-se, portanto, uma ferramenta que permite avaliar e investigar a saúde da empresa e pode significar a condição de lucro ou prejuízo tanto para empresas entrantes como para as que já atuam no mercado, detectando seu crescimento ou estagnação.

É com base nesta premissa que Zdanowicz (2004, p.54) aponta o DFC “o instrumento mais preciso e útil para levantamentos financeiros a curto e longo prazos”.

A divisão das contas por atividades permite, como ponderam Costa *et al* (2008), obter índices a partir das demonstrações para avaliar não só a condição do negócio em gerar rentabilidade, a capacidade pagamento das obrigações.

O acompanhamento periódico do fluxo de caixa realizado, Costa *et al* (2008) ainda afirmam, que permite ao gestor financeiro obter respostas a outras questões estratégicas. Um exemplo é se a empresa necessita de pesados investimentos para acompanhar mudanças tecnológicas.

Significativamente, Costa *et al* (2008) *ainda* acrescentam que se pode avaliar se a sobrevivência da empresa está acontecendo por obtenção de recursos externos ou venda de ativos para financiar o que os autores chamam de “drenagem de recursos relacionada ao fluxo de caixa operacional”.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser considerado uma Pesquisa por tratar-se, segundo definição de Gil (2006, p. 17), de um “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”.

Lakatos (2003, p.155), corrobora ao definir a pesquisa como um "procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para reconhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais", características encontradas no trabalho em questão.

Quanto à sua natureza, constitui-se em uma Pesquisa Aplicada, pois segundo Silva & Menezes (2001) o seu resultado gera conhecimento aplicável voltado à solução de problemas específicos. No caso a aplicação de um modelo de fluxo de caixa.

Ao tratar da forma de abordagem, Silva e Menezes (2001) afirmam que a utilização de dados quantificáveis e analisados com recursos e técnicas estatísticas fazem da presente, uma Pesquisa Quantitativa.

Com base nos objetivos, inicialmente procede-se uma revisão da literatura com levantamento bibliográfico sobre fluxo de caixa. Ação com o intuito de acrescentar maior familiaridade com o tema conforme considera Gil (2006), o que promove um caráter exploratório a esta pesquisa.

Após a revisão de literatura, chega-se aos procedimentos empíricos, com os fatos observados por dados previamente coletados, analisados, interpretados e a seguir descritos sem interferência do pesquisador assumindo em geral a forma de levantamento, o que a torna igualmente uma Pesquisa de caráter descritivo (ANDRADE, 2002).

Os dados para a pesquisa foram previamente coletados pelo Professor MSc Marcos André de Sarmiento Melo no ano de 2008 em uma amostra intencional de 27 empresas participantes por meio de entrevista estruturada. Estas empresas foram classificadas de acordo com seu faturamento bruto, de acordo com a Lei Complementar 126/2006.

A amostra foi intencional por tratar-se de um tipo de amostragem não probabilística e onde há uma seleção de um grupo de empresas por elementos,

segundo Richardson (1999) que se relacionam intencionalmente conforme parâmetros estabelecidos pelo pesquisador. Neste caso micro e pequenas empresas com menos de cem funcionários.

O procedimento analítico para investigar o problema da presente pesquisa envolve, como relata Gil (2006), a codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos.

A codificação das repostas foi feita com listagem dos tópicos das perguntas reduzindo para dez variáveis com resposta objetivas de sim, não, não tem e indeterminado. Foi elaborada outra lista de 4 variáveis com outras respostas complementares obtidas.

Para a tabulação foi quantificada as variáveis para verificar a incidência ocorrida nas empresas entrevistadas.

A seguir foram apresentados os resultados percebidos e a interpretação que constituem, como define Gil (2006), o estabelecimento de ligações entre os resultados obtidos com a teoria pesquisada assim como a apresentação de um modelo de fluxo de caixa proposto para ser utilizado na rotina das micro e pequenas empresas.

## 4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Os dados utilizados para este estudo foram previamente coletados em 2008 pelo professor MSc Marcos André Sarmento Melo. Foram realizadas entrevistas com uma amostra de 27 gestores de empresas.

As organizações entrevistadas estão classificadas como microempresas ou empresas de pequeno porte. Esta classificação foi feita com base no Estatuto da Microempresa e da empresa de pequeno porte e na Lei Complementar 126/2006, que enquadram por receita bruta anual para a micro empresa o valor igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e a empresa de pequeno porte acima do valor anterior até R\$ 2.400.000.00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

As empresas foram escolhidas aleatoriamente em uma população de micro e pequenas empresas com até cem funcionários.

As questões têm como base levantar procedimentos de controle financeiro, registros de entradas e saídas, *software* de registro, controle de contas a pagar, cálculo de pró-labore, análise de demonstrativos, reservas para pagamentos futuros, avaliação de desempenho e sobre *software* de gestão.

Para apuração e análise, as questões foram tabuladas em pontos quantitativos para averiguar os procedimentos acima mencionados.

### 4.1 Apresentação dos dados

As entrevistas realizadas foram estruturadas de acordo com o roteiro de perguntas (anexo1).

Com base nas questões abordadas nas entrevistas, apresenta-se a seguir a situação de ocorrência de alguns dos processos de controle financeiro na gestão de micro e pequenas empresas.

O relatório descritivo das entrevistas encontra-se no anexo 2. A codificação das repostas foi feita com uma listagem em tópicos das perguntas reduzindo para dez variáveis. Para obtenção de repostas objetivas de afirmação (sim), ausência (não) ou quando não respondido (indeterminado). Foi elaborada outra lista de 4 variáveis de complementação de repostas.

Nas tabelas a seguir, apresenta-se a situação com a ocorrência dos processos e métodos pesquisados com base nos dados coletados previamente pelo professor MSc Marcos André Sarmiento Melo.

Total de Empresas entrevistadas 27 Processo	Ocorrência		
	Sim	Não	Indeterminado
Controle Financeiro	26	1	0
Caderno de Registro	25	2	0
Software de Registro	15	8	4
Controle de Contas a Pagar	25	1	1
Cálculo Pró-labore	21	3	3
Possui Contador	26	1	0
Solicita Demonstrativo Contábil	12	14	1
Reserva p/ pagamentos futuros	10	10	7
Avaliação de Desempenho	16	9	2
Software de Gestão	6	19	2

Tabela 3 – Resultados – Processos de Gestão

Elaborada pela aluna Ana Conceição Xavier da Silva do curso de Administração do Uniceub.

Tipo	Ocorrência
<b>Software de Registro</b>	<b>15</b>
Money	1
Excel	8
ERP	4
Indeterminado	3
<b>Controle Contas a Pagar</b>	<b>25</b>
Manual	17
ERP	4
Manual/Sistema	2
Gerenciador Financeiro	1
<b>Cálculo pró-labore</b>	<b>21</b>
Lucro Líquido Total	6
Fixo	8
Parte Lucro Líquido	5
Parte Faturamento Bruto	1
Indeterminado	1
<b>Avaliação de Desempenho</b>	<b>16</b>
Manual	10
Sistema	5

Tabela 4 – Resultado – Métodos Aplicados

Elaborada pela aluna Ana Conceição Xavier da Silva do curso de Administração do Uniceub.

## 4.2 Resultado da Análise e Interpretação dos Dados

Para efeito de visualização, foi elaborado um gráfico com as incidências em percentual a seguir apresentado pela figura 4.

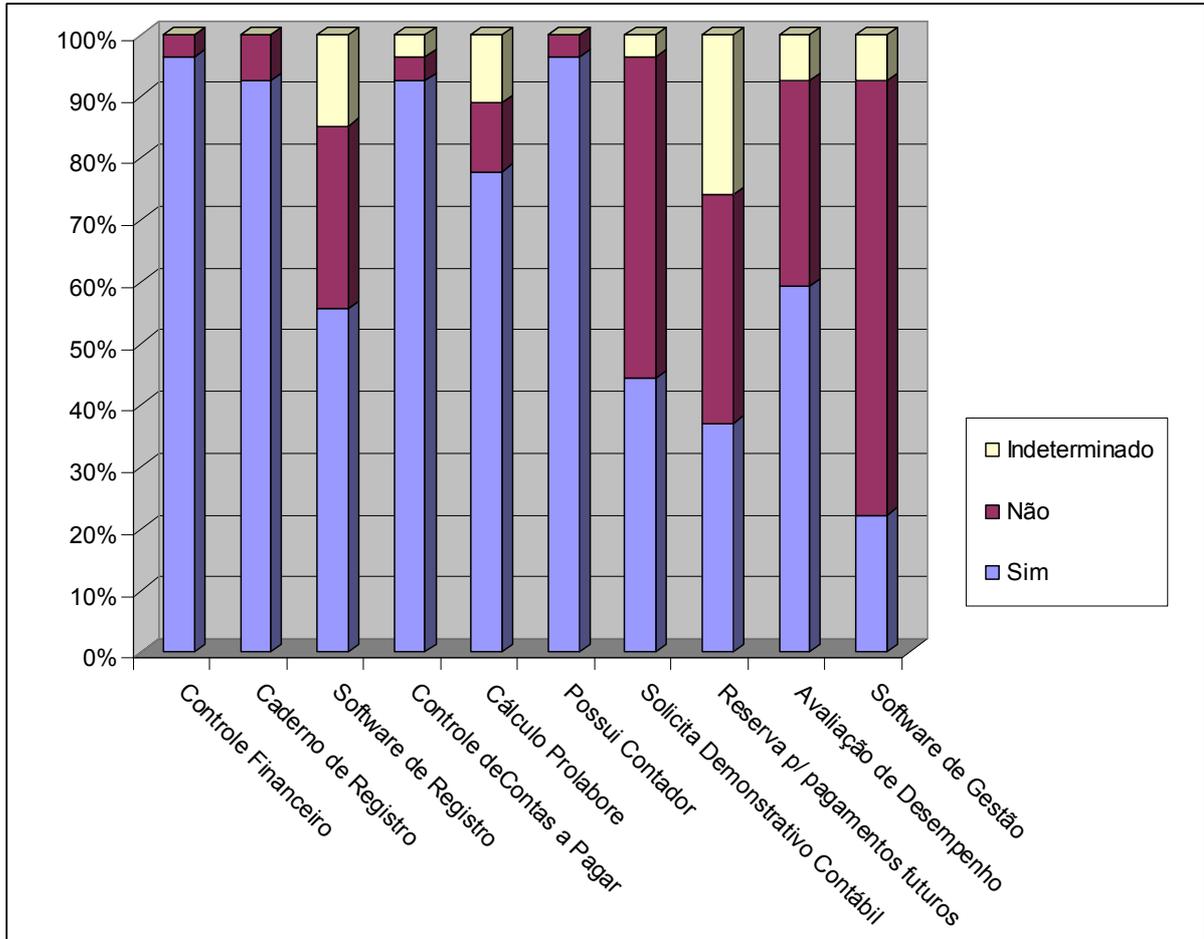


Figura 4 – Resultado da Pesquisa  
Gráfico elaborado pela aluna Ana Conceição Xavier da Silva do curso de Administração do Uniceub.

Os dados apresentados no relatório descritivo das entrevistas revelaram um controle financeiro (96,30%) realizado por meio de instrumento de registro (caderno) com incidência de 92,59%.

O registro assemelha-se a anotações de movimento do caixa com entradas ou receitas e saídas ou pagamentos efetuados.

Foi percebido que na gestão destas empresas, a responsabilidade e o poder de decisão ficam centralizados no proprietário. Este de alguma forma utiliza-se de instrumentos para o planejamento e controle.

Das empresas que possuem instrumento de registro (92,59%), apresentou

maior percentual a ocorrência de elaboração em planilhas do Excel, visualizado na figura 5 a seguir.

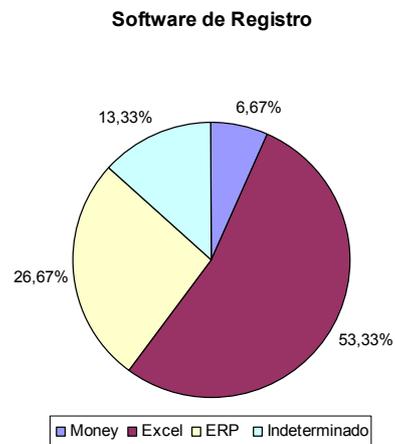


Figura 5 – Ocorrência de Software de Registro  
Gráfico elaborado pela aluna Ana Conceição Xavier da Silva do curso de Administração do Uniceub.

A maioria (92,59%) controla as contas a pagar ou realiza estimativa de orçamento. Dentre estas, 68% o faz manualmente como se observa na figura 6 a seguir.

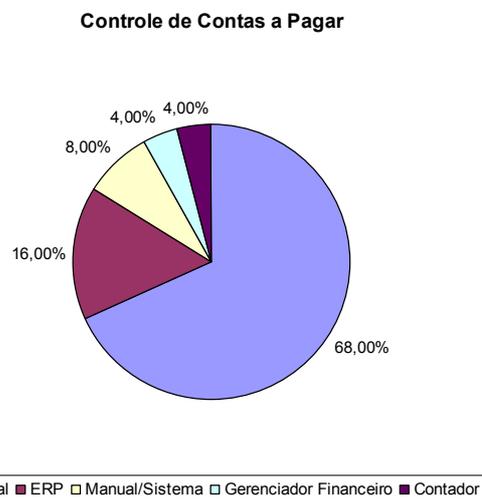


Figura 6 – Controle de Contas a Pagar  
Gráfico elaborado pela aluna Ana Conceição Xavier da Silva do curso de Administração do Uniceub.

Do total das empresas entrevistadas, 37,04% faz reserva de caixa para pagamentos futuros. Como verificado, os que possuem reservas tanto para capital de giro como para “emergências” poucos remuneram este saldo excedente no período.

Com relação ao cálculo de pró-labore, dos 77,78% que calculam a retirada de pró-labore, reserva um valor fixo (38,10%), com incidência em menor percentual calculado sobre parte do faturamento bruto (4,76%) representados na figura 7 a seguir.

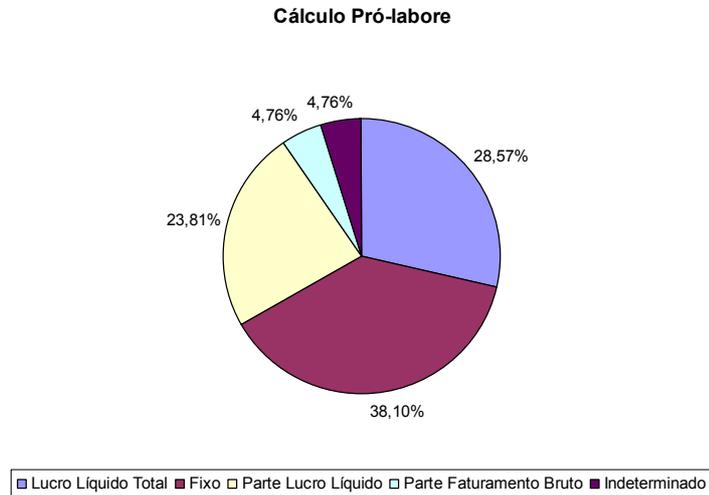


Figura 7 – Cálculo Pró-labore

Gráfico elaborado pela aluna Ana Conceição Xavier da Silva do curso de Administração do Uniceub.

Convém ressaltar a incidência de 28,57% retirarem o lucro líquido ou o que sobra como foi relatado.

Houve uma ocorrência em que apenas o contador acompanhava os fluxos financeiros. Ainda foi apurado que 44,44% dos entrevistados solicitam demonstrativos ao contador para acompanhamento.

Foi verificado que 59,26% realizam algum tipo de avaliação de desempenho, cujo método 62,5% é feita manualmente, 31,25% pelo sistema que possui e em uma ocorrência, pela análise de fluxo de caixa como mostra a figura 8.

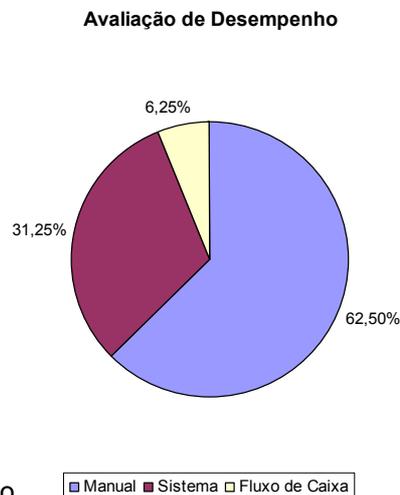


Figura 8 – Avaliação de Desempenho

Gráfico elaborado pela aluna Ana Conceição Xavier da Silva do curso de Administração do Uniceub.

Foi percebido que duas empresas utilizam sistema de gestão e duas com sistema de gestão com menos recursos realizam a estimativa de orçamento ao que pareceu em curto prazo para comparação com o realizado.

A maioria não faz diferença entre as atividades que compõem o fluxo de caixa e faturamento é o termo usado para qualquer entrada de caixa e obrigações a pagar e despesas, para as saídas.

Dentro deste universo de empresas entrevistadas apenas duas trabalhavam com fluxo de caixa e estas, são empresas de consultoria financeira.

Na leitura das entrevistas foi observado a necessidade de orientação para implementação de tão importante ferramenta e simples no seu gerenciamento.

Os resultados obtidos confirmam a necessidade de maior divulgação da operacionalidade do fluxo de caixa com plano de contas por atividades.

A sugestão de planificar as entradas e saídas financeira por classificação de atividades proporciona uma visão melhor sobre qual atividade está gerando caixa negativo e assim planejar estratégias para minimizar os efeitos ocasionados.

Este tipo de resultado também pode ser interpretado levando-se em conta que o gestor não tenha base administrativa financeira, característica própria de microempresas e empresas de pequeno porte, como também familiares.

Sugere-se então um modelo de demonstrativo de fluxo de caixa que segue na próxima página, baseado no modelo utilizado pelas demonstrações contábeis com simplificação das contas, mas com estrutura adequada para realização de análises de desempenho de maneira simples.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela análise das entrevistas percebeu-se certa dificuldade no desenvolvimento de alguns processos em virtude da ausência de algumas respostas, codificadas como “indeterminado”.

A pesquisa bibliográfica de utilização em conteúdo acadêmico proporcionou fundamentação para a análise pelos dados obtidos da aplicação de administração de fluxo de caixa nas empresas.

Foi possível observar pelas respostas das entrevistas que muito se precisa desta ferramenta que é o Demonstrativo de fluxo de caixa.

A micro e a pequena empresa necessitam de uma estrutura simples e de fácil padronização dentro de todos os setores da empresa.

Percebe-se a preocupação operacional de saldar os compromissos e por vezes a falta de planejamento simula um faturamento que mascara o retorno de investimento com o lucro.

O Objetivo do presente trabalho foi alcançado uma vez que com os dados obtidos foi possível apresentar um modelo de estrutura de fluxo de caixa adequado para micro e pequenas empresas de fácil entendimento e operacionalidade.

Quanto ao objetivo específico pretendido foi alcançado na primeira parte do trabalho com pesquisas bibliográficas e documentais e pelas entrevistas, conhecer as práticas de sua gestão em micro e pequenas empresas do Distrito Federal.

Sugere-se para maior aprofundamento uma pesquisa com maior quantidade de empresas para um levantamento mais preciso e em maior escala.

A contribuição mais relevante refere-se à identificação de ainda há muitas empresas que não utilizam esta ferramenta simples, mas de eficaz resultado para o planejamento e controle de suas atividades na empresa.

Recomenda-se criação de estratégias para a implementação de tal importante instrumento de gestão financeira em uma empresa.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. *Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação: Noções Práticas*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRAGA, Roberto; MARQUES, José Augusto da Costa. *Avaliação da Liquidez das Empresas através da análise da Demonstração de Fluxos de Caixa*. Revista Contabilidade & Finanças FIECAFI n.25, 2001.
- BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. *Administração Financeira: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAMPOS FILHO, Ademar. *Demonstrações dos Fluxos de Caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Resolução CFC número 1.133/08*. Aprova a NBC T 16.6 – Demonstrações Contábeis. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2008/001133](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2008/001133)> Acesso em 06 abr. 2009
- COSTA, Luiz G. T. A. Et al. *Análise econômico-financeira de empresas*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. *Estatuto da Microempresa e da empresa de Pequeno Porte*. Brasília: 2003. Disponível em <<http://www.camara.gov.br/internet/infdoc/Publicacoes/html/pdf/microempresa1.pdf>> Acesso em abr.2009.
- FREZATTI, Fábio. *Gestão do Fluxo de Caixa Diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. *Administração Financeira: Uma abordagem Gerencial*. São Paulo: Addison Wesley, 2003.
- GROPPELLI, A.A. NIKBAKTH, Ehsan. *Administração Financeira*. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEI nº 11.638, de dezembro de 2007. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm)> Acesso em 10 abr. 2009.

LEI COMPLEMENTAR número 126/2006 – Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp123.htm>> Acesso em 10 de abr de 2009.

LEMES JUNIOR, Antonio B.; RIGO, Claudio Miessa; CHEROBIM, Ana. *Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras*. RJ: Campus, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. *Administração Financeira: Corporate Finance*. 2ª Ed. – SP: Atlas, 2002.

SÁ, Carlos Alexandre de. *Gerenciamento do Fluxo de Caixa*. Apostila, São Paulo: Top Eventos, 1998.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação*. 3a. ed., Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001. Disponível em <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edio.pdf>> Acesso em 14 mai 2009.

VILELA, Mônica Vanessa Encinas. *A Demonstração do Fluxo de Caixa como Ferramenta útil para tomada de Decisão*. Revista Digital Simonsen vol.1 no. 2 – Desafios Contábeis. Faculdades Simonsen, 2009. Disponível em: <<http://www.simonsen.br/rds/contabeis/artigo2.php>> Acesso em 6 abri. 2009

ZDANOWICZ, José E, *Fluxo de Caixa: Uma decisão de Planejamento e Controle Financeiro*. 10ª Ed. – Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

## **ANEXO 1 – Roteiro de Perguntas para a Entrevista**

Elaborado pelo Professor MSc Marcos André Sarmento Melo em 2008.

- 1 Como você controla as finanças, como registra as entradas e saídas de dinheiro? Através de caderno de registro de entradas e saídas?
- 2 Você faz algum tipo de controle para garantir que as contas sejam pagas em dia?
- 3 Como calcula o quanto retira para si mesmo?
- 4 Você pede ao contador algum demonstrativo para acompanhar o a situação financeira da empresa?
- 5 Como sabe que haverá dinheiro para pagar as contas em determinado dia no futuro?
- 6 Como sabe se a empresa está gerando a quantidade adequada de dinheiro ou não?
- 7 Você utiliza de alguma ferramenta qualquer para gestão e controle financeiro da empresa?
- 8 Tem interesse de adquirir algum tipo de ferramenta para esta finalidade?

## **ANEXO 2 – RELATÓRIO DESCRITIVO DAS ENTREVISTAS**

Fonte: Dados fornecidos pelo Professor MSc Marcos André Sarmento Melo  
Pesquisa realizada em 2008 em 27 empresas classificadas como microempresas ou empresas de pequeno porte.

### **Empresa 1 – Gráfica**

A empresa utiliza um *software* (*Microsoft Money*) e um caderno para controle de contas e no final de cada período confirma se as informações coincidem. Atualmente não tem utilizado o software por diferença de valores (entre o caderno e o software). Está a procura de ajuda para resolver tais diferenças. Explicita também a dificuldade de manuseio do *software* e que confia mais no caderno.

É utilizado o termo Faturamento para se reportar à diferença de entradas e saídas. Para garantir que a empresa tenha dinheiro para quitar as contas do mês é feita uma aplicação para se ter uma reserva disponível além da elaboração de orçamentos manuais mensais. Não se sabe se a empresa está gerando a quantidade adequada de dinheiro ou não.

Também não foi informado como é calculado o pró-labore. A empresa possui contador mais não foi informado se é solicitado demonstrativos ao mesmo.

Não foi informado se há interesse em adquirir *software* de gestão.

### **Empresa 2 – Capotaria e Restauração de Estofados**

O empresário utiliza um caderno para controlar as entradas e saídas de caixa. Não possui software de registro. Tem contador no qual confia sem acompanhar qualquer tipo de demonstração financeira.

Não faz nenhum tipo de previsão, Não possui domínio de nenhuma ferramenta que o auxilie no controle financeiro ou de gestão de empresas. Não tem interesse em adquirir por não ter paciência para aprender;

O que sobra no final do mês (entradas menos saídas) divide-se com os sócios. Não é feita reserva de caixa. Não se sabe se a empresa está gerando a quantidade adequada de receitas.

### Empresa 3 – Consultoria Financeira

As entradas e saídas são feitas pela contabilidade da empresa. Todas as notas Fiscais (receitas e despesas) são enviadas à contabilidade que faz os balancetes mensais. Além disso, também é acompanhado por uma planilha de Excel por ser mais prático e acessível. Todas as segundas feiras o sócio-gerente efetua os pagamentos da semana.

A remuneração é constante (pró-labore). Trimestralmente há a divisão de lucros. Após todas as **despesas operacionais, correntes e financeiras, inclusive pró-labore** (termos em grifo utilizados pelo entrevistado), o que resta é considerado lucro e se não há nada a ser adquirido, ele é distribuído entre os sócios e 5% aos colaboradores e estagiários.

Toda vez que se julga necessário solicitam à empresa que presta serviços de contabilidade informações sobre o andamento da empresa.

Por não existem despesas variáveis grandes afirma-se que é possível se ter idéia do tanto que vai ser pago. Além disso, há datas específicas de recebimentos de projetos. O caixa é descrito normalmente como positivo.

Para saber se a empresa está gerando a quantidade adequada de dinheiro é feita uma análise do histórico de faturamento e da margem de lucro. Além disso, o Sócio-Gerente e os funcionários avaliam a saúde financeira da empresa por diversos métodos contábeis e índices administrativos.

A empresa não possui *software* de gestão e acreditam ser totalmente desnecessário para este caso.

### Empresa 4 – Turismo e viagens Corporativas

O controle financeiro é realizado pelo Sistema Benner Corporativo (ERP), que faz o controle das contas a pagar e a receber.

O diretor executivo é quem cuida de todos os relatórios de acompanhamento da situação financeira da empresa junto com o contador, que é gerado também no sistema Benner.

O controle de contas a receber é todo sistêmico, com setor de cobrança para recebimento das faturas em aberto.

Para medir se o faturamento está adequado ou não, analisam os relatórios

fornecidos pelo sistema Benner e estão satisfeitos com o sistema.

Não foi informado como é feito o cálculo do pró-labore.

### **Empresa 5 – Preparação para concursos e acompanhamento de estudos**

Não há controle específico de entradas e saídas de dinheiro. À medida que as contas vão chegando, o gerente vai programando os pagamentos. No momento o proprietário está injetando capital próprio para completar o pagamento das despesas, de modo não estar recebendo pró-labore.

A empresa não possui contador. Também não são realizadas projeções de contas a pagar. Sabe-se apenas que a empresa não está gerando receita suficiente para cobrir as despesas.

Não utiliza nenhuma ferramenta para auxiliar na gestão e no controle da situação financeira da empresa e tem interesse em adquirir.

### **Empresa 6 – Automação de Usinas de geração de energia**

A administração usa o *software* SIGA, que faz o controle integrado de toda a empresa. Este Software faz o Controle financeiro, contábil, fabril, estoque, etc.

O *software* também emite todos os relatórios necessários para análise do desempenho financeiro da empresa, inclusive contábil.

Retira-se pró-labore fixo e dividendos de lucros.

Para saber se haverá dinheiro para pagar as contas em determinado dia no futuro, toda vez que a empresa fecha um contrato, os eventos de pagamentos são lançados no sistema, tendo receitas e despesas. O *Software* controla tudo os gestores estão satisfeitos com o sistema.

A empresa tem um custo fixo e outro variável, os valores dos contratos em carteira normalmente é maior que estes custos. Não foi informado se fazem reserva de caixa.

### **Empresa 7 – Serviços de Arquitetura, Engenharia e Assessoria Técnica**

Para controle financeiro a empresa possui um livro caixa em planilha Excel, onde são registradas as entradas correspondentes, as despesas correntes e o

resultado para cada contrato com base no bloco de notas fiscais. Na planilha estima-se também um montante para pagamentos de despesas.

Para o pró-labore, há uma retirada mensal, referente a um número X de salários, feita automaticamente pelo contador a título de remuneração do administrador. No final do exercício é feita a distribuição do lucro conforme sua apuração.

Já é de praxe a elaboração do demonstrativo trimestral feito pelo contador, que não só serve para controle, como para renovação de cadastros bancários.

A Empresa mantém constantemente um saldo em conta corrente ou aplicação, para execução de despesas permanentes e investimentos constantes em reaparelhamento.

Estima-se que a empresa gere sempre um lucro líquido equivalente a 40% do seu faturamento bruto. Pode-se, diante da demanda de serviço, aumentar a sua capacidade produtiva, desde que isto não signifique o crescimento de sua estrutura permanente, aumentando assim o seu lucro, porém a margem ficará no mesmo patamar.

Considera-se o acompanhamento constante dos seus resultados e a dosagem das despesas e investimentos, como a melhor ferramenta de controle da saúde financeira da empresa.

Não julga ter necessidade, por enquanto, de se pensar na alternativa de aquisição de *softwares* para controle e gestão financeira da empresa.

### **Empresa 8 – Escola de Educação Infantil**

O controle financeiro é realizado por um sistema administrativo não informado qual e pelas planilhas diárias de caixa.

Para garantia que as contas não sejam pagas com atraso, faz-se o controle pelo sistema administrativo e pastas sanfonadas com as contas separadas por vencimento.

O sistema calcula o pró-labore de acordo com o convencionado inserido no próprio sistema, não sendo informado qual método.

Sempre é solicitado ao contador demonstrativo para acompanhamento da situação financeira de empresa.

Pelo comparativo de contas a pagar com contas a receber, analisam a

capacidade de pagamento da empresa e pelo resultado analítico é verificado se a empresa está gerando a quantidade adequada de dinheiro. Não é informado o tipo de sistema de controle e gestão que a empresa possui. Também não é informado se fazem reserva de caixa.

### **Empresa 9 – Clínica de Radiologia**

O controle financeiro é realizado com livro caixa e uma agenda com as contas a pagar e os recebimentos previstos. Não é utilizado *software* de registro.

O pró-labore varia dependendo do lucro mensal, o qual é verificado por balancetes fornecidos pelo contador.

A garantia de saldar os compromissos assumidos vem com reserva de caixa ou capital de giro.

Os gestores consideram que a empresa, pela estrutura estabelecida, poderia ter seu movimento três vezes maior. Não possui nenhuma ferramenta de gestão e afirmam que necessitaria de um profissional qualificado para utilizar o sistema.

### **Empresa 10 – Posto de Gasolina**

A empresa possui um sistema que controla as vendas e as despesas. As entradas e saída de dinheiro são controladas por meio de conciliação entre as contas bancárias e o sistema.

Os boletos são organizados por data de vencimento e pagos sempre na data certa. Tem também uma relação dos cheques a prazo para que seja feita a conciliação bancária e, no dia anterior ao vencimento, exista o saldo necessário para cobrir o cheque.

O pró-labore constitui um fixo e mínimo, pois o empresário tem o objetivo de capitalizar a empresa cada vez mais.

A situação da empresa não é acompanhada por demonstrativo contábil. Sabe-se que a empresa possui o regime tributário por lucro real. É considerado que quanto mais despesas a empresa tiver, menos lucro contábil terá e conseqüentemente pagará menos imposto e desta forma o lucro líquido vai aumentar.

Como estimativa de receitas futuras recorrem a sistema que mostra quais os valores de vendas a prazo (cartão e cheque pré-datado) que irão ser creditados nos

decorrer do mês.

Considera-se que a empresa está gerando recursos adequados para pagar as contas embora a quantidade não tenha alcançado a ideal que se pretende. A empresa busca aumentar o lucro com novas idéias.

### **Empresa 11: Consultoria Financeira 2**

Para controle das finanças e pagamentos no prazo são utilizadas planilhas financeiras desenvolvidas internamente.

Não há pró-labore mensal. A remuneração aos sócios é feita com a distribuição dos resultados.

Fazem o acompanhamento mensal pelos balancetes solicitados ao contador.

Mediante a elaboração de planilha de fluxo de caixa projetado com base na realidade das operações da empresa tem noção se haverá dinheiro para pagar as contas em determinado dia no futuro. Pela análise comparativa do fluxo projetado com o realizado tem condição de perceber se a empresa está gerando a quantidade adequada de dinheiro ou não.

Não utiliza *software* de gestão da empresa e não tem intenção em adquirir.

### **Empresa 12: Consultoria em Engenharia**

O Controle das finanças é feito com registros em planilha eletrônica associando contratos às receitas e despesas. As Faturas recebidas e boletos são logo programados para pagamento por meio do gerenciador financeiro. Pequenas despesas são pagas de imediato à vista.

As despesas de escritório são pequenas. Basicamente condomínio, remuneração dos eventualmente contratados, combustível, cartão e impostos. Assim, com a planilha faz o controle.

Para verificação da situação da empresa, é feita uma projeção de receitas e despesas. Estima-se o pró-labore dentro de um valor máximo da tabela de isenção de imposto de renda. As despesas do empresário são pagas e o restante é considerado como lucro. Ainda, mensalmente recebe demonstrativo do contador.

Não possui *software* de gestão e não tem interesse em adquirir por achar desnecessário para o ramo da empresa.

### **Empresa 13: Distribuidora de Alimentos e Produtos de Tabaco**

O controle financeiro é feito dentro das condições da empresa. Após o pagamento das despesas e obrigações, quando é possível, investe o resultado na empresa após retirar o pró-labore.

Para retirada do pró-labore, calcula-se um percentual sobre os lucros líquidos.

As entradas de dinheiro são provenientes das vendas. Estas são registradas no livro de movimento de caixa diário, assim como as saídas que são os pagamentos.

Foi informado que o controle é feito pelo montante vendido diariamente e quando não atinge, recorre por vezes ao crédito bancário. Anualmente o contador envia o balanço.

O empresário acredita que é muito difícil programar uma renda ou mesmo ter um determinado valor para pagamento futuro com uma economia instável.

Para avaliar se a empresa está gerando a quantidade adequada de dinheiro é feita uma projeção de uma média diária de vendas. Depois é feito um comparativo com o realizado.

A empresa não dispõe de ferramenta de gestão e há interesse em adquirir se for atrativo para a empresa.

### **Empresa 14: Escritório de Arquitetura**

É feito o registro de receitas e despesas em um demonstrativo de fluxo de caixa próprio, em planilhas no Excel. Os vencimentos são anotados em uma agenda e controlados para manter os compromissos no prazo certo.

Para remuneração de pró-labore é retirado um montante fixo após o resultado entre receitas e despesas e o restante fica como reserva de caixa da empresa.

Quanto aos registros contábeis, não se faz acompanhamento de perto em confiança no contador.

Para garantir o pagamento das contas, dos estagiários e do pró-labore a empresa estabelece metas.

É informado que o sistema de gestão é constituído pelas planilhas do Excel e agenda. Entretanto há interesse de se conhecer algum software de gestão empresarial.

### **Empresa 15: Comércio de Bijuterias e Acessórios Femininos**

O Controle financeiro é realizado por meio de anotações diárias em um caderno e ao final do mês é feito um somatório das movimentações efetuadas. As contas são organizadas em uma pasta por ordem de vencimento.

É feita uma estimativa do quanto será pago no mês, registrando a previsão no mesmo caderno.

Mensalmente o contador emite um relatório da situação financeira.

A retirada do pró-labore é feita mensalmente com um valor fixo determinado e não foi informado se tem base de cálculo para esse montante.

O gestor não sabe se a empresa está gerando a quantidade adequada de dinheiro.

Tem interesse de adquirir algum tipo de ferramenta para gestão da empresa.

### **Empresa 16: Representações e Serviços**

O controle é feito diariamente com registro em livro caixa diário. Cada serviço contratado ou prestado e compra realizada deve ter a correspondente nota fiscal ou recibo.

É feita uma previsão, no mínimo mensal, de receitas e despesas. Considera-se que este planejamento permite que as contas sejam pagas em dia ou até mesmo antecipadas quando contemplam algum tipo de desconto que seja compensatório.

Estima-se que as retiradas sejam compatíveis com o movimento do caixa da empresa. Não há um pró-labore fixo pela prioridade do pagamento de outros compromissos.

Não é solicitado ao contador demonstrativo. O contador faz os lançamentos com a parte tributária e o movimento financeiro já está registrado.

É feita uma previsão de receitas e despesas. Trabalha-se sempre com receitas disponíveis para o quadrimestre seguinte. Se os saldos recuarem para um período inferior a 03 (três) meses, ficam em alerta e reduzem ainda mais os custos operacionais.

Realizam estimativas de orçamento constantes e controle diário agregado a um planejamento estratégico de receitas e despesas.

A empresa faz enxugamento diário que não comprometa sua *performance*, com gastos eliminação dos gastos considerados como supérfluos.

Não foi informado se possui *software* de registro. A empresa não possui *software* de gestão empresarial e há interesse em adquirir se for econômico, convincente e criativo.

### **Empresa 17: Construção e Reforma**

A empresa utiliza um *software* para controle de entradas e saídas chamado Compofour. Por meio deste *software* é possível acompanhar o dinheiro que está para entrar e as contas que precisam ser pagas.

Elabora-se uma projeção das contas a pagar de acordo com as datas de entrada de dinheiro. É feita uma reserva de parte do dinheiro que entra em caixa.

Para retirada do pró-labore, calcula-se uma pequena parte do resultado após o pagamento de todas as obrigações. No momento, a maior parte deste resultado é para reinvestir na empresa.

Para avaliar seu desempenho, a empresa considera que o montante que se recebe seja superior ao que deverá ser utilizado para o pagamento dos compromissos ou quando há lucro suficiente para investir na empresa, sustentar os sócios e pagar todas as obrigações da empresa.

### **Empresa 18: Reparação de autopeças**

Todo o registro é feito pelo contador não é solicitado demonstrativo periódico. A Empresa não realiza compras à prestação.

Não é realizado nenhum cálculo para retirada de pró-labore. O volume de serviço da empresa é que direciona o pagamento de compromissos. Não é feita nenhuma previsão.

Para avaliar se a empresa está gerando recursos adequados considera que a mesma consiga pagar todas suas contas e garantir o salário do dono. Não foi informado se a empresa está nesta situação.

### **Empresa 19 – Construção e Reforma 2**

Através de planilhas do Excel é feito o controle de receitas, pagamentos previstos e outras saídas. Quando o dinheiro entra em caixa, parte dele é reservada para cobrir os custos fixos, como aluguel, salário de funcionários, etc. Há um controle, mas não há previsão, pois depende da quantidade e do tamanho da obra a ser feita só a partir daí que se elabora a estimativa.

Na hora de apresentar o orçamento para o cliente, já se inclui um percentual pelo nosso serviço. Esse percentual faz parte do pró-labore. O contador apresenta um Balancete semestral. Não foi informado se há um sistema de gestão ou há interesse em adquirir. Também não foi relatado se sabe se a empresa está gerando a quantidade adequada de recursos.

### **Empresa 20 – Fabricação de Cortinas e Persianas**

A empresa faz uso de um livro de caixa para se fazer o controle das entradas e saídas. Nem sempre dá para pagar as contas em dia, mas é feito uma lista de prioridades de contas a serem pagas.

Para o pró-labore, não há cálculo. Na medida em que precisa de dinheiro é retirado do caixa, mas sempre atentando para as contas a serem pagas pela empresa.

Não é solicitado demonstrativo do contador, mas há o acompanhamento do fechamento de caixa.

A empresa não faz reserva de caixa e nem faz previsão de orçamento a não ser quando fecha um contrato de serviço. Avalia a adequação de receitas no aumento de serviço.

Não foi informado se tem software de registro.

Não tem software de gestão e não foi informado se há interesse em adquirir.

### **Empresa 21 – Padaria**

Informa que o contador é quem faz todos os registros.

Sabe que a empresa está bem porque acompanha o trabalho do contador e porque tem lucro.

Não foi informado como faz para pagar as contas em dia nem como calcula o pró-labore.

Desconhece se há sistema de registro ou gestão e não informou há em interesse em adquirir.

### **Empresa 22 – Informática**

Utiliza planilha Excel. Nem sempre consegue pagar as contas no prazo. O pró-labore é o resultado que sobrar no fim do mês. Não solicita demonstrativos ao contador como também não sabe se a empresa está gerando recursos adequadamente.

Não utiliza software de gestão e não foi informado se há interesse em utilizar.

### **Empresa 23 – Fábrica de doces**

Possui um caderno de controle que e faz os registros manualmente. Efetua os pagamentos no prazo quando possível. Não faz acompanhamento periódico com o contador.

O pró-labore é o resultado do que sobra menos um montante que deixa como reserva de caixa.

Avalia o desempenho da empresa pela quantidade de capital de giro que obtém. Não tem software de gestão e não informou se há interesse em adquirir.

### **Empresa 24 – Fabricação de Bijuterias**

Realiza manualmente o controle financeiro por meio do livro caixa. Faz um planejamento de acordo com o dinheiro que entra e as contas que tem que pagar. Do resultado das entradas e saídas considera o pró-labore.

Não acompanha periodicamente o trabalho do contador. Considera capital de giro o montante que captado no mês. Não sabe se a empresa está gerindo recursos adequadamente.

Não possui sistema de gestão e não há interesse em adquirir.

### **Empresa 25 – Informática 2**

A empresa é gerenciada pelo software da “Ebac”. O sistema possibilita maior

controle. As contas são pagas por semana. A retirada de pró-labore é fixo.

O lucro líquido está sendo reinvestido na empresa.

Não faz controle contábil periódico.

Reserva parte do dinheiro como capital de giro.

Não analisa o desempenho da empresa. Não tem interesse em adquirir outro software de gestão.

### **Empresa 26 – Restaurante**

Faz os registros de controle em planilhas do Excel. Faz o controle de todas as contas da empresa e quando se percebe que tem mais conta para pagar do que para receber, procura-se não fazer mais dívidas.

O pró-labore geralmente é o que sobra. Eventualmente solicita demonstrativos para o contador.

Considera avaliação de desempenho quando a empresa tem mais dinheiro em caixa comparado com as contas que se tem para pagar.

### **Empresa 27 – Restaurante 2**

Controla a empresa por meio do livro de caixa sem informar se tem software de registro.

O pró-labore é fixo, mas a prioridade é o pagamento das obrigações.

Faz acompanhando do fluxo de dinheiro da empresa e elabora estimativas de acordo com o controle de caixa. Não solicita demonstrativos contábeis.

Avalia o desempenho da empresa pelo seu crescimento em captação de receitas.

## APÊNDICE 1 – Tabulação dos Dados

Empresa	Controle Financeiro (Sim/Não)	Caderno de Registros (Sim/Não/Indet.)	Software de Registro (Sim/Não)	Tipo de Software de Registro	Controle de Pagamento de Contas (Sim/Não)	Tipo de Controle de Pagamento	Cálculo Pró-labore (Sim/Não)	Método de Cálculo Pró-labore	Possui Contador (Sim/Não)	Solicita Demonstrativo ao Contador (Sim/Não)	Reserva para pagamentos futuros (Sim/Não)	Avaliação de Desempenho	Método de Avaliação	Software de Gestão (Sim/Não)	Tipo Software de Gestão Tem interesse em adquirir (Sim/Não/Indetern)	
Gráfica	S	S	S	Money	S	Manual	I	Indeter.	S	I	S	I	Indeter.	N	Não tem	I
Capotaria e Restauração de Estofados	S	S	N	Não tem	S	Manual	S	Lucro Líquido Total	S	N	N	N	Não tem	N	Não tem	N
Projetos e Consultoria Financeira	S	S	S	Excel	S	Manual	S	Fixo	S	S	S	S	Manual	N	Não tem	N
Turismo e Viagens Corporativas	S	S	S	ERP Benner	S	ERP	I	Indeter.	S	S	S	S	Sistema	S	ERP Benner	N
Preparação para Concursos	N	N	N	Não tem	N	Não tem	N	Não faz	N	N	N	N	Não tem	N	Não tem	S
Automação de Usinas de Geração de Energia	S	S	S	ERP SIGA	S	ERP	S	Fixo	S	S	I	S	Sistema	S	ERP SIGA	N
Serviços de Arquitetura, Engenharia e Assessoria Técnica	S	S	S	Excel	S	Manual	S	Fixo	S	S	S	S	Manual	N	Não tem	N
Escola de Educação Infantil	S	S	S	Indeter.	S	Sistema e Manual	S	Indeter.	S	S	I	S	Sistema	S	Indeter.	N
Clínica de Radiologia	S	S	N	Não tem	S	Manual	S	Parte do Lucro Líquido	S	S	S	N	Não tem	N	Não tem	N
Posto de Gasolina	S	S	S	Indeter.	S	Sistema e Manual	S	Fixo	S	N	I	S	Manual	S	Indeter.	N
Consultoria Financeira e Estratégica	S	S	S	Excel	S	Manual	S	Lucro Líquido Total	S	S	I	S	Fluxo de Caixa	N	Não tem	N
Consultoria em Engenharia	S	S	S	Excel	S	Gerenciador Financeiro	S	Fixo	S	S	I	S	Manual	N	Não tem	N
Distribuidora de Alimentos e Produtos de Tabaco	S	S	N	Não tem	S	Manual	S	Parte do Lucro Líquido	S	S	N	S	Manual	N	Não tem	S
Escritório de Arquitetura	S	S	S	Excel	S	Manual	S	Parte do Lucro Líquido	S	N	S	S	Manual	N	Não tem	S
Comércio de Bijuterias e Acessórios Femininos	S	S	N	Não tem	S	Manual	S	Fixo	S	S	I	N	Não tem	N	Não tem	S
Representações e Serviços	S	S	I	Indeter.	S	Manual	S	Parte do Lucro Líquido	S	N	S	S	Manual	N	Não tem	S
Construção e Reforma	S	S	S	Compofour	S	Sistema	S	Lucro Líquido Total	S	N	S	S	Sistema	S	Compofour	N
Reparação de autopeças	S	N	N	Não tem	S	contador	N	Não faz	S	N	N	N	Não tem	N	Não tem	N
Construção e Reforma 2	S	S	S	Excel	S	Manual	S	Parte do Faturamento Bruto	S	S	S	I	Indeter.	I	Indeter.	I
Fabricação de Cortinas e Persianas	S	S	I	Indeter.	S	Manual	N	Não faz	S	N	N	N	Não tem	N	Não tem	I
Padaria	S	S	I	Indeter.	I	Indeter.	I	Indeter.	S	S	I	S	Manual	I	Indeter.	I
Informática	S	S	S	Excel	S	Manual	S	Lucro Líquido Total	S	N	N	N	Não tem	N	Não tem	I
Fábrica de Doces	S	S	N	Não tem	S	Manual	S	Parte do Lucro Líquido	S	N	S	S	Manual	N	Não tem	I
Fabricação de Bijuterias	S	S	N	Não tem	S	Manual	S	Lucro Líquido Total	S	N	N	N	Não tem	N	Não tem	N
Informática 2	S	S	S	EBAC	S	Sistema	S	Fixo	S	N	N	S	Sistema	S	EBAC	N
Restaurante	S	S	S	Excel	S	Manual	S	Lucro Líquido Total	S	N	N	S	Manual	N	Não tem	I
SI - Restaurante 2	S	S	I	Indeter.	S	Manual	S	Fixo	S	N	N	N	Não tem	N	Não tem	I