

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARCIA BITENCOURT DA ROSA

**FLUXO DE CAIXA GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
MICROEMPRESA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE SANTA ROSA DO SUL - SC**

CRICIÚMA

2015

MARCIA BITENCOURT DA ROSA

**FLUXO DE CAIXA GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
MICROEMPRESA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE SANTA ROSA DO SUL - SC**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado para a obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

**CRICIÚMA
2015**

MARCIA BITENCOURT DA ROSA

**FLUXO DE CAIXA GERENCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
MICROEMPRESA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE SANTA ROSA DO SUL - SC**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado para a obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

Criciúma, 03 de Dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Everton Perin – Especialista – UNESC – Orientador

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Especialista – (UNESC) – Examinador

Dedico este trabalho a minha família, pelo apoio nessa trajetória acadêmica.

As amigas, Andreia e Aline que me despertaram a possibilidade de ingressar na universidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder sabedoria, paciência e saúde para a realização deste trabalho e por me dar forças para superar todas as dificuldades encontradas nesta caminhada.

A minha mãe, que com toda dificuldade fez o possível pela minha formação pessoal, pela integridade que me fez conhecer, pela educação e pelo respeito. Enfim, foi com ela que aprendi que família é a base de tudo.

Aos meus irmãos e sobrinhos, por serem, antes de tudo, meus grandes amigos e que sempre me apoiaram em todas as circunstâncias pessoais e acadêmica.

A todos os colegas acadêmicos pelas brincadeiras, diversões, risos, ajuda e conhecimento compartilhados.

A todos os amigos e familiares, que de forma direta ou indiretamente contribuíram e colaboraram para a realização deste grande sonho.

Ao orientador Everton Perin, pela aceitação, pela dedicação e compreensão ao me orientar na elaboração deste trabalho de conclusão do curso.

Aos meus mestres professores que compartilharam seus conhecimentos ao longo desses quatro anos e meio de estudo. Ao curso de Ciências Contábeis da UNESC, e a todos que pertenceram a esta grande família, na qual, eu faço parte dessa história.

Muito Obrigada!

“O que a muitos é somente mais um passo, a outros é a realização de um grande sonho.”

(Autor desconhecido)

RESUMO

DA ROSA, Marcia Bitencourt. **Fluxo de Caixa Gerencial: Um Estudo de Caso em Uma Microempresas Localizada no Município de Santa Rosa do Sul - SC.** 2015. P.51 Orientador (a): Prof. Esp. Everton Perin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

As constantes mudanças de mercado requerem a necessidade de novas atualizações gerenciais e a utilização de recursos, afim de alavancar os negócios. O presente estudo, tem como objetivo, apresentar a ferramenta de fluxo de caixa em uma Microempresa do ramo do comércio e prestação de serviços, localizada no município de Santa Rosa do Sul - SC. Evidenciando a utilização desta ferramenta como fator relevante para a gestão financeira dessa empresa, a qual proporciona à organização, segurança em tomadas de decisão. O alcance do objetivo se deram por meio de pesquisas bibliográficas, buscando conceitos relacionados a Contabilidade Gerencial, Fluxo de Caixa e informações de dados disponibilizados pela empresa em estudo. Em consequência, possibilitou a resolução da problemática, a verificação da importância da implantação do fluxo de caixa como ferramenta essencial de gestão.

Palavras chave: contabilidade gerencial. fluxo de caixa. microempresa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa.	27
Figura 2 - Método Direto e Indireto.....	32
Figura 3 - Empresa em estudo.....	38
Figura 4 - Expositor de mercadorias	40
Figura 5 - Serviços	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faturamento	44
-------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das MPEs por Faturamento Anual	18
Quadro 2 - Classificação das MPEs por Números de Funcionários.....	19
Quadro 3 - Causas de Mortalidades nas MPE's.....	20
Quadro 4 - Comparação da Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira.....	23
Quadro 5 - Itens do controle administrativo.....	26
Quadro 6 - Tipos de atividades	28
Quadro 7 - Organograma da Empresa.....	38
Quadro 8 - Faturamento	41
Quadro 9 - Entradas Operacionais.....	41
Quadro 10 - Compras de mercadorias	42
Quadro 11 - Despesas	42
Quadro 12 - Saídas Operacionais.....	43
Quadro 13 - Investimentos/Financiamentos.....	43
Quadro 14 - Modelo de fluxo de caixa sugerido	44
Quadro 15 - Orçado X Realizado	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPE	Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
RFB	Receita Federal do Brasil
SC	Santa Catarina
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense

Sumário

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	17
2.2 CAUSAS DAS MORTALIDADES DAS EMPRESAS	19
2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	21
2.3.1 Evolução da Contabilidade Gerencial	21
2.3.2 Conceitos	22
2.3.3 Comparativo entre Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira	23
2.3.4 Aplicação da Contabilidade Gerencial	24
2.3.5 Controle Administrativo	25
2.4 FLUXO DE CAIXA.....	26
2.4.1 Objetivos	28
2.4.2 Orçamento de caixa	29
2.5 VANTAGENS DO USO DO FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE GERENCIAL.....	30
2.6 PLANEJAMENTO E CONTROLE PARA UM EFICIENTE USO DO CAIXA	31
2.6.1 Métodos de elaboração do fluxo de caixa	32
2.6.1.1 Método Direto	33
2.6.1.2 Método Indireto	34
3 METODOLOGIA	35
3.1 OBJETIVOS	35
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA	35
3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA	35
4 ESTUDO DE CASO	37
4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	37

4.2 DIAGNÓSTICO OPERACIONAL DA EMPRESA	39
4.3 FLUXO DE CAIXA GERENCIAL	41
4.4 ANÁLISE DO ESTUDO	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho, atualmente exige das empresas uma melhor qualidade, a competição entre elas torna necessário diferentes tomadas de decisões e o empresário responsável por trazer resultados positivos para a gestão, precisa de ferramentas e técnicas que possibilitem resultados melhores, para isso o fluxo de caixa contribui para o sucesso da organização.

A elaboração deste trabalho foi iniciada pelo tema e problema, em seguida, as demonstrações dos objetivos da pesquisa, da justificativa, representando a importância da elaboração deste juntamente com a fundamentação teórica.

Em seguida vem demonstrar a contextualização das Micro e Pequenas Empresas – MPEs, trazendo o levantamento das classificações e seus enquadramentos. O mesmo descreve quais são as causas de mortalidades das empresas, os fatores e as dificuldades que contribuem para tal fato.

Logo após, evidencia-se a contabilidade gerencial, trazendo seu surgimento, a sua evolução, os conceitos, a comparação entre a contabilidade gerencial e a financeira, e sua aplicação.

É salientado também o fluxo de caixa, seus objetivos, a realização do orçamento do fluxo de caixa, métodos usados e as vantagens desta ferramenta como instrumento de controle gerencial.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Todo e qualquer negócio está sempre em constante mudança. Sendo assim, os resultados benéficos na gestão empresarial dependem de impactos positivos, para que tenha eficiência e se consolide no mercado.

Neste estudo, a escolha do tema está conectado com a necessidade em evidenciar a demonstração do fluxo de caixa como instrumento de gestão e melhoria do desempenho econômico e financeiro das empresas. Tem sido relevante no planejamento e no processo decisório para as mesmas.

A empresa em estudo, apresenta algumas dificuldades na gestão, demonstrando que a administração precisa de algumas ferramentas, que auxiliem nas suas atividades financeiras executadas diariamente.

Na ausência de um controle financeiro em uma organização o caixa será afetado, e em consequência disso, prejudica os resultados esperados pelo

empreendimento. Assim, é preciso incluir o uso do fluxo de caixa como ferramenta de informação que demonstre as faltas ou sobras de caixa.

Diante disso, procura-se responder a seguinte problemática: Como a utilização do fluxo de caixa gerencial pode aperfeiçoar a gestão de uma Microempresa?

1.2 OBJETIVOS

Demonstrar o fluxo de caixa como ferramenta gerencial para uma empresa do ramo de comércio.

Seus objetivos específicos destacam-se em:

- Conceituar a contabilidade gerencial;
- Evidenciar os objetivos da utilização do fluxo de caixa como ferramenta de gestão;
- Propor a utilização do fluxo de caixa gerencial para a organização estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Uma das ferramentas que auxiliam a gestão é o fluxo de caixa, a qual, após diagnóstico foi sugerida a empresa objeto desse estudo. A fim, de que o administrador tome suas decisões se orientando em dados reais com leitura dos demonstrativos, comparando as entradas e saídas de recursos financeiros, facilitando sua percepção e não simplesmente por ações intuitivas.

O objetivo dessa pesquisa é implantar um fluxo de caixa em uma empresa do setor do comércio e prestação de serviços, localizada na região sul de Santa Catarina. Sendo assim, uma boa ferramenta possibilita segurança nos negócios, proporcionando aos administradores atuarem com menor risco diante do mercado competitivo.

Este trabalho se justifica em demonstrar aos gestores a importância e as vantagens de um fluxo de caixa para a organização financeira da empresa, e o quanto esta ferramenta pode contribuir nas atividades do cotidiano ou em um determinado período. O controle das finanças que o fluxo de caixa permite, terá reflexo direto na relação com clientes, fornecedores, instituições financeiras e demais envolvidos.

A razão que levou a este estudo foi a percepção que as pequenas empresas não se utilizam das ferramentas operacionais por vários motivos: desconhecem a existência desta, comodismo, falta de conhecimento tecnológico e até mesmo por não determinarem funções definidas na organização. Portanto, toda atitude tomada dentro da empresa, deverá cumprir com o seu objetivo que é conduzir o gestor a ações que remetam a empresa ao sucesso.

Com base no que foi abordado, este trabalho sugere a utilização da ferramenta fluxo de caixa para empresa estudada, com intuito de assegurar a mesma, quanto à tomada de decisão, baseando-se em informações precisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, fundamenta-se teoricamente, o estudo realizado através de pesquisas, sobre fluxo de caixa como ferramenta de gestão. São abordados temas referentes às Micro e Pequenas Empresas, a Contabilidade Gerencial, área na qual se insere o trabalho.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Mundialmente está evidenciado que MPEs predominam devido a sua grande maioria, representando um destaque na economia global. No Brasil, elas são responsáveis pelo maior número de empregos, contribuindo no desenvolvimento econômico do país. As empresas, principalmente as de pequeno porte, tem vivenciado a dificuldade de sobrevivência devido a um ambiente turbulento, onde as mudanças são rápidas e constantes. Para sobreviver e prosperar nesse ambiente, as organizações precisam destacar seu desempenho de maneira eficiente e eficaz. (CORONADO, 2006).

Em sua afirmação, CHÉR (1991, p. 17) diz que “existem muitos parâmetros para definir as pequenas e médias empresas, muitas vezes dentro de um mesmo país [...]”. Dessa maneira, as Micro e Pequenas Empresas podem ser caracterizadas de vários pontos de vista. Dentro da política das MPEs, não existe um único padrão que defina a classificação das mesmas.

Na visão de LACERDA (2006 p. 25), o mesmo assegura que,

de modo geral, as classificações de porte se baseiam no número de empregados, nas vendas/ingressos e nos ativos. Além disso, alguns países diferem nas definições de acordo com o setor de atividade econômica (Indústria, Comércio e Serviços). Em outros países, as definições de porte dependem da instituição que realiza o trabalho, portanto, cada entidade utiliza uma classificação própria de porte.

Os critérios de enquadramento para as MPEs, dá-se em função da receita bruta que é anualmente auferida. Segundo o art. 3º da Lei Complementar de 123/06; para os efeitos desta Lei Complementar, se considera microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e ao empresário que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de 2002 (Código Civil), devidamente inserido no Registro de Empresas Mercantis ou Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I – no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta inferior ou igual a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (Trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Quadro 1 - Classificação das MPEs por Faturamento Anual

Porte	Faturamento
Micro Empresa	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600,000,00

Fonte: adaptado (Receita Federal do Brasil - 2014).

Ainda sobre as MPEs, CORONADO (2006, p. 15) ressalta que “no Brasil existe diferentes critérios para as classificações das empresas em micro, pequenas, médias e grandes, dependendo da instituição responsável por tal classificação”. Para esta definição, algumas variáveis são consideradas relevantes para o desenvolvimento das atividades, tais como, quantidade de produção, faturamento, mão de obra, capital de investimento, números de funcionários, entre outros.

No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são definidas pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), conforme o número de funcionários e pela RFB (Receita Federal do Brasil) 2014, com base na Lei nº 123/2006. É caracterizado e definido pelo SEBRAE seguindo os parâmetros do quadro abaixo.

Quadro 2 - Classificação das MPEs por Números de Funcionários.

Porte	Indústria	Comércio/Indústria
Micro	Até 19	Até 09
Pequeno Porte	De 20 à 99	De 10 à 49
Média	De 100 à 499	De 50 a 99
Grande	Mais de 500	Mais de 100

Fonte: adaptado (SEBRAE, 2014).

A tabela 1 demonstra um dos tipos de classificação, que é o faturamento. Este, segue a legislação do Simples Nacional, previsto na Lei nº 123/2006. Aquelas que elegem o regime diferenciado enquadradas nestes valores de receita bruta anual são regidas por lei específicas.

A tabela 2 evidencia outro indicador de classificação adotado pelo SEBRAE, onde o número de colaboradores, considerando o setor, é fator decisivo em relação ao porte.

Diante de todas as colocações sobre as MPEs relatadas pelos autores, convergem para um alinhamento saudável da empresa. Porém, alertados também para as dificuldades existentes, que não sanadas em tempo hábil, levam à mortalidade das mesmas, conforme o relato a seguir.

2.2 CAUSAS DAS MORTALIDADES DAS EMPRESAS

A mortalidade das empresas, em geral, sofreu pouca variação pois, está constatado que não é possível um único fator ser a principal causa. Sendo assim, as atividades das empresas são encerradas, não apenas por uma única causa, mas sim, por inúmeras falhas ou problemas que não são dadas a devida importância, e conseqüentemente não sendo resolvidos no tempo apropriado, levam ao encerramento de suas atividades, SEBRAE/SP (2008).

Conforme SILVA e MARION (2013), as aceleradas mudanças comportamentais, o aumento acirrado da concorrência e os avanços da tecnologia, dentre outros, são fatores que conduzem as Micros e Pequenas Empresas a buscarem novas soluções para sanar suas dificuldades de continuidade.

Para BRASIL (1992, p. 83), “a mortalidade das micro ou pequenas empresas está ligada diretamente a administração nas áreas comerciais, humanas, tecnológicas e principalmente a gestão na área financeira”.

Segundo CHIAVENATO (2008, p. 15), “nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam”.

Diante dessa afirmação, ele destaca algumas possíveis causas de mortalidade nas empresas, que segue no quadro abaixo:

Quadro 3 - Causas de Mortalidades nas MPE's

Inexperiência 72%	<ul style="list-style-type: none"> • Incompetência do empreendedor, falta de experiência de campo, falta de experiência profissional e experiência desequilibrada.
Fatores Econômicos 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Lucros insuficientes, juros elevados, perda de mercado, mercado consumidor restrito e nenhuma viabilidade futura.
Vendas Insuficientes 11%	<ul style="list-style-type: none"> • Fraca competitividade, recessão econômica, vendas insuficientes e dificuldade de gerenciar estoques.
Despesas Excessivas 8%	<ul style="list-style-type: none"> • Dívidas e cargas demasiadas e despesas operacionais elevadas.
Outras Causas 3%	<ul style="list-style-type: none"> • Negligência, capital insuficiente, clientes insatisfeitos, fraudes e ativos insuficientes.

Fonte: Adaptado CHIAVENATO (2008, p.15).

Antes de se constituir uma empresa, é necessário que se faça um panorama para que se tenha relevância dos pontos negativos, afim de não cair no insucesso por falta de dados mercadológicos e ou financeiros, podendo assim, acarretar prejuízos futuros e até mesmo levando o empreendimento à mortalidade.

Referente o custo do fracasso Petty (1997) aborda, que ele envolve ao dono do negócio, além da natureza financeira, a questão psicológica, social e também a econômica do indivíduo.

Ao se referir sobre a perda do capital do empreendedor e do credor, o mesmo afirma que,

o proprietário do negócio que fracassa sofre perda integral ou parcial do capital investido. Os indivíduos que fracassam nos negócios sofrem um golpe real na autoestima. Os negócios que eles iniciaram com entusiasmo e altas expectativas de sucesso foram 'por água baixo'. Empreendedores mais velhos, em muitos casos, não possuem vitalidade para se recuperar de um

golpe. Muitos empreendedores sem sucesso simplesmente retrocedem à condição dos empregados para equilibrar suas vidas. (Petty (1997, p. 41).

Em complemento, LACERDA (2006, p. 40) diz que, “entre os vários fatores que contribuem para a alta taxa de rotatividade das pequenas empresas, destaca-se o aspecto gerencial”.

Diante deste contexto, se percebeu as dificuldades que as MPEs encontram em seu processo de continuidade, nota-se que a ausência de informação gerencial é fator decisivo nas organizações.

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Criada desde os tempos antigos, a contabilidade gerencial, foi aprimorada com o passar dos anos acompanhando assim, a evolução do mercado a fim de suprir as necessidades de gestão e assegurar aos gestores as medidas de tomada de decisões.

2.3.1 Evolução da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial surgiu desde os tempos antigos, onde os povos utilizavam de algumas técnicas de gerenciamento.

Para CREPALDI (1998), no início ela era utilizada para controlar as igrejas e os estados, com o passar do tempo começou a ser utilizada pelos estabelecimentos comerciais. Foi considerado um instrumento importante para o desenvolvimento do capitalismo, como descreviam os estudiosos da época e também o sociólogo Max Weber. No entanto, as informações não eram divulgadas e tinham acesso apenas os donos dos empreendimentos, pois os livros contábeis eram considerados sigilosos.

Segundo RICARDINO, (2005) a partir de 1951, ficou mais frequente o uso da expressão *contabilidade gerencial*, manifestando a preocupação dos estudiosos em rotular, conceituar, identificar seus mecanismos, afim de dar forma a essa atividade que era muito mais antiga do que pensavam.

Ao se referirem sobre a evolução da contabilidade gerencial, PARISI e MEGLIORINI (2011), afirmam que a mesma está ligada as demandas dos administradores pelas organizações em busca de informações acerca de seus negócios, como; controle do patrimônio e riqueza acumulada. Isso significa que o desenvolvimento da contabilidade gerencial, primeiramente esteve relacionado as necessidades de informações por parte dos proprietários das organizações.

Ainda PARISI e MEGLIORINI (2011, p.10), os mesmos ressaltam que,

o grande impulso para o desenvolvimento da contabilidade pode ser creditado à Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra no século XVIII, em que o sistema de produção de pequenas empresas familiares cede lugar para as fábricas com sistemas complexos de produção. Com o surgimento das ferrovias, que possibilitou levar mercadorias a grandes distâncias e a custos menores, há uma expansão acentuada da indústria e do comércio.

Segundo Oliveira (2003, p. 12) durante a revolução industrial, “a medida que aumentava a necessidade de informação gerencial sobre os custos de produção e os atribuídos a avaliação de estoques, aumentava a necessidade de métodos mais adequados de contabilidade de custos.

A contabilidade começou a desenvolver desde então, ferramentas que pudessem auxiliar de forma eficaz e compatíveis com as necessidades de informações e de controle de recursos. Evidenciado sua evolução, em seguida foi abordado o conceito de contabilidade gerencial.

2.3.2 Conceitos

De acordo com SOUZA (2008), cabe a contabilidade gerencial, se encarregar da coleta, organização e do processamento dos dados, afim de extrair as informações, para que as mesmas possam auxiliar a administração em suas atividades e conseqüentemente proporcionar direcionamento nas avaliações decisivas. E o mesmo define que, “a Contabilidade Gerencial é o processo de apurar e relatar informações a respeito de atividades econômicas para uso dos administradores no planejamento, avaliação de desempenho e controle operacional”.

Para CREPALDI (1998, p. 18) descreve que, “contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais”. Está direcionada para a melhor utilização dos recursos econômicos da organização, por meio de um adequado controle dos dados efetuados por um sistema de informação gerencial.

No conceito sobre contabilidade gerencial Parisi e Megliorini (2011, p.9) enfatizam que,

a contabilidade gerencial tem uma importante contribuição para o processo decisório, uma vez que as decisões, na maioria das vezes, contemplam julgamentos e recomendações por ela oferecidos. Neste contexto, a contabilidade gerencial, atende as necessidades dos administradores no que concerne ao uso de informações contábeis para o planejamento e ações relacionadas à alocações de recursos, identificação de processos

ineficientes, identificação da combinação ideal de produtos e serviços, avaliação de desempenho, de unidades etc., alinhadas com a política e os objetivos da organização.

Para Ludícibus (1994, p. 26), diz que “a contabilidade assume seu papel principal, ou seja, o de apoiar o gestor em suas decisões, e dar maior segurança aos seus julgamentos”.

Desta forma, se destaca a importância da Contabilidade Gerencial. Conforme PADOVEZE (2000, p. 32), “o ponto fundamental da Contabilidade Gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta para a administração”.

Diante desse contexto, aborda-se o comparativo entre os tipos de contabilidade, conforme o exposto a seguir.

2.3.3 Comparativo entre Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira

Na Contabilidade Financeira, suas informações são expostas através de demonstrativos financeiros e são úteis para os usuários externos como: acionistas, credores, instituições governamentais e público em geral. Entretanto, quando a administração usa esses demonstrativos financeiros em suas operações diárias e quando planeja operações futuras, as duas áreas sobrepõem-se. Exemplo disso, é quando no planejamento de operações futuras, a administração avalia os resultados existentes nos demonstrativos financeiros e a demonstração financeira com informações atualizadas, relata os resultados das operações e a real condição financeira da organização de acordo com a contabilidade e seus princípios. WARREN; REEVE; FESS (2001).

Conforme PADOVEZE (2000, p. 31) afirma que “a contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para acionistas, credores e outros que estão de fora da organização”.

O quadro apresenta a diferença entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira.

Quadro 4 - Comparação da Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira.

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos

Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Formas dos relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstrações dos Resultados, Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custos, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Custos ou valores utilizados	Primariamente histórico (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, moedas físicas, índices etc.
Restrições nas informações	Princípios contábeis geralmente aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão
Perspectivas dos relatórios	Orientação histórica	Oriente para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato)

Fonte: Adaptado (Padoveze, 2000, p.31).

Conclui-se que, a contabilidade financeira está voltada para interesses externos e a contabilidade gerencial se apresenta para os usuários internos das organizações, a qual, busca auxiliar o administrador em sua gestão relatando informações adequadas.

2.3.4 Aplicação da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial é indispensável para todos os setores da empresa, pois, é a fonte segura de informações para a tomada de decisões dos gestores. De acordo com Padoveze (2000, p. 34) afirma que,

contabilidade gerencial deve suprir, através do sistema de informação contábil gerencial, todas as áreas da companhia. Como cada nível de administração dentro da empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, o sistema de informação contábil gerencial deverá providenciar que a informação contábil seja trabalhada de forma específica para cada segmento hierárquico da companhia.

Conforme Santos et al (2002, p. 5),

auxiliar a gerência na tomada de decisões é o objetivo precípuo da contabilidade gerencial, a identificação dos fatos contábeis e sua quantificação para estabelecer as diretrizes a serem adotadas pelos administradores devem acompanhar passo a passo o cotidiano empresarial. Neste particular compete ao contador gerencial evidenciar aquilo que é relevante ou irrelevante para ser objeto de análise, aliás, a simples aglomeração de dados é algo extremamente simples de se obter através dos atuais sistemas de informações computacionais, a relevância da contabilidade gerencial reside na identificação daquilo que realmente vai fazer a diferença na decisão de fabricar um bem ou adquirir de terceiros, deixar de produzir uma linha de produtos, terceirizar, enfim, cabe ao contador atuar para subsidiar o modelo para a decisão entre diferentes linhas de ação.

Diante deste contexto, a contabilidade gerencial, deve conter aquilo que os gestores consideram importantes e satisfatório no processo decisório. Para que se obtenha uma visão ampla e real da empresa é necessário o controle gerencial.

2.3.5 Controle Administrativo

O controle administrativo, para todo gestor, é uma ferramenta necessária afim de que se tenha uma visão geral da organização.

De acordo com o autor ANTHONY (1977, p. 14), “controle é o processo pelo qual a administração se assegura, tanto quanto possível que as medidas tomadas pelos membros da organização estão de acordo com os planos e políticas da administração”.

Dessa forma, se percebe a existência de outra visão sobre o controle dentro das organizações, segundo Franco e Marra (2009, p.267),

o principal meio de controle de que dispõe uma administração é a contabilidade. Esta, entretanto, através da escrituração, registra os fatos após sua ocorrência (controle consequente), enquanto em outros meios de controle são utilizados para constatar a ocorrência no momento em que ela se verifica (controle concomitante), existindo ainda aqueles que preveem a ocorrência do fato por antecipação (controle antecedente).

Para que a informação contábil seja útil no controle administrativo são necessários três itens essenciais:

Quadro 5 – Itens do controle administrativo

Comunicação:	<ul style="list-style-type: none"> • O controle dentro do sistema torna-se eficaz, porque na comunicação os relatórios contábeis auxiliam a organização informando quanto os planos das mesmas;
Motivação:	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta usada para que se faça aquilo que a administração deseja;
Avaliação:	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação dará condições da organização ter um feedback da qualidade dos trabalhos desenvolvido por seus colaboradores.

Fonte: Adaptado (ANTHONY 1977).

O autor acima citado ressalta o procedimento do controle administrativo. Portanto, destaca-se a seguir o fluxo de caixa, como ferramenta importante para o administrador financeiro.

2.4 FLUXO DE CAIXA

Toda empresa se preocupa em buscar a melhor gestão financeira possível dentro da sua organização, para que esta, se mantenha sólida no mercado competitivo. Portanto, diante do que foi colocado, o fluxo de caixa tem sua relevância para uma melhor avaliação do gestor financeiro.

Com sua contribuição, PADOVEZE (2009), descreve que a construção do relatório de fluxo de caixa depende da busca de dados desses três itens fundamentais: Demonstrações de Origens e Aplicações de Recursos - Demonstração de Resultados - Demonstrações Contábeis Básicas e o Sistema de Informação Contábil.

Diante dessa afirmação o mesmo autor acrescenta,

e importante lembrar que o fluxo de caixa pode ser elaborado por consulta e reacumulação de dados das contas representativas das disponibilidades, bancos e aplicações financeiras. Entendemos, porém, que isso é um retrabalho informacional, não condizente com a construção de um sistema de informação contábil gerencial, de enfoque integrativo. PADOVEZE (2009, p. 79).

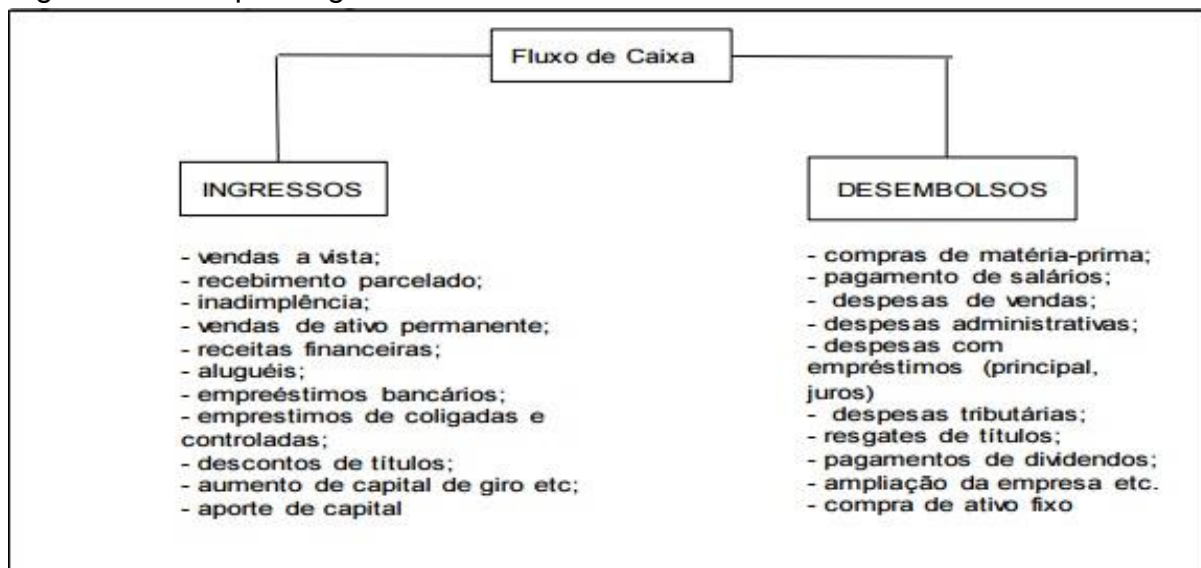
Segundo Zdanowicz (1989), existem vários conceitos que poderiam ser mencionados, porém o fluxo de caixa é um instrumento que mais se destaca na administração financeira, pois, proporciona ao administrador uma eficácia na gestão

empresarial. O mesmo afirma que, “a meta do administrador financeiro se resume no dilema básico: liquidez versus rentabilidade. Para melhor compreensão do objetivo liquidez, é imprescindível o conhecimento do conceito de fluxo de caixa”. Zdanowicz (1989, p. 24).

As organizações para que possam executar seus procedimentos operacionais, precisam de recursos financeiros, desse modo, registrando entradas e saídas dos mesmos. Dessa maneira Hoji (2001, p. 53), descreve que “o fluxo de caixa representa as entradas e saídas de dinheiro ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada”.

Diante dessa afirmação, na qual, o fluxo de caixa representa as entradas e saídas, segue a figura demonstrando o exposto.

Figura 1 - Principais ingressos e desembolsos do fluxo de caixa.



Fonte: Silva (2006, p. 23).

Seguindo essa linha, Silva (2006, p. 11), descreve que o fluxo de caixa é o principal instrumento para os gestores das organizações, pois, planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, analisando assim o período considerado.

Ainda, Silva (2010, p. 30) destaca que o fluxo de caixa,

é um dos principais instrumentos que detalha o processo de circulação do dinheiro, por meio das entradas e saídas de dinheiro. Podendo ter duas dimensões de interpretação: o fluxo de caixa realizado e o fluxo de caixa projetado. A comparação entre esses dois fluxos, identifica eventuais variações e ajuda no entendimento do uso dos recursos financeiros da empresa.

Entretanto, diante de todo o contexto acima exposto, que ressalta o fluxo de caixa, Santos (2001, p. 57) também define que: “o fluxo de caixa é um instrumento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente”.

A afirmação de SOUZA (2014) contribui que o principal instrumento da gestão financeira é o fluxo de caixa, e que após a confecção do fluxo de caixa, é possível planejar e verificar excedentes ou escassez de caixa. Pela visão do mesmo autor, essa ferramenta deve conter três instrumentos consideráveis, os quais estão demonstrados na figura a seguir:

Quadro 6 - Tipos de atividades

Atividade Operacional:	<ul style="list-style-type: none"> • Indica todas as entradas e saídas envolvidos na atividade principal da empresa, como as compras de mercadoria, venda e pagamento de despesas;
Atividade de Investimento:	<ul style="list-style-type: none"> • Abrange principalmente as movimentações relacionadas à ativos fixos, aquisição e vendas de ativo imobilizado;
Atividade de Financiamento:	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar o nível de recurso junto a terceiros, as amortizações e pagamento de lucro e dividendos.

Fonte: adaptado de Souza (2014).

O fluxo de caixa na empresa, confronta dados entre as três atividades referidas no quadro acima, permitindo aos usuários visualizar o impacto nas atividades sobre a posição financeira da organização, para que se possa criar alternativas de objetivos reais na empresa.

2.4.1 Objetivos

Algumas organizações não conseguem se manter no mercado tão competitivo, devido à ausência do fluxo de caixa em suas atividades diária, mesmo tendo recursos financeiros suficientes.

Segundo GOUDRATT e COX (2003 p, 45), “é possível que uma empresa apresente lucro líquido e um bom retorno sobre investimento e ainda assim vá a

falência. O péssimo fluxo de caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam”.

De acordo com Zdanowicz (1989), o objetivo básico do fluxo de caixa, é a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros em um determinado período. Desta forma, demonstrará ao administrador o impacto nas disponibilidades da empresa. Outros objetivos poderão ser considerados para elaborar-se um fluxo de caixa na organização.

A seguir os principais objetivos na visão de Zdanowicz (1989, p.25),

- a) Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e, também, da realização das transações econômico-financeiras pela empresa.
- b) Utilizar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa para que não fiquem ociosos, estudando antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- c) Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e de desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- d) Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento.
- e) Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- f) Analisar as fontes de créditos que proporcionam empréstimos menos onerosos, em caso de necessidades de recursos pela empresa;
- g) Evitar desembolso vultosos pela empresa, em época de pouco encaixe;
- h) Desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- i) Permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

De acordo com ASSAF NETO e SILVA (2006), o objetivo principal da gestão do fluxo de caixa é o de agilizar às entradas de caixa em relação aos desembolsos, definindo a melhor posição financeira da empresa em suas obrigações correntes.

2.4.2 Orçamento de caixa

No mercado atual, ter uma visão geral da gestão financeira da empresa justifica a sua permanência no mercado. Conforme Silva (2006), para o administrador financeiro, uma das principais responsabilidades é manter o equilíbrio financeiro da organização, considerando os prazos de compras, estoques e vendas, garantindo o custo financeiro do capital de giro. É imprescindível ter um saldo de caixa adequado para as necessidades da empresa, devido às situações adversas do dia a dia dos recebimentos e pagamentos. O mesmo descreve que “se existe disponibilidade de

recursos no caixa, devem-se fazer aplicações de curto prazo ou prazo mais longo, e os saldos de caixa deve ser mantido o mais baixo possível”.

Para Santos (2001, p. 56),

o administrador financeiro precisa fazer nítida distinção entre a geração de caixa e de lucro na empresa. Para isso, as informações produzidas pela contabilidade são insuficientes. Cabe a administração de caixa produzir e utilizar os dados sobre o dinheiro disponível na empresa.

Segundo HOJI (2001), o fluxo das disponibilidades é acompanhado pelo orçamento, pois, sua finalidade consiste em antecipar uma situação financeira futura, permitindo aos gestores tomar decisões que otimizem os resultados da organização.

Diante do exposto, se remete à conclusão de que, toda organização precisa se valer dos recursos do orçamento de caixa para encontrar o ponto de equilíbrio.

2.5 VANTAGENS DO USO DO FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE GERENCIAL

Para Olivera, Perez Jr e Santos Silva (2014), existe um acordo entre os empresários e os responsáveis pelos setores de controladoria e finanças, que o fluxo financeiro de uma empresa em seu entendimento, para o usuário que não tem nenhum conhecimento da área de contabilidade, que a demonstração do fluxo de caixa facilitará a gestão do administrador.

Ainda Olivera, Perez Jr e Santos Silva (2014, p. 273), destacam a seguir as principais vantagens que a implantação dessa ferramenta proporciona para a contabilidade gerencial:

- Permite a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras, com uma certa antecedência;
- Possibilita a programação dos ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, o que permite a determinação do período em que deverá ocorrer insuficiência ou sobras de recursos, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias quanto às fontes de financiamentos ou aplicações dos excessos financeiros;
- Facilita a programação do planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de poucas disponibilidades;
- Proporciona o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a tesouraria central, no sentido de um melhor direcionamento das efetivas necessidades da área financeira;
- Desenvolver o hábito do uso eficiente e racional das disponibilidades;
- Permite o planejamento das aplicações de recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou diversificação das atividades empresariais;
- Auxilia na análise dos valores a receber e montante em estoque, para que se possa julgar a conveniência de aumentar ou diminuir o nível dessas aplicações;

- Facilita a análise das possibilidades de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- Permite o estudo de um programa saudável de empréstimos ou financiamento, visando à diminuição dos gastos com encargos financeiros.
- Permite projetar um plano efetivo de resgate de débitos ou de pagamentos de dividendos;
- Fornece uma visão abrangente da participação e integração de todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros e seleção das alternativas que realmente criam valor para acionista.

O fluxo de caixa é uma ferramenta que facilita o entendimento da situação financeira da empresa, até mesmo para usuários que não tenham um conhecimento aprofundado da contabilidade gerencial, por ser uma ferramenta muito útil e de fácil percepção.

2.6 PLANEJAMENTO E CONTROLE PARA UM EFICIENTE USO DO CAIXA

Conforme Zdanowicz (1989), para que o fluxo de caixa proporcione eficiência nas atividades executadas, deverá priorizar as funções do planejamento tendo um controle de todas as movimentações operacionais da organização dentro do período projetado, levando em consideração o período sazonal.

Ainda Zdanowicz (1989 p.44),

torna-se imprescindível para a empresa fixar o nível de caixa que permita saldar pontualmente seus compromissos. Para que isso ocorra, o administrador financeiro deverá projetar e controlar o saldo de caixa. Se o saldo de caixa estiver abaixo das necessidades da empresa, as fontes imediatas mais comuns de suprimento, como já foi citado, são os proprietários da empresa e as instituições de créditos. Também como fonte pode-se relacionar os fornecedores, quando estes cobrarem taxas de juros razoáveis sobre os pagamentos com atraso ou junto aos clientes, induzindo-os a antecipar os créditos da empresa, mediante taxas de descontos atrativas.

Para Silva (2006), o orçamento de caixa está diretamente ligado, ou seja, ele faz parte do orçamento geral da organização, onde nele são planejadas as operações em curtos períodos, que normalmente são de seis meses a um ano, também podendo ser de períodos menores. Sendo assim é conhecido como projeção de fluxo de caixa ou previsão de caixa. Geralmente, durante o mês, o fluxo de caixa sofre variações, devido a períodos sazonais. Com isso, é recomendável que a projeção seja demonstrada diariamente para períodos próximos, pois quanto mais distante o período de projeção estiver maior será as incertezas nesse determinado período. Portanto, não faz sentido apresentar o fluxo de caixa para períodos distantes.

2.6.1 Métodos de elaboração do fluxo de caixa

Na realização do fluxo de caixa é necessário que se faça uma elaboração eficaz dos métodos direto e indireto.

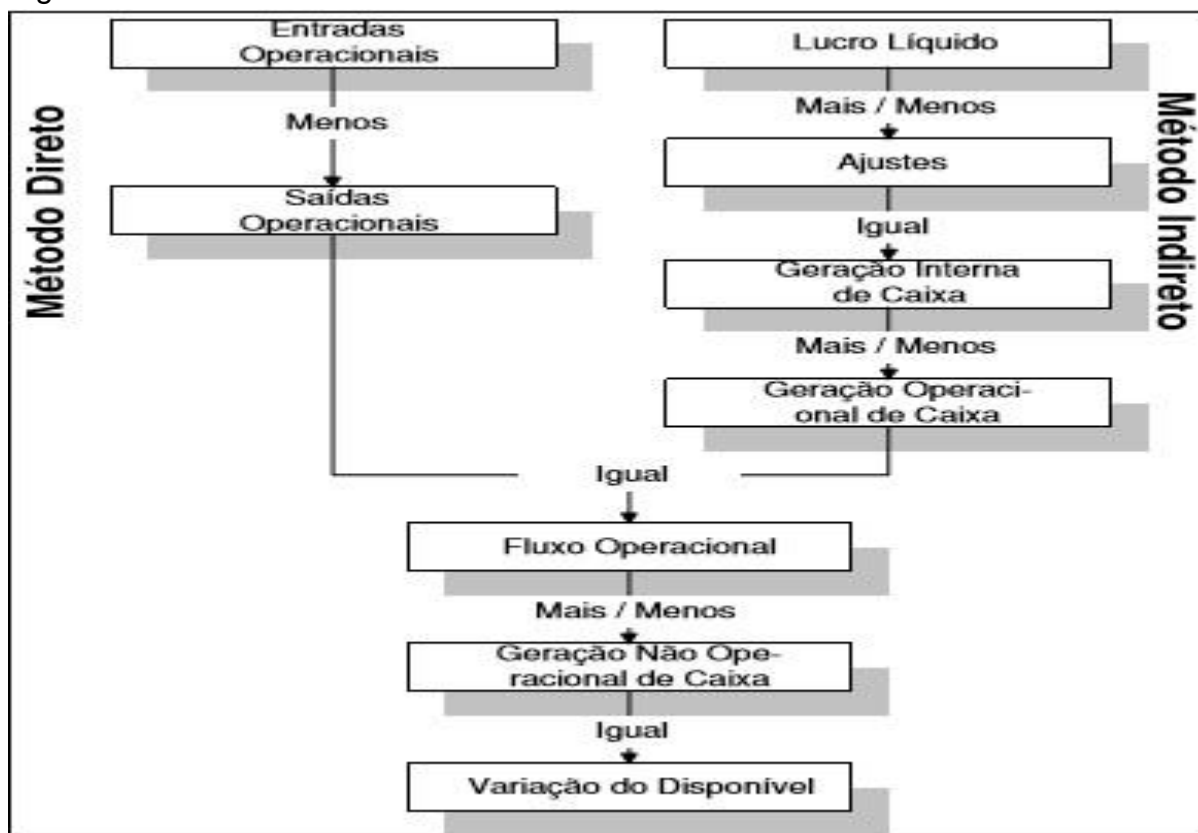
Zdanowicz (2004), em sua contextualização diz que: pelo método direto se obtém as informações mediante os resultados das operações. Porém, o método indireto é elaborado através do lucro líquido do exercício.

Segundo Hoji (2007, p. 41) o autor enfatiza que por meio do método direto é possível executar [...] “os lançamentos de cada transação financeiras diretamente em uma planilha eletrônica própria ou extraindo os dados do sistema contábil por meio de software próprio”.

Com sua contribuição, Sá (1998), afirma que pelo método direto, o fluxo de caixa demonstra-se pelas entradas e saídas de caixa, por sua vez, o método indireto, é elaborado a partir do fluxo de caixa.

Para um melhor entendimento dos dois métodos, segue a figura abaixo:

Figura 2 – Método Direto e Indireto



Fonte: (SÁ, 1998 p. 36)

Em síntese, seguindo as orientações do autor, o método direto visa projeções futuras envolvendo períodos curtos monitorando o caixa do dia a dia,

colocando ainda que o método indireto é iniciado após o que já foi realizado. Conclui-se que, o método direto é a maneira de se trabalhar e o indireto é uma ferramenta de apreciação

2.6.1.1 Método Direto

Todas as movimentações financeiras disponíveis da empresa, são decorrentes do fluxo de caixa pelo método direto e os mesmos, realizados através das entradas e saídas que representam os disponíveis da empresa.

Segundo Silva (2006), o método direto é o mais utilizado na elaboração do fluxo de caixa, onde é realizado através dos dados de investimentos, despesas e receitas de caixa, são projetados com auxílio de informações recebidas das diversas áreas da empresa. Para a elaboração de um eficiente fluxo de caixa direto, é necessário o conhecimento de algumas informações, conforme mostra Zdonowicz (1989, p. 52):

- a) projeção das vendas, considerando-se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa.
- b) b) estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- c) levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- d) determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;
- e) orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período.

Conforme Marion e Reis (2003, p.66) “o Modelo Direto está embasado no regime de caixa, ou seja, procura registrar todos os recebimentos e todos os pagamentos”.

De acordo com Hoji e Yoshitake (1997, p. 152), afirmam que: “a demonstração do Fluxo de Caixa elaborada pelo método direto demonstra efetivamente as movimentações de recursos financeiros ocorridas no período”.

Para Reis (2006, p. 115), em sua afirmação, diz que: “é o método mais utilizado, por apresentar informações mais precisas sobre a efetiva movimentação de valores e numerários”.

Apesar do método direto ser mais oneroso torna-se para a empresa uma ferramenta mais precisa, mais explicativa, devido os detalhes contidos na sua descrição.

2.6.1.2 Método Indireto

No método indireto são consideradas as operações que provém do resultado do lucro líquido do exercício, gerados pelas movimentações da empresa, adaptados por dados relevantes que não onerem monetariamente a demonstração do resultado do exercício, considerando que esses dados são: amortização, depreciações e outros fatores que não necessite desembolsos da empresa.

Padoveze (2005, p. 23), enfatiza que “no método indireto, parte-se do lucro líquido do exercício e adicionam-se as receitas e despesas que claramente não são efetivadas financeiramente (depreciação, equivalência patrimonial)”.

Na concepção de Hoji (2007, p. 24), “a demonstração do fluxo de caixa elaborada pelo método indireto utiliza os dados do balanço patrimonial e da demonstração de resultado”.

Santos (2005, p.23) diz que “no método indireto os recebimentos e pagamentos das atividades operacionais são representados pelo lucro/prejuízo líquido do exercício”.

Ao final das colocações sobre a exposição de fluxo de caixa e de sua relevância, conclui-se que a observância desta ferramenta no controle da organização é de suma importância, haja vista, os benefícios e segurança que ela traz à da empresa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo, bem como os objetivos, procedimentos e abordagem do problema.

3.1 OBJETIVOS

Tratando-se dos objetivos, este estudo se caracteriza como descritivo. Assim, esta pesquisa descreve procedimentos para a gestão financeira de uma empresa do ramo do comércio varejista. Segundo Cervo; Bervian; Silva (2007, p. 60) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los”.

Andrade (2007, p. 114) define que,

neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Por fim, o estudo descritivo conforme GIL (1999, p. 32) “na pesquisa descritiva o pesquisador constata e descreve o que acontece sem interferir na realidade, apenas registrando-a”.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

O estudo foi realizado do tipo bibliográfico, pois será utilizado livros, artigos, etc. para complementar a pesquisa. Martins e Lintz (2000 p. 29) explicam que a pesquisa bibliográfica “procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicada em livros, revistas, periódicos, etc. Busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema”.

3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi qualitativa, pois buscará descrever as formas para a gestão financeira, para uma empresa do comércio. Segundo Oliveira (1999, p. 117), explica que a abordagem qualitativa dentre vários objetivos é utilizada para:

Analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, a criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permite, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

O objetivo dessa pesquisa se pretende alcançá-los por meio de estudos teóricos sobre o tema, e assim, aplicando a prática no estudo de caso, na qual será analisado, como o fluxo de caixa pode contribuir como ferramenta de gestão na tomada de decisões de uma empresa do Sul de Santa Catarina.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo se destina a expor o estudo de caso desenvolvido em uma Microempresa (ME), na qual, o ramo de atividade econômica é o comércio e serviços de informática. Relatando, em primeira exposição, um breve histórico e caracterização da mesma, seguindo para um diagnóstico das atividades econômica e posteriormente, exposto a proposta de Fluxo de Caixa à organização, objeto deste estudo.

4.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Sultec Informática é empresa optante pelo regime do Simples Nacional, atua no seguimento de vendas de suprimentos e equipamentos, além da prestação de serviços e manutenção, recargas e subsídios para o uso de eletrônicos, situada no centro de Santa Rosa do Sul/SC, com atendimento externo ao público. Sendo conhecida pelo nome fantasia de SULTEC INFORMÁTICA, porém, registrada com razão social de LUÃ INFORMÁTICA LTDA ME.

O início das atividades ocorreram em 25 de janeiro de 2002, sob a primeira direção dos proprietários Nadir de Matos e Carla de Matos, inicialmente eram responsáveis por todas as funções da organização. Com o passar do tempo o empreendimento já exigia funcionários habilitados na área de informática e atendimento ao público, o que levou, a direção decidir pela contratação de colaboradores.

Em outubro de 2014, os proprietários, que possuíam uma outra fonte de renda, tiveram que se desfazer da empresa, colocando o empreendimento a venda. Houve então, o interesse de Luã Alfredo Gonçalves, na época funcionário, em adquirir a empresa e com a transação concluída, o novo proprietário, continuou com o mesmo nome fantasia, trocando apenas a razão social e dando continuidade a mesma política no atendimento. Abaixo a figura mostra a fachada da empresa Sultec Informática.

Figura 3 – Empresa em estudo



Fonte: acadêmica (2015)

Atualmente, a Sultec, além do sócio administrador, conta com dois (02) funcionários, sendo uma vendedora e um auxiliar técnico em informática. Na qual, o proprietário é responsável pela administração da empresa, respondendo por todas as operações.

Segue abaixo a estrutura organizacional da empresa.

Quadro 7 - Organograma da Empresa



Fonte: elaborado pela autora

4.2 DIAGNÓSTICO OPERACIONAL DA EMPRESA

A empresa, objeto desse estudo, realiza suas compras a serem comercializadas, com pagamentos de 70% à vista, em espécie e o restante de 30% com boleto bancário. Como a nova razão social ainda não completou um ano no mercado, seus fornecedores, por cautela, exigem os pagamentos à vista.

Referente ao estoque, a empresa, faz suas compras de acordo com o controle semanal, por meio de levantamento das mercadorias faltantes nos expositores, assim as compras são feitas conforme a demanda de vendas.

Para manter o controle interno, a empresa possui dois sistemas integrados, sendo um de gestão empresarial, que permite o Cadastramento de Clientes, de Produtos à venda, Contas a Receber e a Pagar, dentre outros. O segundo sistema é o emissor de Cupom Fiscal, agregando ainda a descrição de Orçamentos e Ordens de Serviços.

As mercadorias a serem comercializadas, são adquiridas de duas maneiras, com pedidos feitos direto ao fabricante e pela abordagem dos representantes no balcão da empresa.

No ponto de vendas, a empresa oferece a seus clientes três formas de pagamento, cartão de crédito e débito, cheque e boleto bancário. Podendo ser à vista ou com prazos de 30/60/90 dias, ou parcelar em até 10x no cartão ou cheque, dependendo do valor da compra. No momento em que a venda é concretizada, a Sultec fornece a nota fiscal, as mesmas servem de garantia tanto ao consumidor, levando em conta todos os seus direitos, quanto, ao estabelecimento para possíveis intervenções junto ao fabricante e/ou fornecedores terceirizados.

A garantia depende muito de cada mercadoria, os periféricos são de 3 a 6 meses, alguns desses, até 1 ano e os equipamentos consertados são de 3 meses de garantia para troca de peças.

A seguir, fotos dos expositores das mercadorias.

Figura 4 - Expositor de mercadorias



Fonte: acervo da empresa

Ainda, no relacionamento comercial com os clientes, a Sultec, oferece a opção de prestação de serviços e assistência técnica, tanto em mão-de-obra realizada na loja ou a domicílio. Nesses dois casos, quando o serviço for solicitado, é emitido um orçamento para a aprovação do cliente, para o serviço prestado a domicílio é cobrado uma taxa de deslocamento, sendo compreendido na cidade de Santa do Sul o valor é de R\$ 20,00, ou nas cidades vizinhas, São João do Sul e Sombrio, a taxa é no valor de R\$ 30,00.

A figura 5 mostra o local interno para execução dos serviços.

Figura 5 - Serviços



Fonte: acervo da empresa

Com as informações colocadas acima sobre a realidade que caracteriza a Sultec, já se pode configurar uma avaliação das suas necessidades, no que tange o fluxo de caixa eficiente facilitando no controle, e em seu planejamento de gestão.

4.3 FLUXO DE CAIXA GERENCIAL

A implementação de um negócio, visa atingir seus lucros e para isso há o giro de valores, entradas e saídas e o sucesso da administração, depende de boas ferramentas.

Como já mencionado, a história da empresa, diagnosticado e caracterizado sua funcionalidade, existe a necessidade da implementação de um fluxo de caixa, afim de servir de apoio, auxiliando seus usuários a um melhor resultado.

O modelo do fluxo de caixa sugerido à empresa é iniciado com as “Entradas Operacionais”, na qual são demonstrados os valores resultantes de vendas e serviços, tanto a prazo quanto à vista, realizando a comparação do que orçou e do que realizou.

Para a empresa em estudo, foi analisado a seguir o fluxo de caixa como ferramenta gerencial, onde o usuário pode tomar suas decisões com mais segurança.

Segue abaixo as entradas de caixa relacionadas a venda de mercadoria:

Quadro 8 - Faturamento

VENDAS À VISTA E A PRAZO	%	2015
Mercadorias e Serviços à Vista	40%	101.558
Mercadorias e Serviços a Prazo	60%	152.338
TOTAL	100%	253.896

Fonte: adaptado pela autora, 2015

A demonstração do quadro 8 possibilita visualizar o faturamento anual da empresa em estudo. Sendo que a maior parte das vendas das mercadorias, são feitas a prazo, e conseqüentemente o restante à vista. Isso porque as vendas e serviços a prazo são superiores, o que é normal no cenário atual, onde as condições de pagamentos são essenciais para a conquista de clientes e aumento de vendas.

Quadro 9 - Entradas Operacionais

FLUXO DE CAIXA REALIZADO - MENSAL	TOTAL	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
ENTRADAS OPERACIONAIS	289.268	10.722	23.565	30.452	29.547	25.315	26.088	28.144	27.547	26.428	24.816	15.695	20.949
Venda de Mercadorias à vista	142.031	5.592	8.387	14.142	17.940	10.480	13.912	12.713	17.041	10.359	15.419	9.295	6.750
Venda de Mercadorias a prazo	95.967	-	9.428	11.960	6.987	9.275	8.476	11.361	6.906	10.279	6.197	4.500	10.599
Receitas de Serviços à vista	51.270	5.130	5.750	4.350	4.620	5.560	3.700	4.070	3.600	5.790	3.200	1.900	3.600

Fonte: adaptado pela autora, 2015

A ferramenta de fluxo de caixa exposto no quadro 9 permite ter uma visão ampla dos valores e operações que envolvem as entradas operacionais. Este método

tem grande influência para novas decisões, é possível verificar mensalmente os movimentos das entradas referentes às vendas à vista, a prazo e os serviços prestados pela Sultec. Em consequência disso, permite ao gestor projetar os próximos períodos com segurança e até mesmo obter preços melhores junto aos fornecedores, devido ao fluxo do giro que detalha de forma clara a situação real das entradas de caixa, possibilitando um volume maior de compra com um preço melhor.

Segue abaixo as saídas de caixa:

Quadro 10 - Compras de mercadorias

MERCADORIAS	%	2015
Compras de Mercadorias à Vista	70%	151.841
Compras de Mercadorias a Prazo	30%	65.075
TOTAL	100%	216.916

Fonte: adaptado pela autora, 2015

O quadro 10 expressa a diferença entre as compras à vista e a prazo, sendo que as compras à vista são superiores, devido ao pouco tempo de existência da empresa no mercado e um histórico muito recente diante de seus fornecedores.

O quadro 11 apresenta as outras saídas operacionais, sendo elas pertencentes ao departamento pessoal, as despesas com uso e consumo, alugueis, serviços tomados, entre outras despesas ocorridas no período.

Quadro 11 - Despesas

DESPESAS OPERACIONAIS	ACUM	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
Administrativas	57.745	4.004	4.049	4.030	4.049	5.026	5.335	5.007	5.196	5.204	5.281	5.276	5.288
Salários e encargos	29.810	1.763	1.763	1.763	1.763	2.738	2.738	2.738	2.862	2.862	2.940	2.940	2.940
Férias e 13º salário	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Energia Elétrica	956	65	88	91	87	78	79	74	78	76	81	77	82
Água	264	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Telefone	573	47	69	47	38	49	37	34	45	55	49	48	55
Alvará	320	-	-	-	-	-	320	-	-	-	-	-	-
Aluguel	12.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Material de Expediente	300	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Material de Higiene e Limpeza	240	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Contador	4.632	362	362	362	394	394	394	394	394	394	394	394	394
Combustível	4.450	350	350	350	350	350	350	350	400	400	400	400	400
Outras despesas	4.200	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Despesas financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
juros s/ Financiamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tributárias	11.181	662	1.058	1.283	791	1.039	922	1.217	763	1.144	684	488	1.132
Simplex Nacional	11.181	662	1.058	1.283	791	1.039	922	1.217	763	1.144	684	488	1.132
Outros tributos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	68.926	4.666	5.107	5.313	4.840	6.065	6.257	6.224	5.959	6.348	5.965	5.764	6.420

Fonte: adaptado pela autora, 2015

Logo, segue as saídas operacionais incluídas na ferramenta de fluxo caixa.

Quadro 12 - Saídas Operacionais

SÁIDAS OPERACIONAIS	- 216.916	- 10.126	- 13.716	- 16.648	- 13.369	- 13.634	- 14.628	- 18.538	- 15.108	- 46.004	- 27.712	- 13.448	- 13.985
Fornecedores de mercadorias	- 147.990	- 5.461	- 8.610	- 11.335	- 8.529	- 7.569	- 8.371	- 12.313	- 9.150	- 39.656	- 21.748	- 7.684	- 7.565
Administrativas	- 57.745	- 4.004	- 4.049	- 4.030	- 4.049	- 5.026	- 5.335	- 5.007	- 5.196	- 5.204	- 5.281	- 5.276	- 5.288
Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tributárias	- 11.181	- 662	- 1.058	- 1.283	- 791	- 1.039	- 922	- 1.217	- 763	- 1.144	- 684	- 488	- 1.132
Outras Saídas Operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	72.352	595	9.849	13.804	16.178	11.681	11.460	9.606	12.439	- 19.575	- 2.897	2.247	6.964

Fonte: adaptado pela autora, 2015

No momento em que o gestor analisar as despesas operacionais na ferramenta de fluxo caixa, permitirá visualizar como elas ocorrerão no decorrer dos meses, assim ao confrontar os valores das entradas de caixa e as saídas de caixa, resultará na geração bruta de caixa.

Quadro 13 - Investimentos/Financiamentos

GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	72.352	595	9.849	13.804	16.178	11.681	11.460	9.606	12.439	- 19.575	- 2.897	2.247	6.964
INVESTIMENTOS PERMANENTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimentos na Administração	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	-	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Ent. Empréstimos/Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortização Emprést./Financ.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribuição de dividendos	- 36.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	36.352	- 2.405	6.849	10.804	13.178	8.681	8.460	6.606	9.439	- 22.575	- 5.897	753	3.964
SALDO DE CAIXA ANTERIOR	20.000	20.000	17.595	24.444	35.249	48.426	57.107	65.568	72.174	81.613	59.038	53.141	52.388
SALDO DE CAIXA ATUAL	56.352	17.595	24.444	35.249	48.426	57.107	65.568	72.174	81.613	59.038	53.141	52.388	56.352

Fonte: adaptado pela autora, 2015

A partir deste momento, a ferramenta irá expor ao empresário se a Sultec é capaz de realizar novos investimentos, ou se necessitará de capital de terceiros, com base no saldo que se apresenta na geração bruta de caixa. Após esta identificação poderá projetar os mesmos, futuramente, de acordo com o quadro 13.

São nos itens de “Investimentos”, “Empréstimos/Financiamentos”, que considera a disponibilidade ou necessidade respectivamente.

Gráfico 1 - Faturamento



Fonte: adaptado pela autora, 2015

O fluxo de caixa, no âmbito dos faturamentos, possibilita ao usuário uma análise mensal e demonstra o que foi realizado, afim de suprir suas obrigações perante as demais e planejar novos investimentos.

Diante disso, é apresentada uma proposta de fluxo de caixa como ferramenta de gestão para a Sultec Informática, com o intuito de poder realizar seus planejamentos e atingir os resultados esperados. Pode-se visualizar esta ferramenta como um todo, no quadro 14.

Quadro 14 - Modelo de fluxo de caixa sugerido

FLUXO DE CAIXA REALIZADO - MENSAL	TOTAL	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
ENTRADAS OPERACIONAIS	289.268	10.722	23.565	30.452	29.547	25.315	26.088	28.144	27.547	26.428	24.816	15.695	20.949
Venda de Mercadorias a vista	142.031	5.592	8.387	14.142	17.940	10.480	13.912	12.713	17.041	10.359	15.419	9.295	6.750
Venda de Mercadorias a prazo	95.967	-	9.428	11.960	6.987	9.275	8.476	11.361	6.906	10.279	6.197	4.500	10.599
Receitas de Serviços	51.270	5.130	5.750	4.350	4.620	5.560	3.700	4.070	3.600	5.790	3.200	1.900	3.600
SAÍDAS OPERACIONAIS	- 216.916	- 10.126	- 13.716	- 16.648	- 13.369	- 13.634	- 14.628	- 18.538	- 15.108	- 46.004	- 27.712	- 13.448	- 13.985
Fornecedores de mercadorias	- 147.990	- 5.461	- 8.610	- 11.335	- 8.529	- 7.569	- 8.371	- 12.313	- 9.150	- 39.656	- 21.748	- 7.684	- 7.565
Administrativas	- 57.745	- 4.004	- 4.049	- 4.030	- 4.049	- 5.026	- 5.335	- 5.007	- 5.196	- 5.204	- 5.281	- 5.276	- 5.288
Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tributárias	- 11.181	- 662	- 1.058	- 1.283	- 791	- 1.039	- 922	- 1.217	- 763	- 1.144	- 684	- 488	- 1.132
Outras Saídas Operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	72.352	595	9.849	13.804	16.178	11.681	11.460	9.606	12.439	- 19.575	- 2.897	2.247	6.964
ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA													
Entradas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saídas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	72.352	595	9.849	13.804	16.178	11.681	11.460	9.606	12.439	- 19.575	- 2.897	2.247	6.964
INVESTIMENTOS PERMANENTES													
Investimentos na Administração	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS													
Ent. Empréstimos/Financiamentos	-	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Amortização Emprést./Financ.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribuição de dividendos	- 36.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	36.352	- 2.405	6.849	10.804	13.178	8.681	8.460	6.606	9.439	- 22.575	- 5.897	753	3.964
SALDO DE CAIXA ANTERIOR	20.000	20.000	17.595	24.444	35.249	48.426	57.107	65.568	72.174	81.613	59.038	53.141	52.388
SALDO DE CAIXA ATUAL	56.352	17.595	24.444	35.249	48.426	57.107	65.568	72.174	81.613	59.038	53.141	52.388	56.352

Fonte: adaptado pela autora, (2015)

Assim, com estes dados, o administrador terá uma melhor concepção e visualização das entradas e saídas operacionais, e com isso avaliar a posição da mesma com o intuito da direção a ser tomada

Abaixo segue o quadro 15, do modelo orçado X realizado.

Quadro 15 - Orçado X Realizado

	REAL	MÊS ATUAL			ACUMULADO ANO		
	MÊS ANT	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)
ENTRADAS OPERACIONAIS	15.695	20.949	22.400	-6,48%	289.268	265.700	8,87%
Venda de mercadoria a vista	9.295	6.750	7.680	-12,11%	142.031	90.920	56,22%
Venda de mercadoria a prazo	4.500	10.599	11.520	-8,00%	95.967	136.380	-29,63%
Receitas de Serviços	1.900	3.600	3.200	12,50%	51.270	38.400	33,52%
SAÍDAS OPERACIONAIS	- 13.448	- 13.985	- 14.628	-4,39%	(81.403)	(81.403)	0,00%
Fornecedores de mercadorias	- 7.684	- 7.565	- 8.371	-9,62%	(49.874)	(49.874)	0,00%
Administrativas	- 5.276	- 5.288	- 5.335	-0,88%	(26.493)	(26.493)	0,00%
Financeiras	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%
Tributárias	- 488	- 1.132	- 922	22,82%	(5.036)	(5.036)	0,00%
Outras Saídas Operacionais	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	2.247	6.964	7.772	-10,41%	207.865	184.297	12,79%
ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%
Entradas Financeiras Operacionais	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%
Saídas Financeiras Operacionais	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	2.247	6.964	7.772	-10,41%	207.865	184.297	12,79%
INVESTIMENTOS PERMANENTES	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%
Investimentos na Administração	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	(3.000)	(3.000)	(3.000)	0,00%	(36.000)	(36.000)	0,00%
Entr.Empréstimos/Financiamentos	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%
Amortização Emprét./Financ.	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%
Dividendos distribuídos	(3.000)	(3.000)	(3.000)	0,00%	(36.000)	(36.000)	0,00%
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	(753)	3.964	4.772	-16,95%	171.865	148.297	15,89%
SALDO DE CAIXA ANTERIOR	53.141	52.388	28.390	84,53%	52.388	28.390	84,53%
SALDO DE CAIXA ATUAL	52.388	56.352	33.163	69,92%	224.253	176.687	26,92%

Fonte: autora, 2015

O fluxo de caixa precisa considerar as necessidades de cada negócio, na qual o gestor é quem se encarrega das adequações para a organização. Sendo assim, é válido ressaltar que na operação do fluxo de caixa, no que consiste o orçado e o realizado é importante que se faça uma análise, pois, sem essa apreciação o demonstrativo não fará diferença alguma, como é visto no quadro 15

Enfim, é relevante destacar que o quadro acima, demonstra as despesas da empresa, neste caso, não foram considerados os custos referentes a aquisição das mercadorias; bem como as prestações de serviços.

4.4 ANÁLISE DO ESTUDO

No tocante, ao diagnóstico feito na empresa, se constatou que o fluxo de caixa sugerido foi um elemento determinante para as ações dirigidas pelo gestor. Os benefícios que esta ferramenta trará serão visíveis no apoio aos envolvidos, em momentos de incertezas, direcionando uma melhor atitude a ser tomada.

A falta desse procedimento influencia diretamente no bloqueio de desenvolvimento da organização, por desconhecer esse recurso, se identifica que os objetivos não são alcançados e as ações para o crescimento ficam prejudicadas impedindo assim que a empresa possa expandir sua oferta e inovação de seus produtos e serviços.

Enfim, constata-se que ao executar essa ferramenta o gestor terá uma leitura da saúde financeira da empresa, podendo assim, ter confiança nas operações efetuadas no dia a dia da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficiência, da implantação do fluxo de caixa como ferramenta operacional, traz benefícios diante das informações oferecidas a todos os envolvidos da organização.

Na ausência desta, a execução das operações se tornam difíceis e ineficientes, colocando em risco as atividades diárias e conseqüentemente, afetando seu planejamento. Ainda, na falta desse recurso, se constata que não importando tamanho ou segmento da atividade, o prejuízo será visível tanto nas operações financeiras, quanto no funcionamento interno e no relacionamento externo.

O fluxo de caixa auxilia o gestor a ter uma visão ampla e fiel no cruzamento de dados reais, entre as várias operações financeiras realizadas, facilitando a realidade do dia-a-dia da empresa. Observando assim, se os objetivos anteriormente propostos, estão sendo atingidos frente aos recursos financeiros atuais.

O tema defendido, fluxo de caixa gerencial, se identifica para o mercado como uma necessidade operacional interna e de credibilidade para novos investimentos.

Foi constatado que todas as operações descritas no fluxo de caixa, são necessárias para o sucesso do empreendimento, pois, se o mesmo, se mantém no mercado, obviamente, há várias motivações, dentre elas, o resultado dos esforços do empreendedor, bem como, o aproveitamento no uso da ferramenta fluxo de caixa. Diante do colocado, todas as informações estão baseadas em inúmeras pesquisas bibliográficas, com referências citadas dos autores, no que diz respeito à contabilidade.

Verificou-se, então, por meio de estudos, o diagnóstico de todas as operações, ou seja, compras de mercadorias, vendas, recebimentos e pagamentos, que são operados na organização. Sugere-se, então, a implantação de um sistema operacional, que venha de encontro a facilitar as necessidades diárias da empresa. O recurso proposto é a implantação de um sistema operacional, no qual, contenha a ferramenta fluxo de caixa, compatível com a realidade da empresa.

Diante da dependência do gestor, para com o contabilista, por falta de conhecimento e de informações é necessário que as partes se mantenham em constante diálogo, mantendo estreita sintonia entre o gestor e a contabilidade

contratada. O contador precisa se manter atualizado para que possa auxiliar o gestor de forma eficaz, no que diz respeito a prazo e vantagens que as leis oferecem.

Ao expor essa ideia à empresa, se considera que a mesma, venha assimilar e aceitar essa ferramenta sugerida, que vai proporcionar melhorias em suas atividades, agregando valores à organização e assim alcançando suas metas e objetivos pré-definidos.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, Cesar Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANTHONY, Robert Newton. **Contabilidade gerencial**, 2. ed. Brasiliense, 1977.

BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CERVO, Arnaldo Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª Edição. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

CHÉR, R. **A gerencia das pequenas e médias empresas: o saber para administrá-las**; São Paulo, 2ª ed. 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**, 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática** – São Paulo: Atlas, 1998.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**: 4ª ed. atual. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOUDRATT, Eliyhu M.; COX, Jeff. **A meta: um processo de melhoria contínua**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 2003.

HOJI, Mazakazu. **Práticas de Tesouraria**. 1 ed, São Paulo, 2001.

HOJI, Masakazu; **Administração Financeira na Prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. São Paulo: Atlas, 2007.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm acesso em 13/09/2015

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, p. 25, julho/agosto 2006.

LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. Revista Brasileira de Contabilidade, São Paulo, 160, 39-53 p., julho/agosto 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais Estratégias táticas operacionais**. 6ª edição. São Paulo : ATLAS S.A., 1999.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva: **Métodos de Pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PADOVEZE, Cloves Luiz. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira: texto e exercícios**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial: **Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir (Org.). **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PETTY, Longenecker Moore. Administração de pequenas empresas. Ênfase da gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende; MARION, José Carlos. **Mudanças nas demonstrações contábeis: projeto n. 3.641 e anteprojeto de reforma da lei das sociedades anônimas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

REIS, Arnaldo. **Demonstrações Contábeis Estrutura e Análise**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade Gerencial e societária – Origens e desenvolvimento**: São Paulo: Saraiva, 2005.

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

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira de pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, Carlos Werner dos; PINHEIRO, Geraldo José; FERMO, José; CUNHA, Luís Roberto Silva. Existe de Fato uma Contabilidade Gerencial?. Belo Horizonte: 2002, volume 13 n.2.

SANTOS, Cosme dos. **Guia prático para elaboração do demonstrativo dos fluxos de caixa - DFC:** conforme padrões de contabilidade: americano, internacional e brasileiro. Curitiba: Juruá, 2005.

SEBRAE: 10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas/ SEBRAE-SP (2008)

SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006

SOUZA, Luiz Eurico. **Fundamentos de contabilidade gerencial: um sistema para agregar valor.** Curitiba: Juruá, 2008. 332p.

WARREN, Carl s. **contabilidade gerencial** / Carl S. Warren, James M. Reeve, Philip E. Fess; tradução da 6 ed. norte-americana Andre O. D. Castro. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa – Uma decisão de planejamento e Controle Financeiros.** 1. ed. Porto Alegre: D.C Luzzatto Editores ME, 1986.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa – Uma decisão de Planejamento e Controles Financeiros.** 3. ed. D.C Luzzatto. 1989.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 10. ed. Porto Alegre: Editora Sagra, 2004.