

GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA COM ÊNFASE NO PLANEJAMENTO, DIREÇÃO E CONTROLE: UMA PROPOSTA PARA AS MICRO EMPRESAS

Maria Cleia Maurício de Souza¹

Augusto César Rebouças de Brito²

RESUMO

Com o mercado econômico atual em recessão se faz sentir a necessidade de planejar o futuro financeiro dos negócios a fim de evitar o desequilíbrio nas contas a pagar e a receber, principalmente nas micro empresas que apresentam escassez de recursos por falta de planejamento e controle financeiro. O presente projeto tem como objetivo desenvolver uma pesquisa bibliográfica sobre a gestão do Fluxo de Caixa, com ênfase no planejamento, direção e controle, contribuindo como proposta para as micro empresas. Neste contexto se destaca o Fluxo de Caixa como um instrumento que possibilita o planejamento, a direção e o controle financeiro. No referencial teórico abordaram-se os temas sobre Fluxo de Caixa, direção e Controle. A pesquisa compreende um estudo de natureza exploratória tecnicamente caracterizando-se como uma pesquisa bibliográfica. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa *bibliográfica* em livros, dicionários, sites, revistas e em literatura especializada. Identificada a necessidade de planejamento financeiro, foi proposto um modelo que possa ser usado de forma macro pelas micro empresas.

Palavras-Chave: Fluxo de Caixa. Finanças. Planejamento. Direção. Controle.

ABSTRACT

With the current economic market in recession is felt the need to plan for the financial future of the business in order to avoid imbalance in the accounts payable and receivable, mainly in micro companies with limited resources due to lack of financial planning and control. This project aims to develop a literature search on the management of cash flow, with emphasis on planning, direction and control, contributing as a proposal for micro-enterprises. In this context highlights the cash flow as an instrument that enables the planning, management and financial control. The theoretical framework addressed to the themes on cash flow, direction and control. The research comprises an exploratory study technically characterized as a literature search. Data

¹Discente do Curso de MBA em Administração Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: cleiamauricosouza@gmail.com

²Professor Orientador do Curso de MBA em Administração Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: augustocrb@hotmail.com

collection was performed by means of literature in books, dictionaries, websites, magazines and literature. Identified the need for financial planning, it proposed a model that can be used in a macro way by micro enterprises.

Keywords: Cash flow planning. Finances. Management. Control.

1 INTRODUÇÃO

As diversas transformações que ocorrem no mercado, a expansão tecnológica e a necessidade de um sistema de gestão eficiente que contribua na hora da tomada de decisão, impulsionam as empresas a buscarem informações consistentes que possibilitem o planejamento, a direção e o controle para a realização dos objetivos empresariais. Segundo Chiavenato (2004), as organizações requerem planejamento para todas as suas operações e atividades. Principalmente quando operam em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos.

A política de gestão do Fluxo de Caixa parte da premissa de que a saúde financeira de uma empresa é decorrente de um minucioso controle de caixa, sejam pequenas ou grandes empresas, existe a necessidade de saber para onde o dinheiro está saindo e como está entrando. Este acompanhamento financeiro possibilita o planejamento para decisões futuras.

Ainda segundo Chiavenato (2004), o planejamento representa a alocação e o arranjo dos recursos para executar as tarefas essenciais; a direção, guia os esforços no sentido de assegurar elevados níveis de desempenho e de cumprimento de objetivos e o controle, monitora e acompanha a execução das tarefas para assegurar a necessária ação corretiva, se necessária.

A falta de planejamento e controle financeiro pode acarretar diversos problemas dentro da empresa, inclusive a escassez de dinheiro.

Para que a empresa tenha agilidade e segurança em suas atividades é essencial que o Fluxo de Caixa represente com precisão e clareza a situação econômica da empresa (FRIENDRICH, 2005).

A maioria das pequenas empresas administra suas finanças de forma empírica por não terem formação na área. Até um determinado momento, essa maneira intuitiva

pode gerar um bom desempenho. Mas, a partir do momento que a empresa começa a se desenvolver, é necessário buscar novos conhecimento e procurar profissionais especializados para fazer a administração financeira. É a hora de saber tomar as decisões para evitar prejuízos financeiros (CHIAVENATO, 2007). O que se observa dentro deste contexto, é que os problemas financeiros podem ser oriundos da falta de informação.

Diante do contexto apresentado, o trabalho tem como questão de pesquisa: Como a gestão do Fluxo de Caixa com ênfase no planejamento, direção e controle contribui para a organização?

O presente projeto tem como objetivo desenvolver uma pesquisa bibliográfica sobre a gestão do Fluxo de Caixa, com ênfase no planejamento, direção e controle, servindo como uma proposta para as pequenas e micro empresas. Neste contexto se destaca o Fluxo de Caixa como um instrumento que possibilita o planejamento, a direção e o controle financeiro.

Gitman (2003, p. 84), refere-se ao Fluxo de Caixa como: o sangue da empresa, preocupação básica do administrador financeiro tanto na gestão de finanças do dia a dia, quanto no planejamento e na tomada de decisões estratégicos voltado para a criação de valor para o acionista.

Muitas vezes a falta de conhecimento, leva a prejuízos financeiros, quando as decisões são tomadas de forma empírica, sem planejamento. As demonstrações do Fluxo de Caixa possibilita ao gestor visualizar e planejar as receitas e despesas financeiras para futuras decisões.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 FLUXO DE CAIXA, PLANEJAMENTO, DIREÇÃO E CONTROLE

Estamos enfrentando uma nova realidade mundial, em que o consumismo se apresenta de forma notável. O que até pouco tempo planejar as finanças era algo natural, hoje a sociedade em si não possui a mesma preocupação. Assim como é necessário o planejamento pessoal, o planejamento financeiro dentro de uma

organização é de suma importância nos dias atuais, a fim de evitar o fechamento precoce (VANDERLINDE; GODOY, 2013).

O fluxo de caixa é um mecanismo que se apresenta como um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro. Para tratamento das informações do Fluxo de Caixa, são conhecidas duas formas: a primeira refere-se ao Fluxo de Caixa Histórico (ou Passado) que apresenta o desempenho passado; e a outra se refere ao Fluxo de Caixa Projetado (ou Orçamento de Caixa) que procura antecipar as situações relacionadas ao caixa das empresas (FRIENDRICH, 2005).

O Fluxo de Caixa Histórico esclarece as atividades de investimento e de financiamento, com uma visão passada e atual, apresenta-se como um instrumento capaz de demonstrar o desempenho da empresa, juntamente com as demonstrações contábeis, possibilitando a direção e o controle das decisões financeiras.

O Fluxo de Caixa Projetado, como o próprio nome já diz, projeta uma visão futura. Prevendo situações caso seja necessário o tratamento dos possíveis pontos críticos e o adequamento de recursos.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2013, p. 37), o Fluxo de Caixa é a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou e a quantidade que saiu.

Ainda, segundo os autores o valor do ativo de uma empresa é igual ao valor de seu passivo mais o valor do patrimônio dos acionistas. Da mesma forma, o fluxo de caixa dos ativos da empresa deve ser igual à soma do fluxo de caixa para os credores e do fluxo de caixa para os acionistas.

Os Fluxos de Caixas da empresa podem ser divididos em Fluxos Operacionais que são as entradas e as saídas diretamente associadas à venda e à produção de bens e serviços pela empresa. Os Fluxos de Investimento são aqueles associados à compra e à venda de ativos imobilizados e a participações em outras empresas e os Fluxos de Financiamento que resultam de operações de captação de recursos de terceiros e capital próprio (GITMAN, 2003).

Sob essa ótica podemos entender que o Fluxo de Caixa é um instrumento de gestão capaz de ajudar aos gestores a controlar os valores de entrada e saída dentro da empresa. A importância do Fluxo de Caixa para o controle financeiro é clara, pois a ausência de tal conhecimento pode gerar falta de receita e acarretar prejuízo financeiro.

A saúde financeira de uma empresa, representa o tempo que esta permanecerá atuando no mercado. O setor financeiro carrega a responsabilidade de cumprir suas obrigações e gerar riqueza para os sócios. Diante de tamanha importância, é necessário o controle de receitas e despesas, pois o Fluxo de Caixa é uma fonte importante de informações para a tomada de decisões.

O conhecimento de qualquer despesa desembolsa e a entrada de valores no Fluxo de Caixa é fundamental no planejamento, direção e controle financeiro. A depreciação se apresenta como um fator determinante do Fluxo de Caixa, Gitman (2003, p. 84),

O Fluxo de caixa é um resumo das contas a receber e a pagar e a projeção do saldo positivo ou negativo em caixa para efeito de aplicação ou obtenção de crédito, Chiavenato (2007, p. 227).

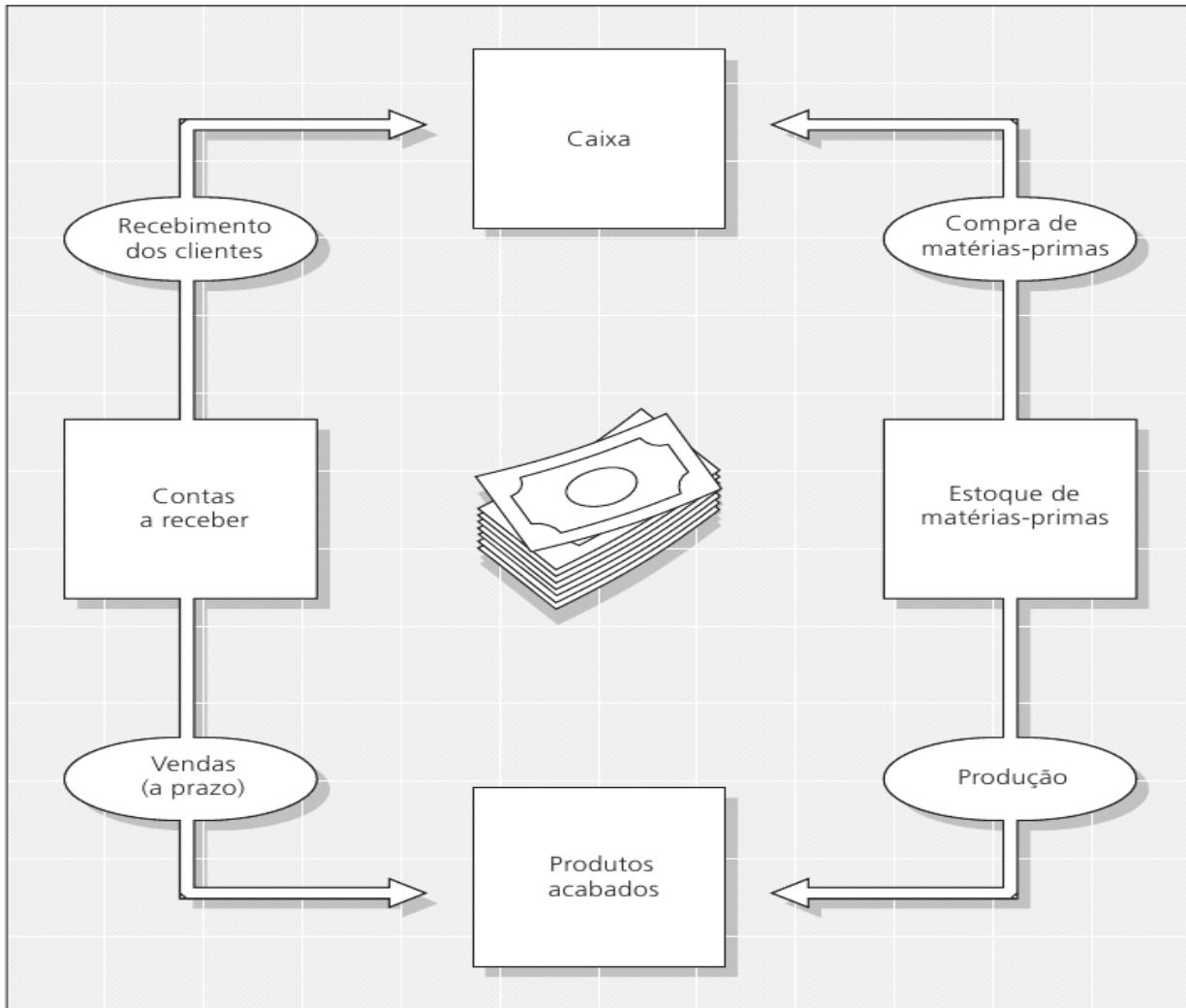
Ainda de acordo com Chiavenato (2007), os ativos circulantes constituem o capital da empresa que gira até que se transforme em dinheiro, em um ciclo de operações que varia de empresa para empresa conforme a natureza de suas operações. Denominado ciclo de operações da empresa ou, simplesmente, ciclo de caixa. A empresa de ciclo de caixa curto e rápido tem um capital de giro capaz de circular mais vezes durante o ano.

Com a sazonalidade do cenário econômico atual, os pequenos negócios caracterizadas por um ciclo de caixa curto e rápido, não sobreviveriam a condições de ciclo longo e demorado.

O entendimento do ciclo de caixa é importante até mesmo para a administração de estoques e controle financeiro. E assim como todo ciclo, haverá um retorno. Cabe ao gestor fazer um bom planejamento para que esse retorno seja positivo e que dinheiro gere dinheiro, agregando valor para a empresa. Caixa, matéria-prima, estoque, produção, vendas e recebimento.

A Figura 1 dá uma ideia resumida do ciclo de caixa.

Figura 1 –O Ciclo de Caixa



Fonte:Chiavenato (2007, p. 238).

Para um bom planejamento a médio e longo prazo, as movimentações de caixa precisam ser devidamente planejadas. Estas anotações devem ser controladas diariamente pela tesouraria. O que podem ser feitas de maneira simples, numa planilha de computador, indicando as entradas e saídas de recursos financeiros. Nesse entendimento Chiavenato (2007), explica que o caixa precisa ser devidamente planejado, de acordo com o ciclo de caixa da empresa.

Tabela 1 –Boletim Diário da Tesouraria

Contas	Movimento do dia	Acumulado	Orçado no mês
Saldo inicial:			
Entradas:			
Vendas à vista			
Vendas a prazo			
Cobrança bancária			
Financiamentos			
Receitas financeiras			
Total de entradas:			
Saídas:			
Fornecedores			
Impostos			
Despesas com pessoal			
Despesas comerciais			
Despesas de produção			
Despesas financeiras			
Despesas tributárias			
Imobilizações			
Despesas gerais			
Total de saídas:			
Saldo final:			

Fonte: Chiavenato (2007, p. 239).

Este controle diário passa a ser mensal, o que possibilita uma visão maior dos resultados obtidos, fornecendo informações de controle para ajudar na tomada de decisão pelos gestores, conforme Tabela 2.

Vale a pena ressaltar que cada empresa possui seu controle de caixa, dependendo da natureza de sua operação, o importante é que aja um controle, seja nos modelos apresentados ou como melhor se adequar a realidade da empresa.

A rotina diária da empresa está representada nesta planilha, suas entradas e saídas de valores. Fornecendo informações necessárias para a previsão mensal.

Tabela 2 –Projeção do resultado mensal da empresa

1	Receita bruta de vendas	R\$
2	Impostos sobre vendas (____ %)	R\$
3	Receita líquida de vendas	R\$
4	Custo direto dos produtos vendidos	R\$
5	Lucro bruto	R\$
6	Despesas operacionais	R\$
	a. Despesas administrativas	R\$
	b. Despesas de vendas	R\$
7	Lucro operacional	R\$

Fonte: Chiavenato (2007, p. 239).

A previsão e o controle de gastos são feitos pelo Fluxo de caixa, permitindo conhecer e planejar as necessidades de caixa de curto prazo, pois proporciona uma visão dos recebimentos e dos pagamentos previstos que ocorrerão durante um certo período, Chiavenato (2007, p.240).

Com a previsão de Fluxo de Caixa, controlam-se as entradas e saídas de dinheiro do Caixa. E pode ser detalhado de acordo com cada empresa.

A gestão do Fluxo de caixa depende de uma integrada rede de informações de valores que possibilita o controle dos recursos a longo prazo.

Tabela 3 – Composição da previsão de Fluxo de Caixa

Itens		JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAIO	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
Recebimentos													
(-) Pagamentos													
(=) Fluxo líquido de caixa													
(+) Saldo inicial de caixa													
(=) Saldo final de caixa													
(-) Saldo mínimo de caixa													
(=) Financiamento necessário													
(ou) Saldo de caixa excedente													

Fonte: Chiavenato (2007, p. 240).

Para que o planejamento previsto seja mais realista, é interessante comparar o previsto com o realizado, o estimado e o real. Na medida em que a previsão de Fluxo de caixa vai ocorrendo, ele passa a ser real, podendo evitar distorções nos períodos seguintes, Chiavenato (2007, p. 243).

A elaboração do Fluxo de Caixa vai de acordo com o ramo de atividade da empresa, onde as informações contidas devem ser utilizadas como um instrumento na tomada de decisão conforme a necessidade da empresa.

No modelo proposto neste trabalho, fornecemos um Fluxo de Caixa previsto e realizado, com informações obtidas no Fluxo de Caixa diário.

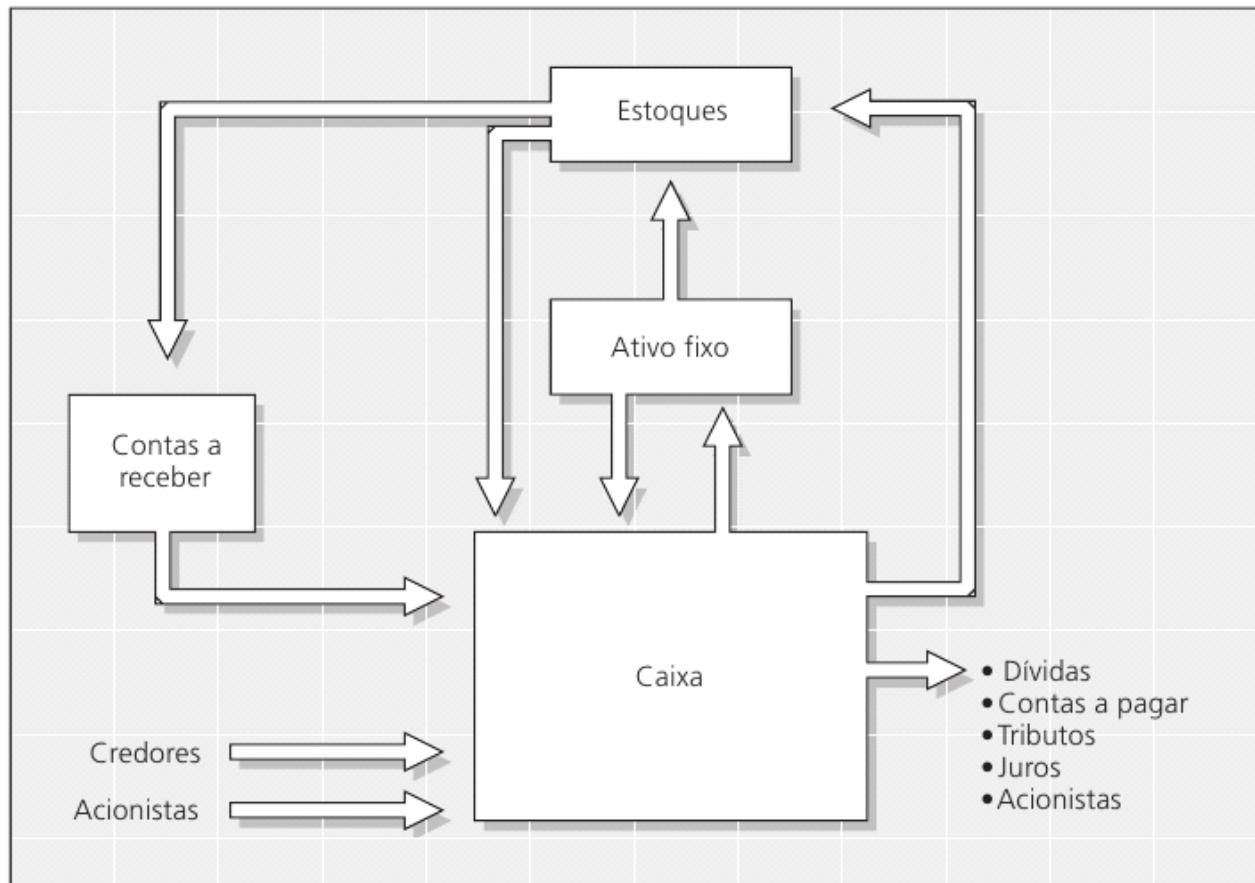
Tabela 4 – Exemplo de um Fluxo de Caixa

	Itens	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.	Total
Entradas														
1	Vendas		5.000	5.000	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	7.000	8.000	10.000	75.000
2	Empréstimos bancários	4.000												4.000
3	Capital dos sócios	10.000												10.000
4	Outras entradas													
	Total de entradas	14.500	5.000	5.000	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000	45.000	7.000	8.000	10.000	89.000
Saídas														
5	Aluguel	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
6	Retiradas dos sócios	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	13.000
•	Honorários													
•	Despesas com veículos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	380
•	Combustível	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	380
•	Propaganda e promoção	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	100	650
•	Seguro	300												300
•	Custos comerciais			200		200		200		200		200		1.000
•	Limpeza													
•	Luz/Água/Gás	50		50		50		50		50		50		300
•	Juros bancários			100		100		100		100		100		600
•	Custos financeiros													
•	Correio													
•	Manutenção e reparos													
•	Outras despesas	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
•	Salários dos funcionários	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000
•	Encargos sociais e trabalhistas	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3.360
•	Material de escritório													
•	Estoque e matérias-primas	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000	4.000	5.000	5.000	6.000	9.000	46.000
•	Telefone/Fax/Internet	80	80	80	80	80	80	80	80	100	100	100	100	1.040
•	Despesas de viagens													
•	Impostos e taxas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
•	Gastos de capital													
	Total de saídas	5.170	4.820	5.170	4.820	6.160	5.820	6.170	6.820	8.190	7.840	8.190	13.930	67.000
	Fluxo de caixa líquido	8.830	180	-170	180	-170	180	-170	-820	-2.190	-840	-190	-3.930	
	Balanço inicial		8.830	9.010	8.840	9.020	8.850	9.030	8.860	8.040	5.850	5.010	4.820	
	Balanço final	8.830	9.010	8.840	9.020	8.850	9.030	8.860	8.040	5.850	5.010	4.820	890	

Fonte: Chiavenato (2007, p. 243).

A Figura 2 permite a visualização do Fluxo de Caixa com suas entradas e saídas.

Figura 2 – O Fluxo de Caixa



Fonte: Chiavenato (2007, p. 244).

Para agregar conhecimentos de planejamento, direção e controle financeiro que atenda as necessidades e que possa ser utilizado pelas micro empresas, apresenta-se na tabela 5 um modelo de Fluxo de Caixa diário que poderá ser o primeiro passo utilizado de forma simplificada e prática para controlar os recursos de entradas e saídas de valores financeiros.

O modelo proposto é uma planilha dinâmica diária que deverá ser alimentada sempre que sair ou entrar algum valor financeiro, onde o saldo inicial do dia seguinte é o saldo final do dia anterior. Permitindo uma visão geral do valor bruto de receitas e ajudando a coletar dados para montar a previsão mensal e alinhar o planejamento financeiro da empresa.

Geralmente as pequenas e micro empresas não possuem sistema de gestão de Caixa, as informações são muitas vezes anotadas e organizadas manualmente.

O Fluxo de Caixa é o primeiro passo para a análise financeira e deve projetar, para períodos futuros, todas as entradas e as saídas de recursos financeiros, (SEBRAE, 2015).

Tabela 5 –Modelo Proposto de Fluxo de Caixa Diário

Fonte:Souza (2015).

Tabela 6 – Modelo Proposto de Fluxo de Caixa Mensal - Previsão x Realizado

MODELO PROPOSTO - FLUXO DE CAIXA - 1ºSemestre												
	Prev.	Real.	Prev.									
	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN	
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas												
Contas a receber-vendas realizadas												
Outros recebimentos												
T. DAS ENTRADAS												
SAÍDAS												
Fornecedores												
Folha de pagamento												
INSS a recolher												
FGTS												
Retiradas sócios												
Impostos s/ vendas												
Aluguéis												
Energia elétrica												
Telefone												
Serviços contabilidade												
Combustíveis												
Manut. de veículos												
Manutenção fábrica												
Despesas diversas												
Férias												
13º salário												
Verbas para rescisão												
Emprést. Bancários												
Financ. equip.												
Desp.Financeiras												
Pag. o novos emp.												
Outros pagamentos												
T. DAS SAÍDAS												
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)												
2 (S. ANTERIOR												
3 (SALDO ACUMULADO 1+2)												
4 (NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS)												
5 (SALDO FINAL 3+4)												

Fonte: SEBRAE (2015) adaptação SOUZA (2015).

O Fluxo de Caixa apesar de ser uma ferramenta de grande valor, percebe-se que é pouco explorada pelos gestores das micro e pequenas empresas, que em grande parte são os próprios empresários, acreditam que administrar bem é tê-la produzindo e vendendo, Gonçalves e Conti (2012, p.3).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa comprehende um estudo de natureza exploratória e bibliográfica, ou pesquisa pura, pois as informações serão investigadas em literatura especializada. É um tipo de estudo sistemático motivado pela curiosidade intelectual. Também chamada de básica ou teórica.

Este tipo de pesquisa proporciona aos pesquisadores maior conhecimento sobre o tema.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, dicionários, sites, revistas e em literatura especializada.

De acordo com Gil (2002, p. 45), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

a) a pesquisa bibliográfica costuma ser desenvolvida como parte de uma pesquisa mais ampla, visando identificar o conhecimento disponível sobre o assunto, a melhor formulação do problema ou a construção de hipóteses;

b) a pesquisa bibliográfica realiza-se, quase exclusivamente, com material disponível em bibliotecas.

c) o material utilizado para o fornecimento de dados nas pesquisas bibliográficas é constituído basicamente por livros e revistas impressos em papel ou veiculados por meio eletrônico.

O tratamento dos dados foi de natureza qualitativa. Técnicas interpretativas que visam descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crise econômica atual vem impactando os diversos setores da economia, assim como também as finanças e o poder de compra das pessoas. Já é um fato consumado a inflação com todas as consequências inevitáveis que a mesma trouxe, atinge as grandes organizações e principalmente as pequenas e micro empresas que não possuem um poder de barganha para sobreviver ao cenário competitivo. O resultado reflete com o fechamento elevado de postos de trabalho.

Com a instabilidade da economia, sobrevive quem melhor se adaptar a situação de mercado. E para as pequenas e micro empresas, o momento de crise pode servir como uma oportunidade de negócio. Para isso a gestão do Fluxo de Caixa se apresenta como um argumento de sobrevivência. A gestão amadora das pequenas empresas acarreta falência precoce gerando prejuízos para os idealizadores. Abrir um negócio sem um planejamento financeiro está fadado ao fracasso.

O Fluxo de Caixa possibilita a visão de entradas e saídas, permitindo assim avaliar a capacidade de pagamento da empresa, controlar os recursos e minimizar os problemas futuros. No presente projeto, que teve como objetivo desenvolver uma pesquisa bibliográfica sobre a gestão do Fluxo de Caixa, com ênfase no planejamento, direção e controle, buscou-se captar informações, contribuindo como uma proposta para as pequenas e micro empresas, adequando um modelo proposto de Fluxo de Caixa a realidade de cada empresa.

Entende-se que o sucesso financeiro de uma empresa depende principalmente do controle e planejamento de Caixa. Sabe-se que nas pequenas e micro empresas a desorganização financeira retrata a realidade da empresa, onde as contas pessoais misturam-se as contas da empresa, dificultando a gestão do Fluxo de Caixa.

Conclui-se assim que cada empresa possui suas necessidades e que o Fluxo de Caixa deve atender as expectativas da gestão financeira, viabilizando sua utilização para fins de tomada de decisão, poiso gestor financeiro precisa de informações que possibilitem evitar os possíveis problemas que comprometem os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: Empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FRIENDRICH, João. Fluxo de Caixa: sua importância e aplicação nas empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Curso de Ciências Contábeis UFSM. Vol. II, p. 1, jun./nov. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Príncipios de administração financeira**. Tradução técnica: Antonio ZorattoSanvicente. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GONÇALVES, Marcos Allan; CONTI, Idelmo Sanderson. **Fluxo de Caixa: Ferramenta estratégica e base de apoio ao processo decisório nas micro e pequenas empresas** – Revista de Ciências Gerenciais. Vol. 15, n. 21, 2011.

LIZOTE,Suzete Antonieta;KRAUSE, Klaus Werner.O Fluxo de Caixa como um Instrumento da Administração Financeira: uma Proposta de Modelo. **Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade**, 2013.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

VANDERLINDE, Anair; GODOY, Nádia Nara. **Planejamento financeiro e seus benefícios**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Curso de Ciências Contábeis. Unisselvi, Módulo II. 2013.