

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CLAUDIA STRADIOTO DOS SANTOS**

**FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO: UM ESTUDO EM UMA  
MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO**

**CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011**

**CLAUDIA STRADIOTO DOS SANTOS**

**FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO: UM ESTUDO EM UMA  
MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO**

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

Orientador: Prof. Esp. Clayton Schueroff

**CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011**

**CLAUDIA STRADIOTO DOS SANTOS**

**FLUXO DE CAIXA PROSPECTADO: UM ESTUDO EM UMA  
MICROEMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO**

Trabalho de Fim e de Conclusão de Curso  
aprovado pela Banca Examinadora para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC, com  
Linha de pesquisa em Contabilidade  
Gerencial.

Criciúma, 07 dezembro.de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Clayton Schueroff, Esp., Orientador

---

Prof. Milla L. Ferreira Guimarães, Esp., Examinador 1

---

Prof. Manoel Vilsonei Menegali, Esp., Examinador 2

**Dedico este trabalho as pessoas que acreditam em mim, e que sempre souberam que eu chegaria até aqui.**

## AGRADECIMENTOS

A Deus por todo amadurecimento, entendimento, conhecimento, alegrias, amizades e amor que tem me proporcionado e por me fazer ver que isso é só o começo de tudo o que tem guardado para mim. Obrigada por esta conquista, que muitas vezes não acreditei que conseguiria, obrigada pelos amigos queridos que colocastes no meu caminho com o intuito de ajudar-me e ensinar-me importantes lições.

Aos meus familiares pela paciência de esperar eu chegar até aqui.

Aos meus amores, Luiz Paulo e Anna Júlia pelo carinho, amor e compreensão em todos os momentos.

Aos meus amigos do “Grupo”, pela força que sempre me dão no objetivo de meu amadurecimento a fim de aprender a ver os acontecimentos da vida com o olhos sábios de Deus e ser livre. Obrigada!

A Renata, minha querida amiga, que não mediu esforços na ajuda para a confecção deste trabalho e pelo carinho, persistência e amizade que com certeza cultivarei ao longo da vida.

Em especial, a minha querida eterna professora e amiga Rosimere, que abriu mão de seu precioso tempo para me auxiliar com muito carinho e atenção, sendo especialmente meu norte, me transmitindo confiança e aumentando ainda mais a minha fé. Não caberiam aqui em palavras a minha gratidão pela imensa ajuda na conclusão deste trabalho que sem sombra de dúvida foste uma mensagem de Deus pra mim. Obrigada Mere!

Ao meu amigo e orientador Clayton pelas palavras de tranqüilidade e confiança na busca de chegar até o final.

E a todos aqueles que estiveram presentes nos momentos vividos no decorrer desses anos.

**“Mesmo que lutar seja doloroso é necessário que lutemos, pois nenhuma conquista vem sem luta, e nenhuma liberdade é alcançada sem derramar suor por ela”**

**Celso Goldim**

## RESUMO

SANTOS, Claudia Stradioto dos. **Fluxo de caixa prospectado**: um estudo em uma microempresa prestadora de serviço. 2011. 58 p. Orientador: Clayton Schueroff. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC – SC.

O trabalho realizado trata-se da importância do controle e da organização dos recursos financeiros nas empresas. Para tal, foi realizado um estudo descritivo e bibliográfico e fortalecido com o estudo de caso, realizado em uma empresa de prestação de serviço no ramo automobilístico na cidade de Criciúma, onde foi aplicada uma entrevista semi estruturada e observacional utilizando-se ainda de análise qualitativa. Após o levantamento teórico, elaborou-se de forma adequada, conforme as necessidades da empresa, uma proposta de utilização da ferramenta em estudo. O trabalho busca evidenciar a essencialidade do fluxo de caixa no cotidiano empresarial, pois além de controlar as movimentações por meio deste instrumento informacional pode-se destacar pontos fortes e fracos na projeção de futuras movimentações, proporcionando uma maior segurança nos novos caminhos e impulsionando a contínua busca de melhorias com o intuito de maximizar os resultados.

Palavras-chave: microempresa, gestão financeira e fluxo de caixa projetado.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Roteiro da Metodologia Utilizada.....	15
Figura 1: Fluxo das Informações .....	17
Figura 2: Operações Dentro da Atividade Contábil .....	18
Quadro 2: Classificação do Porte das Empresas .....	21
Quadro 3: Porte das Empresas por Número de Funcionários.....	22
Quadro 4: Finalidades do Fluxo de Caixa .....	32
Quadro 5: Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa.....	33
Quadro 6: Combinações Entre Prazo de Cobertura e Período de Informação .....	34
Quadro 7: Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado, de acordo com Kassai .....	36
Quadro 8: Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado, de acordo com Zdanowicz .....	39
Quadro 9: Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado, de acordo com Luci Longo.....	41
Figura 4: Ciclo Operacional.....	43
Figura 5: Ciclo Operacional, Financeiro e Operacional.....	44
Figura 6: Martelinho de Ouro.....	47
Figura 7: Polimento .....	48
Figura 8: Higienização Automotiva Externa .....	49
Figura 9: Higienização Automotiva Interna.....	49
Quadro 10: Fluxo de Caixa Prospectado para Empresa Pesquisada .....	51



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT = Associação Brasileira de Normas Técnicas

CLT = Conceito das Leis Trabalhistas

COFINS = Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

CSLL = Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

IBGE = Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS = Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços

INSS = Instituto Nacional do Seguro Social

IPI = Imposto sobre Produtos Industrializados

IRPJ = Imposto de Renda de Pessoa Jurídica

ISS = Imposto Sobre Serviço

PASEP = Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PIS = Programa de Interação Social

PMC = Prefeitura Municipal de Criciúma

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 Tema e Problema.....	10
1.2 Objetivos de Pesquisa .....	12
1.3 Justificativa.....	12
1.4 Metodologia .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 Contabilidade Gerencial .....	16
2.2 Caracterização de Microempresa Prestadora de Serviço.....	20
2.3 Importância do Controle de Gestão para os Empreendimentos.....	23
2.4 Controle da Gestão Financeira .....	24
2.5 Fluxo de Caixa nas Empresas.....	26
2.5.1 Conceito de Fluxo de Caixa.....	27
2.5.2 Finalidades do Fluxo de Caixa .....	29
2.5.3 Características do Fluxo de Caixa .....	32
2.5.4 Modelos de Fluxos de Caixa Prospectados.....	35
2.5.4.1 Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado, conforme Kassai.....	36
2.5.4.2 Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado, conforme Zdanowicz .....	38
2.5.4.3 Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado, conforme Luci Longo .....	41
2.6 Ciclo Operacional da Empresa.....	42
<b>3 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>45</b>
3.1 Empresa Analisada .....	45
3.2 Serviços Prestados .....	46
3.3 Proposta do Fluxo de Caixa Projetado.....	50
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>55</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo apresenta-se uma noção geral do trabalho que se buscou desenvolver. Desse modo, para um melhor entendimento, foi dividido em quatro seções. Na primeira contempla-se o delineamento do tema a ser pesquisado, bem como a questão-problema que se pretende responder com a consecução desta monografia. Em seguida são evidenciados os objetivos, geral e específicos, do estudo. Na sequência apresenta-se a justificativa teórica e empírica do trabalho e os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do mesmo.

### **1.1 Tema e Problema**

O mundo dos negócios passa por constantes transformações, tanto na gestão como no processo econômico, que dificultam o entendimento da relação entre o processo decisional e a correta adequação financeira dos recursos. Este acontecimento ocorre devido aos imprevistos e incertezas que surgem no dia-a-dia das organizações, o que de certa forma prejudica o alcance da tranquilidade financeira tão desejada.

Pode-se citar como um exemplo desses acontecimentos a crise econômica que assola o mercado financeiro internacional, o qual pode até mesmo levar ao fencimento de um dos principais blocos econômicos do planeta, o Europeu. Tal fato demonstra a fragilidade do comércio global, sendo que os reflexos são sentidos em todas as partes do mundo.

Desta forma, é imperativo destacar que no âmbito empresarial torna-se cada vez mais necessário o entendimento sobre o planejamento e o controle dos recursos financeiros, para que se tenha um cumprimento de suas responsabilidades. Tendo em vista que, as empresas que não se preocuparem com o seu controle e gerenciamento poderão não resistir a esse cenário onde diversos personagens se complementam (fornecedores, clientes, acionistas, colaboradores, instituições financeiras etc.) ou concorrem entre si (os concorrentes, não apenas da região, mas do mundo inteiro).

Neste contexto, e não diferente dos demais segmentos, as empresas prestadoras de serviços também constituem um segmento da economia que requer uma reorganização na gestão financeira, a fim de garantir sua continuidade no mercado.

A falta de gerenciamento das informações nas prestadoras de serviços, especialmente nas microempresas, pode provocar distorções na tomada de decisões, inclusive resultar em perda de vantagem competitiva, devido a falta de conhecimento mais acurado sobre a administração dos seus recursos.

Assim, a microempresa prestadora de serviços, inserida nesse ambiente, também possui a constante necessidade de aprimorar sua gestão financeira. Portanto, um fluxo de caixa prospectado reveste-se de importância, dada a sua utilidade para avaliar as entradas e saídas de ativos e passivos, bem como medir o resultado financeiro com maior exatidão.

Por conseguinte, percebendo a importância de um fluxo de caixa que proporcione um gerenciamento compatível com as condições e carências dessas instituições, propõe-se o desenvolvimento uma configuração projetada deste relatório financeiro que auxilie nos processos de tomada de decisões nas microempresas prestadoras de serviços.

O desenvolvimento de um fluxo de caixa prospectado para as grandes empresas parece não constituir-se em um problema muito significativo, pois para esse segmento de negócios já há modelos que são utilizados nas organizações e pré-definidos na literatura contábil. No entanto, para as prestadoras de serviços a literatura não é tão generosa, pois poucas obras contemplam formas de gerenciar e controlar as finanças em entidades destes segmentos econômicos. Não obstante, para microempresas esse é um tema que ainda é tratado de forma incipiente, o que leva os gestores das mesmas a deparar-se com alguns entraves para administrar seus recursos financeiros, bem como dificulta melhorar o nível das informações para o processo decisional.

As prestadoras de serviços, de um modo geral, fazem uso de configurações tradicionais para mensurar seus resultados financeiros, gerando poucas informações para dar subsídios nas decisões de seus administradores. Cabe ainda apontar que para esses gestores a importância do contador está relacionada à contabilidade fiscal, não auxiliando no processo decisório do empreendimento.

Neste sentido, a problemática desta pesquisa concentra-se na seguinte questão: Qual a configuração de um fluxo de caixa prospectado para uma microempresa prestadora de serviços?

## **1.2 Objetivos de Pesquisa**

O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver um arquétipo de fluxo de caixa prospectado para uma microempresa prestadora de serviço.

A partir do objetivo geral elaboram-se os seguintes objetivos específicos:

- apresentar modelos de fluxo de caixa prospectado, de acordo com literatura específica;
- evidenciar o suporte informacional que o fluxo de caixa prospectado pode fornecer a gestão financeira das organizações; e
- elaborar uma proposta de fluxo de caixa prospectado para um micro empreendimento do segmento de serviços, do ramo automotivo.

## **1.3 Justificativa**

A necessidade dos gestores tomarem decisões afetam o cotidiano das organizações, independente do tamanho, natureza das operações ou setor econômico de atuação. A dificuldade no processo decisório é percebida nas várias esferas da cadeia produtiva, e leva o gestor a questionar sobre a melhor maneira de se obter as informações necessárias.

Neste sentido, a presente pesquisa tem sua validade justificada ao procurar fornecer informações contábeis e gerenciais por meio de um fluxo de caixa projetado para uma microempresa prestadora de serviços, ressaltando sua importância como auxílio administrativo e contribuindo para a eficácia do processo de gestão empresarial.

Do ponto de vista teórico, o ramo de prestação de serviços dispõe de poucos trabalhos que evidenciem o formato adequado de um modelo de fluxo de

caixa prospectado. Um dos motivos que pode ser citado é a dificuldade de se obter uma configuração “padrão”, dado os diversos tipos de empresas prestadoras de serviços existentes, com suas diferenças e particularidades.

Sob o ponto de vista prático, esta pesquisa justifica-se pelo fato de que, a partir de um embasamento teórico, desenvolveu-se uma configuração de fluxo de caixa prospectado que poderá ser utilizado por microempresas prestadoras de serviços. Desse modo, a proposta esboçada consubstancia-se de um arquétipo de fluxo de caixa projetado em consonância com as atuais exigências do mercado. Este modelo poderá ser utilizado, com as devidas adaptações, por empresas com características semelhantes.

#### **1.4 Metodologia**

Para realização de um estudo científico faz-se necessário o delineamento dos procedimentos metodológicos que serão utilizados, para servir como norte para se chegar a resultados eficazes. Conforme os preceitos de Kerlinger (1980), delineamento é o plano e a estrutura da investigação, concebidos de maneira a permitir a obtenção de respostas para os questionamentos elaborados. Desse modo, a palavra delineamento focaliza a forma pela qual um problema de pesquisa é conceituado e colocado em uma estrutura, para se tornar um guia na exploração, coleta e análise de dados.

Considerando-se os objetivos elencados para este trabalho, pode-se caracterizá-lo como uma pesquisa descritiva. Essa, segundo Oliveira (2002), traz ao pesquisador um melhor entendimento do comportamento dos mais diversos elementos e fatores que influenciam determinado fenômeno. Portanto, na tentativa de elaborar um fluxo de caixa prospectado para empresa pesquisada foi necessário averiguar os dados que contribui para certo resultado.

Os procedimentos para o desenvolvimento do referencial teórico serão baseados em meio a estudos bibliográficos, pois este fornece subsídios para conhecimento e informações para responder os questionamentos. Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 48),

a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Outra tipologia da pesquisa adotada foi o estudo de caso. De acordo com Gil (2004, p. 54), este procedimento é entendido como "estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento." A microempresa estudada localiza-se em Criciúma (SC) e está no mercado do segmento de serviços, do ramo automotivo há mais de dois anos.

No que diz respeito aos procedimentos desta tipologia metodológica compreende-se as seguintes etapas: inicia-se com a formulação do problema, seguindo com a definição do estudo de caso, ou seja, traçar o objeto de estudo, posteriormente delimita-se o número de casos a serem estudados. Encerrando a fase de planejamento passa-se para a fase de levantamento dos dados, finalizando então, com a avaliação e análise dos dados coletados no decorrer da pesquisa, concluindo com o relatório final, respondendo ao problema inicial. (GIL, 2004).

Sendo assim, dando prosseguimento com o trabalho de conclusão de curso para a coleta dos dados da pesquisa foi utilizado uma entrevista semi-estruturada e o método observacional. De acordo com Trivínõs (1987), a entrevista semi-estruturada é a que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, acrescentam-se outras indagações no transcorrer da investigação. Este instrumento foi aplicado ao gestor da instituição pesquisada.

No que se refere ao método observacional, Fachin (2002) esclarece que o objetivo é captar com precisão os aspectos essenciais de um fenômeno do contexto empírico. Ou seja, para entender quais os elementos que irão ser contemplados no fluxo de caixa da entidade houve necessidade de observar as atividades exercidas nesta, bem como identificar os recursos utilizados para o desenvolvimento dos serviços.

Por isso, no que se refere a etapa de interpretação dos dados fez-se uso do método qualitativo. Uma vez que de acordo com Richardson (1999, p. 80), o intuito desta tipologia é "descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais."

De maneira resumida, segue, no Quadro 1, o roteiro da metodologia utilizada nesta pesquisa.

Roteiro da metodologia	
Tipologia quanto aos objetivos	Descritiva
Tipologia quanto aos procedimentos	Estudo de caso
Tipologia quanto à abordagem do problema	Qualitativa
Instrumento de coleta de dados	Entrevista semi-estrutura e o Método Observacional

**Quadro 1: Roteiro da Metodologia Utilizada**

Fonte: Elaborado pela Autora.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica do trabalho. Inicia-se com a disponibilização da importância da contabilidade gerencial para as organizações. Em seguida, parte-se para a caracterização de microempresa prestadora de serviço. Apresenta também a importância do controle de gestão para os empreendimentos, bem como, controle da gestão financeira. Por fim, faz uma incursão teórica sobre o fluxo de caixa, seguido por exemplos de arquétipos prospectados.

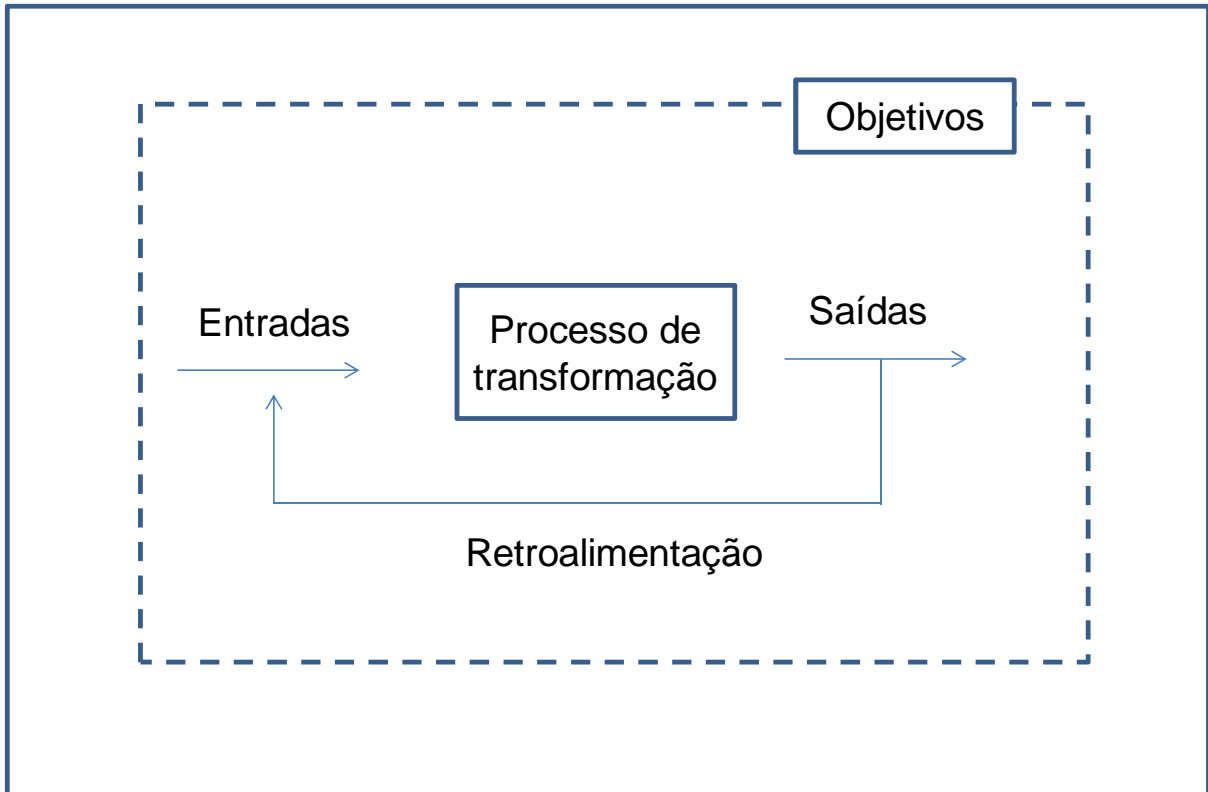
### **2.1 Contabilidade Gerencial**

Desde o começo das Eras agrícola e industrial, parte da informação necessária foi fornecida por sistemas contábeis. Durante o período agrícola os fazendeiros usavam sistemas contábeis rudimentares para determinar seus custos de produção das colheitas para a venda. Comparando estes custos com os rendimentos recebidos no mercado, verificavam quanto lucravam ou perdiam na colheita de cada estação. Na Era industrial, as corporações fabricavam ou compravam bens para vender. Embora os processos que aplicavam e os tipos de custos incorridos diferem significativamente daqueles encontrados por fazendeiros, comparavam do mesmo modo suas despesas com suas receitas para medir o lucro ou a perda de cada período. Embora os sistemas contábeis fossem um pouco mais sofisticados, a maioria dos sistemas empregados durante a era industrial eram manuais e orientados historicamente.(WILKINSON; CERULLO, 1997).

As organizações modernas funcionam em um ambiente vastamente alterado, onde devem tratar a informação como um recurso valioso a fim de prosperar. Muito mais informação deve ser gerada do que o lucro histórico ou a perda incorridos durante cada período contábil. Um fluxo constante de informação é necessário para permitir que empresas tomem decisões sadias quanto ao planejamento e controle de suas operações. As empresas que usam a informação

eficazmente podem ter vantagem em oportunidades e, assim, ganhar terreno de seus concorrentes. (WILKINSON; CERULLO, 1997).

O processo de transformação dos dados em informações para a tomada de decisões pode ser entendido por meio da Figura 1, que segue:

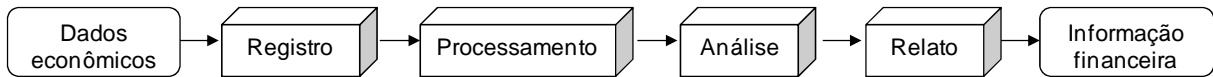


**Figura 1: Fluxo das Informações**

Fonte: Oliveira (1998, p. 24).

No processo de comunicação ocorre um fluxo de informações que entram e saem do sistema. Dentro dessa, uma etapa importante é a retroalimentação ou *feedback*, onde os resultados das ações retornam ao indivíduo, permitindo que os procedimentos de trabalho sejam analisados e corrigidos.

A contabilidade é um sistema de informação por si só. Isto é, emprega várias operações sistêmicas para gerar a informação relevante. Entre as operações que abrange estão (1) registro de dados econômicos, (2) processamento e análise destes dados e (3) apresentação de informação quantitativa em termos financeiros. (WILKINSON; CERULLO, 1997). A Figura 2 retrata este conjunto de operações dentro da atividade contábil, como pode ser observado na sequência.



**Figura 2: Operações Dentro da Atividade Contábil**

Fonte: Wilkinson e Cerullo (1997).

A informação deriva do processamento de dados. Os dados são os fatos brutos que podem vir de várias fontes, tais como: eventos externos, operações internas e aqueles criados pelos gestores. Dando prosseguimento devem ser transformados em subsídios informacionais e comunicados aos seus usuários.

Segundo Wilkinson e Cerullo (1997), a contabilidade é a linguagem dos negócios: fornece os meios pelos quais as transações-chaves de uma empresa são expressas e resumidas.

A contabilidade financeira trabalha com relatórios de informações pertencentes a posição financeira, desempenho e conduta da empresa, em um dado período, para um conjunto de usuários e o mercado em geral. A contabilidade gerencial é mais orientada para tomada de decisões internas e propositadamente canaliza a informação relevante e tempestiva para os gestores internos. Ambos são processos produtivos de diferentes dados contábeis para solução de diferentes situações problema. (RIABI-BELKAOUI, 1992).

Vale ressaltar que para uma grande probabilidade de sucesso, as organizações devem manter bons controles gerenciais. Bom controle significa que uma pessoa informada pode estar razoavelmente confiante de que surpresas maiores e indesejáveis não irão ocorrer. O controle é orientado para o futuro; o objetivo é não ter surpresas indesejáveis. Pode-se dizer que o passado não é relevante, exceto como um guia para o futuro. (ANTHONY; WESCH, 1981).

Neste ínterim, destaca-se que a contabilidade gerencial fornece informações úteis para o processo decisório. Entre outras funções, os gestores desempenham o seguinte, para o qual a informação contábil é utilizada: (1) planejar atividades futuras; (2) coordenar as operações do dia-a-dia e (3) controlar, o que envolve avaliar resultados e tomar ações apropriadas. (ANTHONY; WESCH, 1981).

Esta área da Ciência Contábil, conforme Ludícibus (1998, p. 21), pode ser caracterizada

superficialmente com um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e balanços,

colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades ou seu processo decisório.

De forma mais sucinta, Atkinson et al (2000, p. 36) definem que “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas.”

A contabilidade gerencial, no ponto de vista de Padoveze (2006), utiliza-se das técnicas desenvolvidas por outras áreas na administração e em todo o processo decisional. Dentro da organização esta área tem a função de auxiliar os gestores, em todas as áreas operacionais.

Segundo Crepaldi (2004, p. 22),

o contador gerencial deve esforçar-se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde. É necessário que os contadores gerenciais ultrapassem a informação contábil para serem proativos no fornecimento, para suas equipes de administração, de dados pertinentes e oportunos sobre essas questões empresariais mais ampla.

Portanto, além de fornecer um arcabouço informacional atual, os contadores gerenciais devem estar preocupados com as constantes mudanças no mundo dos negócios, prevendo e estimando os acontecimentos, permitindo a continuidade das atividades do empreendimento.

A contabilidade gerencial terá geralmente planejamento e controle como seu principal objetivo. Tal fato faz refletir que esta área da Ciência Contábil varia entre as empresas, devido diferenças de tipo e tamanho. Isto irá levar a diferentes necessidades de informação. Mas apesar disto, existem também semelhanças básicas entre a contabilidade financeira e a gerencial. (KINSERDAL, 1995).

Em micro e pequenas empresas, freqüentemente, constata-se que a contabilidade financeira também é utilizada para propósitos gerenciais. Muitos dos dados utilizados para contabilidade gerencial são dados registrados no sistema de contabilidade financeira. Os dados são utilizados com os mesmos valores monetários para ambos os propósitos e, também, como ponto de partida para maiores análises no sentido de direcionar e controlar a empresa. (KINSERDAL, 1995).

Dada a particularidade destas entidades, no próximo tópico será feito um breve aprofundamento teórico sobre as microempresas do segmento de prestação de serviços.

## **2.2 Caracterização de Microempresa Prestadora de Serviço**

Primeiramente, cabe esclarecer que pelo fato deste trabalho de fim de curso ter como objetivo de análise, em seu estudo de caso, um microempresa prestadora de serviço faz-se necessário a definição dessa. Isto se dá devido a diversidade de situações e particularidades em serviços existentes.

Desta forma, inicia-se com a caracterização das empresas prestadoras de serviços utilizando quatro especificidades devido sua própria natureza, a saber: intangibilidade; heterogeneidade; inseparabilidade da produção e consumo; e perecibilidade. No que tange a primeira particularidade busca-se os ensinamentos de Lovelock e Wirtz (2006, p. 8) ao enfatizarem que

um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção.

Serviço, de acordo com Kotler (1998, p. 412), “é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Corroborando, Kotler e Keller (2005) dizem que o “serviço pode ser definido como uma ação ou desempenho oferecido as partes interessadas, sem que haja resultados palpáveis.”

Portanto, diante do exposto, infere-se que esta característica proporciona ao segmento de serviços a particularidade de não serem vistos, provados, sentidos, ouvidos, cheirados e também não testados, antes de serem adquiridos. Pode-se dizer que esta é a diferença central que há entre produtos e serviços.

A prestação de serviço é percebida em todos os tipos de empresas, seja de forma direta ou indireta, sendo com o intuito de ampliar os seus lucros. Bem

como, na manutenção da organização, aumento da qualidade oferecida, ou seja, a um alto grau de variabilidade de serviços. Devido a difícil padronização, a heterogeneidade torna a administração do processo mais complexa.

Outra característica das prestadoras de serviços é a inseparabilidade da produção e consumo. Segundo Cobra (1993, p. 264)

serviço é uma forma de ampliar um produto ou até mesmo um serviço comercializado como produto. O serviço acaba incorporando-se ao produto e servindo de elo de ligação entre o fabricante, o distribuidor e o consumidor, servindo de ponte e acima de tudo como uma forma de integração entre o produtor e o distribuidor e entre o distribuidor e o consumidor e também entre o produtor e o consumidor.

Existe ainda a especificidade da impossibilidade de estocagem de serviços. Esta não formação de estoques torna necessário um adequado ajuste entre a oferta e a demanda de serviços.

A crescente oferta dos serviços no mercado leva a busca por diferenciação como forma de manter-se competitivo. Todavia, isto acarreta a diversidade de serviço, tendo que ser mais inovadores e satisfatórios. Kotler (2002, p. 489) afirma que “todas as empresas prestadoras de serviços profissionais precisam elaborar planos para o futuro, identificando e adaptando-se às tendências em longo prazo do ambiente dos serviços profissionais.”

Quanto ao porte das empresas brasileiras há duas principais formas de classificação, uma estabelecida pela Receita Federal do Brasil e outra pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. A legislação imposta no Brasil classifica as instituições com base no faturamento anual, sendo assim, para cada categoria existe uma tributação diferente. No Quadro 2 é possível verificar o porte conforme seu total de faturamento.

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

**Quadro 2: Classificação do Porte das Empresas**

Fonte: BNDS (2011).

No exposto, percebe-se que é considerada microempresa aquela que tem faturamento anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões. Por sua vez, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE esta estratificação deve acontecer utilizando o critério de número de funcionários que a mesma possui, conforme pode ser observado no Quadro 3, que segue.

TIPO DE EMPRESA	RAMO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Indústria	Micro	até 19
	Pequena	20 – 99
	Média	100 – 499
	Grande	> 500
Comércio e serviços	Micro	até 9
	Pequena	10 – 49
	Média	50 – 99
	Grande	> 100

**Quadro 3: Porte das Empresas por Número de Funcionários**

Fonte: Sebrae (2011).

Por meio do conteúdo delineado no Quadro 3 compreende-se que são consideradas microempresas prestadoras de serviços aquelas que tem até 9 colaboradores, conforme os pressupostos do IBGE.

É de conhecimento comum que as empresas, independente de seu porte, são um fator determinante na economia de um País, pois, a partir delas surgem novos empregos, novas oportunidades, fazendo com que ocorra a diminuição da diferença social, acarretando no aquecimento do comércio e, conseqüentemente, uma maior arrecadação de recursos econômicos para o País.

Deste modo, elucida-se que não importando o porte que esteja incluído, todas as organizações precisam ter uma gestão eficaz, sendo essa indispensável para sua sobrevivência. Entretanto, as de pequeno e médio porte merecem atenção especial, pois, segundo o Sebrae (2004), algumas destas não conseguem sobreviver mais que dois anos. Fato este que pode ser explicado por não possuírem um eficiente planejamento de produção ou serviço, uma boa capacidade

empreendedora e uma logística operacional adequada, o que acaba causando a mortalidade precoce da companhia.

Ressaltando a grande importância do controle de gestão independentemente do porte que esta venha a se encaixar, aborda-se sobre o tema em questão a seguir.

### **2.3 Importância do Controle de Gestão para os Empreendimentos**

Inicialmente, a título de conhecimento é exposto os ensinamentos de Mosimann e Fisch (1999, p. 28) ao elucidarem que “a abordagem do conceito de gestão empresarial requer o conhecimento da etimologia da palavra gestão, a qual deriva do latim *gestione*, que quer dizer ato de gerir, gerenciar, administração. Portanto, gestão e administração são sinônimos.”

Pode-se dizer que, a partir do momento que uma corporação abre suas portas, os seus planos e as suas estratégias estão entrando para a grande competitividade que o mercado impõe. No caso dos gestores, esses precisam dar atenção aos projetos buscando cada vez mais a eficácia em seu planejamento, com vistas a alcançar os rendimentos projetados e sem deixar de lado a qualidade dos produtos.

De forma pontual, Perez Junior, Pestana e Franco (1995, p. 12) esclarecem que administrar é “planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.” Portanto, os gestores devem traçar perspectivas sobre os projetos a fim de alcançar as metas almejadas, além disso, precisam ter uma visão em longo prazo sobre seus recursos.

Neste momento cabe um adendo, os recursos não existem em abundância. Dada a problemática de escassez destes, Rossetti (2007) afirma que há que se otimizar a aplicação dos recursos produtivos.

Dando sequência ao assunto sobre o modelo gestão, conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 29), o visto como ideal "deve ter um processo de gestão (planejamento, execução e controle) dinâmico, flexível e oportuno, isto é, adaptável as mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficiência empresarial."



No que concerne a função de controle pode-se dizer que consiste em verificar se tudo acontece de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos. Portanto, tem por objetivo assinalar as faltas e os erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição. E, isso aplica-se a tudo: as coisas, as pessoas, aos atos. (FAYOL, 1990).

Na função de controle é possível medir o realizado, comparar o realizado com o planejado, analisar os desvios significativos, adotar medidas corretivas, avaliar a efetividade das providencias tomadas, e registrar essas informações, a fim de melhorar o processo de planejamento. (CHIAVENATO, 2004).

Visto que no atual contexto, a competitividade é mais acirrada e também são maiores a imprecisão e a complexidade, a dedicação a um criterioso estudo acerca do planejamento assume relevância crucial, uma vez que ele pode ser decisivo ao posicionamento estratégico da empresa em relação ao seu ambiente de negócios. Um planejamento não é apenas um instrumento para visualizar onde os recursos estão sendo aplicados; é um instrumento de apoio à reflexão e ao planejamento estratégico empresarial.

Dentre os controles de gestão existentes na literatura contábil há controles de gestão voltados para os aspectos financeiros dos empreendimentos e que deve ser utilizado no seu dia-a-dia.

## **2.4 Controle da Gestão Financeira**

Sabe-se que nos dias de hoje existe uma grande competitividade entre as empresas, porém, para que as mesmas não entrem em declínio, é preciso que seja tomado os devidos cuidados na gestão, pois, qualquer descuido pode trazer conseqüências bastante prejudiciais à organização. Para que um empreendimento se sobressaia entre a concorrência é preciso que ela tenha um conhecimento sobre a gestão dos recursos financeiros, ou seja, ter controle sobre tudo o que gira na corporação em âmbito financeiro.

Segundo Longo (2001), os principais controles financeiros são registro de caixa e bancos referindo, especificamente, todos os pagamentos e recebimentos da empresa. Já, controle de contas a pagar e contas a receber compreende-se a

informações sobre os compromissos a serem cumpridos e os créditos a receber. Por fim, tem-se o controle de estoque que faz parte de aplicações da empresa, todos estes diariamente acompanhados e, posteriormente, planejados.

Toda organização precisa ter uma gestão financeira equilibrada para seguir firme no mercado. O primeiro passo para tal feito é conhecer e entender como deve ser a administração financeira da empresa. Para Groppelli e Nikbakht (2002, p. 5)

para ter êxito, os administradores financeiros precisam se envolver com as mudanças que ocorrem constantemente no campo das finanças. Eles devem utilizar métodos mais sofisticados para poder planejar melhor num ambiente de crescente competitividade. Precisam lidar de forma eficiente com as mudanças que ocorrem dentro e fora da empresa. Em resumo, os administradores financeiros são responsáveis pelo reconhecimento e pela resposta aos fatores de mudanças nos ambientes privados, públicos e financeiros.

Segundo Bulgacov (2006, p. 296) “a administração financeira é a arte de administrar recursos financeiros, para maximizar a riqueza dos proprietários.”

Conhecendo a importância de uma gestão financeira eficaz para uma empresa é possível dizer, conforme Ferreira e Esperto (2007, p. 4), que esta visa “alimentar a empresa de disponibilidades quando necessário; assegurar a melhor situação dos recursos financeiros da empresa; controlar para que nenhum bem seja inutilizado ou mal utilizado; otimizar a rotação dos recursos e das aplicações.”

Corroborando com o assunto, Groppelli e Nikbakht (2002, p. 5) afirmam que a “administração financeira envolve basicamente a gestão de recursos financeiros, como obter esses recursos e onde aplicá-los.”

As ações tomadas pelos gestores financeiros são essenciais porque:

- asseguram à empresa a estrutura financeira mais adequada;
- mantêm a integridade do capital e promovem o seu reforço;
- permitem a constante solvibilidade da empresa;
- asseguram a rentabilidade dos capitais. (FERREIRA; ESPERTO, 2007, p. 7).

Segundo Ferreira e Esperto (2007, p. 8) a falta de uma boa gestão financeira provoca alguns erros à administração, os mais comuns são:

- não ter as informações corretas sobre saldo do caixa, valor do estoque das mercadorias, valor das contas a receber, valor das contas a pagar,

- volume das despesas fixas ou financeiras, etc. isso ocorre porque não fazem o registro adequado das transações realizadas;
- não saber se a empresa está tendo lucro, ou não, nas suas atividades operacionais, porque não elaboram o demonstrativo de resultados.
  - não calcular corretamente o preço de venda de seus produtos, porque não conhecem os seus custos e despesas;
  - não conhecer corretamente o volume e a origem dos recebimentos, e o volume e o destino dos pagamentos, porque não elaboram o fluxo de caixa.
  - não saber o valor patrimonial da empresa, porque não elaboram o balanço patrimonial;
  - não saber quanto os sócios retiram de pró-labore, porque não estabelecem um valor fixo para a remuneração dos sócios;
  - não conhecer corretamente o custo das mercadorias vendidas, porque não fazem um registro adequado do estoque de mercadorias;
  - não saber corretamente o valor das despesas fixas da empresa, porque não fazem separação das despesas pessoais dos sócios em relação às despesas da empresa;
  - não saber administrar corretamente o capital de giro da empresa, porque não conhecem o ciclo financeiro de suas operações;
  - não fazer análise e planejamento financeiro da empresa, porque não tem um sistema de informações gerenciais (fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e balanço patrimonial).

A partir do que foi exposto, que evidenciou que é imperativo uma gestão financeira eficiente e eficaz para que as entidades continuem atuante no mercado e até mesmo chegar a um patamar de diferencial competitivo. Desta forma, passa-se agora para o tópico fluxo de caixa nas empresas.

## **2.5 Fluxo de Caixa nas Empresas**

Normalmente, em uma empresa, acontecem inúmeras movimentações de entrada ou saída de recursos. Portanto, as oscilações do patrimônio podem acontecer devido a recebimentos, pagamentos, investimentos e outros atos administrativos. Assim, para não acontecer um desequilíbrio financeiro é imprescindível a utilização de um controle de um fluxo caixa planejado, contendo neste, informações sobre as disponibilidades e compromissos agendados.

Pivetta (2005, p. 15) afirma que “as empresas que adotam o fluxo de caixa para fins gerenciais, passam a ter um auto planejamento, uma visão de curto e médio prazo a respeito do seu desempenho, um planejamento dos investimentos e capacidade de tomar decisões rápidas.”

As organizações que seguem suas movimentações conforme planejamentos delineados, ou seja, usufruem da ferramenta do fluxo de caixa, aumentam as chances de alcançar o sucesso no mercado, pois as decisões tomadas são baseadas em informações sólidas. (PIVETTA, 2005).

Assim, com um arcabouço informacional mais preciso, resultado de um planejamento mais real possível, a possibilidade de erros e equívocos no processo decisional é abrandada. Pois, de acordo com Sanvicente (1987), a elaboração de um plano com projeções futura baseadas em informações acuradas, traz a vantagem do levantamento de ações corretivas, quando necessário, em tempo hábil em relação às necessidades, com propósito de buscar o fortalecimento e amadurecimento da organização direcionando-a para uma gestão de sucesso.

O fluxo de caixa diário e o projetado caminham juntos, porém, com objetivos distintos, pois uma procura organizar o dia-a-dia e o outro se direciona no futuro da organização, ou seja, busca uma visão ampla em longo prazo. Dada sua importância, na próxima seção será abordado o conceito e aplicações do fluxo de caixa.

### **2.5.1 Conceito de Fluxo de Caixa**

Toda e qualquer tipo de empresa tem a necessidade de informação da posição do saldo de caixa, para com isso ter conhecimento da real situação em ela se encontra obtendo maiores dados para a organização do seu planejamento semanal, mensal e até mesmo anual buscando diminuição dos riscos que o mercado pode acarretar.

Para isso tem-se a disposição uma ferramenta chamada fluxo de caixa que, segundo Santos (2001, p. 57) “é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente.” A partir deste é possível transformar em números e datas as informações repassadas pelo sistema de informação da organização.

Este relatório pode ser controlado diariamente, pois na sua alimentação é necessário conter dados processuais integrais da organização, facilitando assim o

levantamento de informações na busca de alcançar resultados positivos. Conforme Santos (2001, p. 64)

o fluxo de caixa é um receptor dos dados financeiros gerados por todas as áreas da empresa. Projeções de recebimentos de vendas e pagamentos de compras, pessoal, serviços de terceiros, juros, impostos, receitas e gastos diversos são informações importadas de diversas áreas da empresa pelo fluxo de caixa.

De acordo com Silva (2006, p. 11), “o fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado.” Além disso, ao utilizá-lo torna-se possível verificar e planejar soluções para os eventuais problemas que possam vir a surgir e afetar diretamente o caixa.

O fluxo de caixa além de ser uma ferramenta de apoio ainda possui o papel de termômetro da situação financeira e econômica da empresa. Esse tem como assessoramento as tabelas auxiliares que ajudam na busca da eficácia quando planejado, controlado e direcionado de forma prática o rumo que se deseja a seguir.

Para Assaf Neto e Silva (2002, p. 1), “o fluxo de caixa mede as necessidade futuras de recursos, a capacidade de pagamento pontual dos compromissos assumidos, bem como a disponibilidade para investimentos.”

De forma simplificada, Brigham e Houston (1999, p. 35) expõem que “geralmente o fluxo de caixa é igual a receita das vendas, em dinheiro, menos os custos operacionais, menos os custos de juros e menos impostos.”

Outrossim, resumidamente Sá (2000, p. 3) esclarece que “o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação dos saldos do Disponível da empresa. É o produto final da integração das Contas a Receber com as Contas a Pagar.”

O fluxo de caixa, na visão de Rosa e Silva (2002, p. 83) é considerado

uma ferramenta imprescindível para a gestão financeira e, conseqüentemente, ao processo decisório das empresas. Por meio do fluxo de caixa projetado, o gestor pode programar e acompanhar as entradas e saídas de recursos financeiros, tanto a curto como a longo prazo. É pelo fluxo de caixa realizado que o usuário externo pode conhecer e avaliar o comportamento do fluxo de ingressos e desembolsos dos recursos financeiros da empresa em determinado período, permitindo assim, uma análise mais segura da situação financeira da empresa.

Este relatório financeiro, na concepção de Hoji (2007, p. 33), é "um sistema de registro em que os recebimentos e pagamentos em dinheiro são registrados no momento em que ocorrem, e não no momento do fato gerador, em que se tornam conhecidos os direitos (de recebimentos) ou as obrigações (de pagamentos)."

Utilizando uma metáfora procura-se explicar a aplicação do fluxo de caixa. Assim sendo, como forma de torneira, de acordo com a água que entra nos reservatórios todas as necessidades poderão ser saciadas. Porém, na percepção de alguma vazão fora do normal, ocorre um certo controle nas saídas. Com isso, torna-se possível a busca por soluções caso ocorra uma brusca falta de abastecimento.

Na ferramenta em questão, pode-se medir a saúde da empresa conforme os resultados que esta finaliza, ou seja, constando resultado positivo ao final do dia, semana ou mês, significa que a organização teve capacidade de honrar seus compromissos com isso mantendo-se equilibrada no mercado.

Portanto, em uma gestão empresarial é imperativo contar com o auxílio de instrumentos que contenham informações financeiras, que neste estudo o fluxo de caixa encontra-se em evidência, operacionais, patrimoniais, entre outras, para que os planejamentos traçados sejam elaborados de forma segura visando sempre o alcance dos objetivos projetados.

## **2.5.2 Finalidades do Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é uma ferramenta de gestão significativa tanto em esfera organizacional quanto no planejamento de metas, caracterizando-se como um importante instrumento de controle das empresas. Neste sentido, Matarazzo (1999, p. 369) reforça sua essencialidade afirmando que

[...] o fluxo de caixa é peça imprescindível na mais elementar atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio. Quase sempre os problemas de insolvência ou liquidez ocorrem por falta de adequada administração do fluxo de caixa; daí a importância de sua análise.

Portanto, a principal finalidade deste relatório contábil-gerencial é levantar dados e transformá-los em informações do caminho que está sendo percorrido. Pois, como bem coloca Zdanowicz (1989, p. 38),

o principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa. [...] um dos principais objetivos do fluxo de caixa é otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis pela empresa.

Sendo assim, este demonstrativo auxilia os gestores a terem uma visão ampla da empresa em relação ao seu desempenho financeiro. Para isso, o fluxo de caixa deve ser projetado com todas as informações possíveis das movimentações ocorridas, com isso será possível que os usuários avaliem a capacidade de geração de caixa.

De maneira enfática, Gitman (2001, p. 35) relata que a finalidade do fluxo de caixa é "conter detalhamento que permitam a adequada análise das informações contidas. Um fluxo de caixa não adequadamente estruturado leva a empresa a não entender, não analisar e não decidir adequadamente sobre sua liquidez."

Vale esclarecer que quando o objetivo é a obtenção de resultados positivos torna-se indispensável não apenas conter informações. Mas também apreender o conhecimento das análises desses subsídios informacionais produzidos, para, posteriormente, conseguir tomar as decisões apropriadas e necessárias em prol da contínua busca da eficácia.

De forma específica, Hoji (2001, p. 119) afirma que "o conhecimento antecipado das necessidades de sobras de caixa no curto, médio e longo prazos possibilita ao administrador financeiro tomar decisões que otimizem os resultados globais."

O fluxo de caixa é um eficiente instrumento administrativo, como pode ser percebido nos dizeres de Zdanowicz (2004, p. 54), "o fluxo de caixa é o instrumento essencial para a administração do disponível e sucesso da empresa, em termos de planejamento e de controle financeiro. É o instrumento mais preciso e útil para levantamentos financeiros a curto e longo prazo."

Outras finalidades desta demonstração financeira é a capacidade de informar: o montante que o empreendimento tem para liquidar seus compromissos

financeiros; planejar os empréstimos e financiamentos; maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixas; avaliar o impacto financeiro de variações de custos; avaliar o impacto financeiro de aumento das vendas; fazer projeções sobre estouros de caixa. (SANTOS, 2001).

O escopo do fluxo de caixa recebeu um aprofundamento nos estudos de Zdanowicz (2004, p. 41), como pode ser observado no Quadro 4, que segue.

<b>FINALIDADES DO FLUXO DE CAIXA</b>	
Facilitar	a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito junto às instituições financeiras;
Programar	os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa;
Permitir	um planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
Determinar	quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável;
Proporcionar	um intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
Desenvolver	o uso eficiente e racional do disponível;
Financiar	as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
Providenciar	os recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocização industrial e/ ou comercial;
Fixar	um nível de caixa, em termos de capital de giro;
Auxiliar	na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
Verificar	a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;

Continua



conclusão

Estudar	um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
Projetar	um plano efetivo de pagamento de débitos;
Analisar	a viabilidade de serem comprometidos os recursos pela empresa; e
Participar e integrar	todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

#### **Quadro 4: Finalidades do Fluxo de Caixa**

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2004).

Depreende-se do exposto que com a utilização de um fluxo de caixa, os gestores terão a sua disposição um instrumento que possui informações sobre o comportamento financeiro de um determinado período. Assim, por meio deste suporte informacional vai ter condições de averiguar a alocação dos recursos da empresa, e, se necessário, por em prática ações corretivas.

Além disso, elucida-se que por meio deste demonstrativo é possível fazer uma análise temporal no intuito de medir o desempenho da empresa ao longo do tempo. Portanto, pode-se efetuar uma comparação entre o desempenho atual e o passado da organização, o que permite determinar se a mesma está progredindo conforme planejado.

### **2.5.3 Características do Fluxo de Caixa**

A principal característica de um fluxo de caixa é acompanhar tudo o que entra e tudo o que sai da empresa, ou seja, controlar os ingressos como caixa, vendas à vista, a prazo bem como os desembolsos de financiamentos, amortizações de empréstimos e outros. (ZDANOWICZ, 2004).

Deste modo, segundo Zdanowicz (2004, p. 26), para caracterizar um fluxo de caixa "deve-se conhecer quais são os tipos de recursos que ingressam no caixa e de que forma eles são desembolsados, pois, somente assim é possível realizar análises do fluxo desses recursos no caixa da empresa."

No Quadro 5 tem-se as principais entradas e saídas de caixa existentes em um organização.

INGRESSOS	DESEMBOLSOS
Vendas à vista;	Financiar o ciclo operacional da empresa;
Recebimentos de venda a prazo;	Amortizar os empréstimos captados pela empresa;
Aumentos de capital social;	Amortizar os financiamentos captados pela empresa;
Vendas de itens do ativo imobilizado;	Investir em itens do ativo imobilizado; e
Receitas de aluguéis; e	Aplicar no mercado financeiro.
Empréstimos e regastes de aplicações no mercado financeiro.	

**Quadro 5: Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa**

Fonte: Zdanowicz (2004, p. 25).

De acordo com Santos (2001, p. 59) “os principais fatores determinantes do formato do fluxo de caixa são o prazo de cobertura, sua utilização e a disponibilidade de recursos humanos e materiais a serem alocados a sua implantação e operação.” Desta maneira, existem aspectos essenciais que devem ser considerados, a saber: prazo de cobertura e período de informação; grau de detalhamento das entradas e saídas de caixa; grau de precisão; funções do fluxo de caixa; item "diversos"; e dinâmica do prazo de cobertura. No transcorrer do texto, cada um destes elementos serão contemplados.

a) Prazo de cobertura e período de informação

Um fluxo de caixa projeta o saldo de caixa para um horizonte de tempo (semana, mês, ano etc.) que é chamado prazo de cobertura. Já, a unidade de tempo em que se divide o prazo do fluxo de caixa é denominada período de informação. (SANTOS, 2001). No Quadro 6 é possível visualizar as combinações entre prazo de cobertura e período de informação mais usuais.

<b>Prazo de cobertura</b>	<b>Período de informação</b>
Semana	Dia
Quinzena	Dia
Mês	Dia ou semana
Trimestre	Dia, semana ou mês
Semestre	Mês
Ano	Mês ou trimestre

**Quadro 6: Combinações Entre Prazo de Cobertura e Período de Informação**

Fonte: Santos (2001).

b) Grau de detalhamento das entradas e saídas de caixa

Os dados sobre entradas e saídas de caixa podem ser apresentados de forma resumida ou detalhada. À medida que aumenta o número de funções do fluxo de caixa, ele precisará ter maior nível de detalhamento para as entradas e saídas de caixa. (SANTOS, 2001).

É recomendável que os objetivos do fluxo de caixa limitem-se às informações sobre a posição de caixa da organização.(SANTOS, 2001) O que provoca a dizer que este relatório deve ter auxílio de outras ferramentas de gestão, como: controles de inadimplência bancário e gastos.

Num fluxo de caixa tem-se as principais entradas e saídas de caixa periódicas (diárias, mensais, mensais, etc.) o estoque inicial de dinheiro da empresa (caixa, depósitos bancários à vista e aplicações financeiras de liquidez diária) e o saldo de caixa no final de cada período de informação (dia, semana, mês). (SANTOS, 2001).

c) Grau de precisão

O grau de precisão dos dados do fluxo de caixa varia em função de seu prazo de cobertura. Para o fluxo de caixa mensal, uma variação de até 10% entre os valores previstos e realizados é considerada satisfatório. Por sua vez, no caso de fluxo de caixa trimestral, semestral ou anual uma margem de variação de até 15% é indicada como aceitável. (SANTOS, 2001).

#### d) Funções do fluxo de caixa

O fluxo de caixa deve ser um instrumento de planejamento financeiro. Dessa forma outras funções como controle da inadimplência, bancário ou mesmo de gastos não devem ser objeto do fluxo de caixa, sendo necessário relatórios a parte. (SANTOS, 2001).

#### e) Item “diversos”

É recomendável que o item diversos – tanto em entrada como em saída de caixa – não ultrapasse 10% do respectivo total de entradas e de saídas. Se esse percentual não for observado, a utilidade do fluxo de caixa fica bastante comprometida, já que passa a ter um dado genérico, não identificado especificamente, com valor substancial. (SANTOS, 2001).

#### f) Dinâmica do prazo de cobertura

O fluxo de caixa de curto prazo pode estar estruturado por prazos de cobertura correspondentes a um calendário fixo (dia 1º a 30º dia mês), ou por prazos corridos (5 a 5, 6 a 6 etc.). Usualmente, o fluxo de caixa de curto prazo é apresentado para um período de cobertura corrido. (SANTOS, 2001).

Após ter esclarecido os fatores que interferem na elaboração do fluxo de caixa e, portanto, devem ser contemplados desde a construção da sua estrutura até a alimentação dos dados no arquetipo delineado. Na seção subsequente serão expostos alguns modelos de fluxos de caixa prospectados que podem ser utilizados por qualquer empresa, sem importar seu porte ou mesmo o segmento de mercado que atua.

### **2.5.4 Modelos de Fluxos de Caixa Prospectados**

No primeiro momento deste tópico é imprescindível tornar claro que existem vários termos para indicar o planejamento futuro do fluxo de caixa, dentre

esses, tem-se o fluxo de caixa prospectado, fluxo de caixa projetado, fluxo de caixa estimado, fluxo de caixa prospectivo e até mesmo orçamento de caixa.

Feito o devido esclarecimento, elucida-se que nesta seção fazem-se a descrição dos modelos de fluxo de caixa prospectado, de acordo com alguns autores consagrados na área financeira. Assim, inicialmente, apresenta-se o arquétipo elaborado por Silvia Kassai (1997). Em seguida, evidenciam-se a disposição dos elementos do fluxo de caixa desenvolvido por José Eduardo Zdanowicz (1998). Por último, aborda-se a estrutura deste demonstrativo produzido por Luci Longo (2001).

#### 2.5.4.1 Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado, conforme Kassai

O primeiro arquétipo que se apresenta foi desenvolvido por Silvia Kassai em 1997. Sua estrutura pode ser visualizada no Quadro 7, a seguir.

FLUXO	Obs	“n” períodos
1 Dados Operacionais Relevantes		
2 ENTRADAS		
3 SAÍDAS		
4 VARIAÇÃO	(2-3)	
5 Retiradas		
6 Novos Investimentos		
7 Depreciação		
8 Custo ou remuneração do dinheiro		
9 Saldo Acumulado	(4-5-6-7-8)	
10 Empréstimos/Aplicações de recursos		
11 SALDO FINAL	(9 +/- 10)	

**Quadro 7: Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado, de acordo com Kassai**

Fonte: Kassai (1997, p. 51).

Dando uma explicação sobre o modelo desenvolvido para os empreendimentos de pequeno porte, Kassai (1997, p. 51) explana que

o modelo proposto é disposto de forma dedutiva, ou seja, parte-se dos dados operacionais relevantes que integram o cenário da pequena

empresa, estima-se os montantes das entradas de caixa, que são diminuídos dos respectivos montantes das saídas, até chegar-se ao saldo final.

No que concerne os "dados operacionais relevantes pode-se entender que são as principais variáveis encontradas no contexto empresarial que os negócios de pequeno porte estão envolvidos. A título de exemplificação citam-se os seguintes: faturamento; margem de lucro; prazo médio de pagamentos, recebimentos e de estocagem; taxa financeira de aplicação; dentre outros que podem influenciar a obtenção de recursos financeiros.

No item "entradas" são elencados todos os ingressos de recursos financeiros recebidos pela entidade. Por sua vez, nas "saídas" estão dispostos os pagamentos incorridos.

Na linha 4, onde tem-se a "variação", nada mais é que a subtração das entradas obtidas com as saídas efetuadas no período. Desta forma, se o valor encontrado for positivo quer dizer que a atividade operacional da empresa está produzindo resultado satisfatório. Entretanto, caso a resultante deste cálculo for negativo o empreendimento está envolto em uma situação dificultosa.

No que tange as "retiradas" pode-se dizer que são as quantias financeiras que os empreendedores retiram do seu negócio.

Caso for necessário novos investimentos, estes devem ter seus valores contemplados no fluxo de caixa, como pode ser observado no item 6.

Sabe-se que a depreciação não representa um desembolso de caixa, no entanto, do modelo proposto deve ser considerada a título de reserva futura para renovação de bens.

No elemento "custo ou remuneração do dinheiro" é apreciado o valor mínimo de lucratividade esperado pelos donos do negócio. Para alguns conhecido como custo do capital ou custo de oportunidade.

Segundo Meyers (1968, p. 111), custo de oportunidade é "a quantidade de dinheiro necessária a induzir a aplicação dos fatores de produção nesta tarefa, e não em outra."

Cabe um esclarecimento sobre este assunto, o aproveitamento contábil do custo de oportunidade como instrumento de apoio à tomada de decisões, ocorre no momento em que fornece "subsídios importantes para a avaliação de desempenho dos gestores, taxa de retorno nas decisões sobre investimentos,

decisões do tipo comprar *versus* fabricar, formação e acompanhamento do cálculo do preço de venda, etc." (BEUREN, 1993, p. 1).

Dando sequência a explicação do modelo de fluxo de caixa prospectado, chega-se ao item 9, com o "saldo acumulado" que consiste na subtração da "variação" com as linhas 5, 6, 7 e 8. Caso a resultante deste cálculo for positiva indica que a gestão está sabendo trabalhar com seus recursos financeiros. Todavia, se o resultado for negativo, há um cenário de dificuldade financeira. Neste momento, a administração faz uso de reservas acumuladas ou até mesmo busca sanar este problema com empréstimos bancários. Mas, ainda pode estar ocorrendo a situação de que a empresa está em fase de crescimento e para isso utiliza-se de capital provenientes de terceiros.

Caso o resultado alcançado no "saldo acumulado", linha 9, for de excedente de caixa, o gestor pode decidir por aplicá-los em uma instituição financeira e estará anota no item 10. No entanto, em situação de necessidade de caixa, o decisor deverá buscar alternativas para honrar as compromissos financeiros assumidos pela entidade.

Por último, tem-se o "saldo final", valor que é encontrado após efetuado o cálculo considerado os empréstimos/aplicações de recursos. Se a resultante for positiva demonstra uma gestão eficiente de caixa, entretanto, caso for negativo, a indicação é por uma situação desfavorável no gerenciamento dos recursos financeiros, ou também pode indicar um período de crescimento financiado por capitais vindos de fora da organização, ou seja, de terceiros.

#### **2.5.4.2 Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado, conforme Zdanowicz**

Com a preocupação voltado para o desenvolvimento de uma estrutura adequada de fluxo de caixa prospectado para as organizações, Zdanowicz (2004, p. 37) aponta que "a projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores, como: o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e/ou

comercialização, se é contínuo ou não. Deve-se considerar também, as fontes de caixa que podem ser internas e/ou externas."

Partindo destas premissas, o segundo modelo esboçado foi desenvolvido, no ano de 1998, por José Eduardo Zdanowicz. O protótipo pode ser observado no Quadro 8, que segue.

ITENS	n.º períodos			Total		
	P	R	N	P	R	N
1 INGRESSOS						
Vendas à vista						
Cobranças em carteira						
Cobranças bancárias						
Descontos de duplicatas						
Receitas financeiras						
Outros						
SOMA						
2 DESEMBOLSOS						
Compras à vista						
Fornecedores						
Salários						
Compras de itens ativo imobilizado						
Energia Elétrica						
Telefone						
Manutenção de máquinas						
Despesas operacionais						
Outros						
SOMA						
3 DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)						
4 SOMA INICIAL DE CAIXA						
5 Disponibilidade acumulada						
6 Nível desejado de caixa						
7 Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros						
8 Amortização ou resgate das aplicações						
9 SALDO FINAL DE CAIXA						

**Quadro 8: Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado, de acordo com Zdanowicz**

Fonte: Zdanowicz (1998).



Os itens expostos nos "ingressos" correspondem as entradas de caixa e bancos em determinado período, esses podem advirem de fontes internas e externas a organização. Conforme Zdanowicz (1998), aqueles podem ser originados por vendas à vista, cobranças das vendas a prazo, vendas de itens do ativo imobilizado, enquanto que estas são identificadas como provenientes de fornecedores, instituições financeiras e governo.

A respeito dos desembolsos, Zdanowicz (1998, p. 147) relata que são "todas as operações financeira decorrentes de pagamentos gerados pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos pela empresa." Por exemplo: compras à vista e a prazo, salários e encargos sociais de mão-de-obra direta e indireta, todas as despesas indiretas de fabricação e operacionais, compra de itens do ativo imobilizado.

No item 3 é evidenciado o resultado da subtração entre os ingressos e desembolsos de um determinado período, bem como dos valores projetados.

O "saldo inicial de caixa" é o saldo final do período anterior.

A disponibilidade de caixa é "o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa." (ZDANOWICZ, 1998, p. 148).

No que tange o "nível desejado de caixa", trata-se da projeção para o período subsequente das necessidades de caixa da entidade, isso decorrente do volume de ingressos e desembolsos futuros.

Caso ocorra saldo positivo na "disponibilidade acumulada", os recursos podem ser aplicados. Todavia, em sendo negativo, deve-se buscar recursos por meio de empréstimos para suprir a necessidade de caixa.

No que concerne ao item 8, Zdanowicz (1998, p. 149) explica que "amortizações são devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações constituem-se nos recebimentos do principal."

O último elemento da estrutura do fluxo de caixa prospectado abordado é o "saldo final de caixa", que corresponde ao saldo desejado de caixa estimado para o período posterior, que por conseguinte constituirá o saldo inicial do período subsequente.

### 2.5.4.3 Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado, conforme Luci Longo

Como último modelo de fluxo de caixa prospectado, mas não menos importante, foi desenvolvido por Luci Longo, em 2001. O arquétipo pode ser visualizado por meio do Quadro 9, que segue no transcórreo do texto.

Itens	Realizado	n.º períodos projetados
1 ENTRADAS		
1.1 Recebimento de vendas/serviços à vista		
1.2 Duplicatas a receber		
1.3 Resgate aplicações		
1.4 Empréstimos		
1.5 Outros: venda de imobilizado		
A - TOTAL DE RECEBIMENTOS		
2 SAÍDAS		
2.1 Pagamento de fornecedores		
2.2 Outros gastos com mercadorias		
2.3 Pagamentos de tributos		
2.4 Despesas com vendas		
2.5 Despesas administrativas		
2.6 Despesas com pessoal e encargos		
2.7 Outros impostos e taxas		
2.8 Despesas financeiras		
B - TOTAL DE PAGAMENTOS		
C – VARIAÇÃO	(A-B)	
D - SALDO ANTERIOR		
E - SALDO FINAL	(C +/- D)	

**Quadro 9: Modelo de Fluxo de Caixa Prospectado, de acordo com Luci Longo**

Fonte: Adaptado de Longo (2001).

No bloco das "entradas" no caixa são expostos os recebimentos realizados e estimados pelo empreendimento. Neste entremeio, tem-se os valores advindos das vendas à vista, recebimentos de duplicatas, bem como outras formas de entradas de recursos financeiros.

O grupo das "saídas" de caixa estão dispostos os valores dos pagamentos que ocorreram e também os projetados para outros períodos. Como exemplo pode-se citar as quantias financeiras destinadas a cobertura dos fornecedores, títulos a recolher e despesas do período.

O item "C", conhecido como variação é determinado com a subtração do total de recebimentos com o total de pagamentos acontecidos no período. Como resultante chega-se a geração de caixa, que pode ser positiva ou negativa.

Como "saldo anterior" busca-se o valor correspondente ao saldo final do período precedente, que será somado ou diminuído da geração de caixa do período corrente.

O último item, "saldo final" é obtido a partir do resultado da variação - item "C" adicionado ao do período antecedente, e assim tem-se o valor que será levado para o relatório do mês posterior.

Outro assunto que merece destaque nesta monografia refere-se ao ciclo operacional das empresas, assunto a ser abordado no próximo tópico.

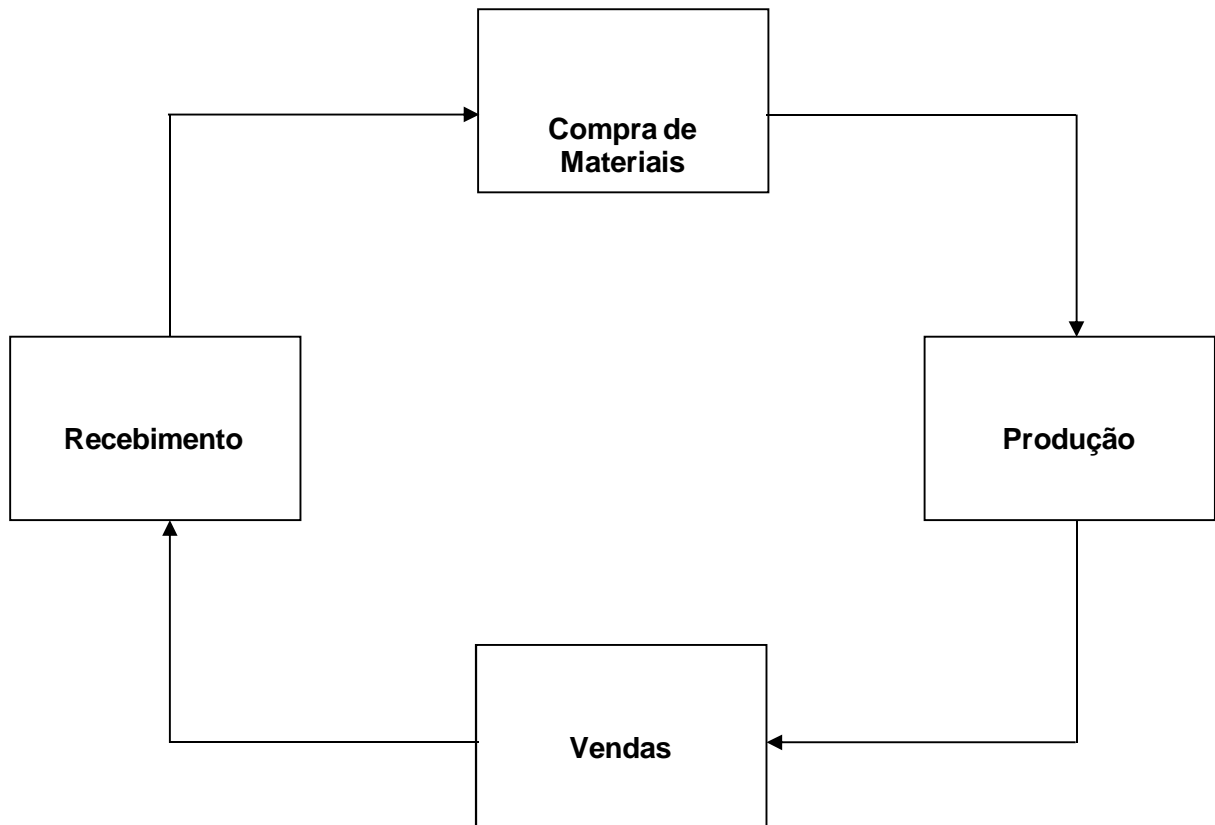
## **2.6 Ciclo Operacional da Empresa**

Para conhecer o ciclo operacional é essencial ter o conhecimento do ciclo econômico e financeiro da empresa, pois somente assim obtém-se um maior entendimento das informações geradas a partir das movimentações da organização.

No que concerne ao ciclo econômico, conforme os preceitos de Hoji (2001, p. 84), este tem início com

a compra de matéria-prima e encerra-se com a venda do produto fabricado. O ciclo financeiro tem início com o primeiro desembolso e termina, geralmente, com o recebimento da venda e o ciclo operacional inicia-se junto com o ciclo econômico ou ciclo financeiro, o que ocorrer primeiro, e encerra-se junto com o encerramento do ciclo econômico ou financeiro, o que ocorrer por último. Em condições normais, o ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques com o prazo de recebimentos das vendas.

Por meio da Figura 4, tornar-se possível a compreensão, de forma simplificada, do fluxo ocorrido no ciclo operacional em uma organização.



**Figura 3: Ciclo Operacional**

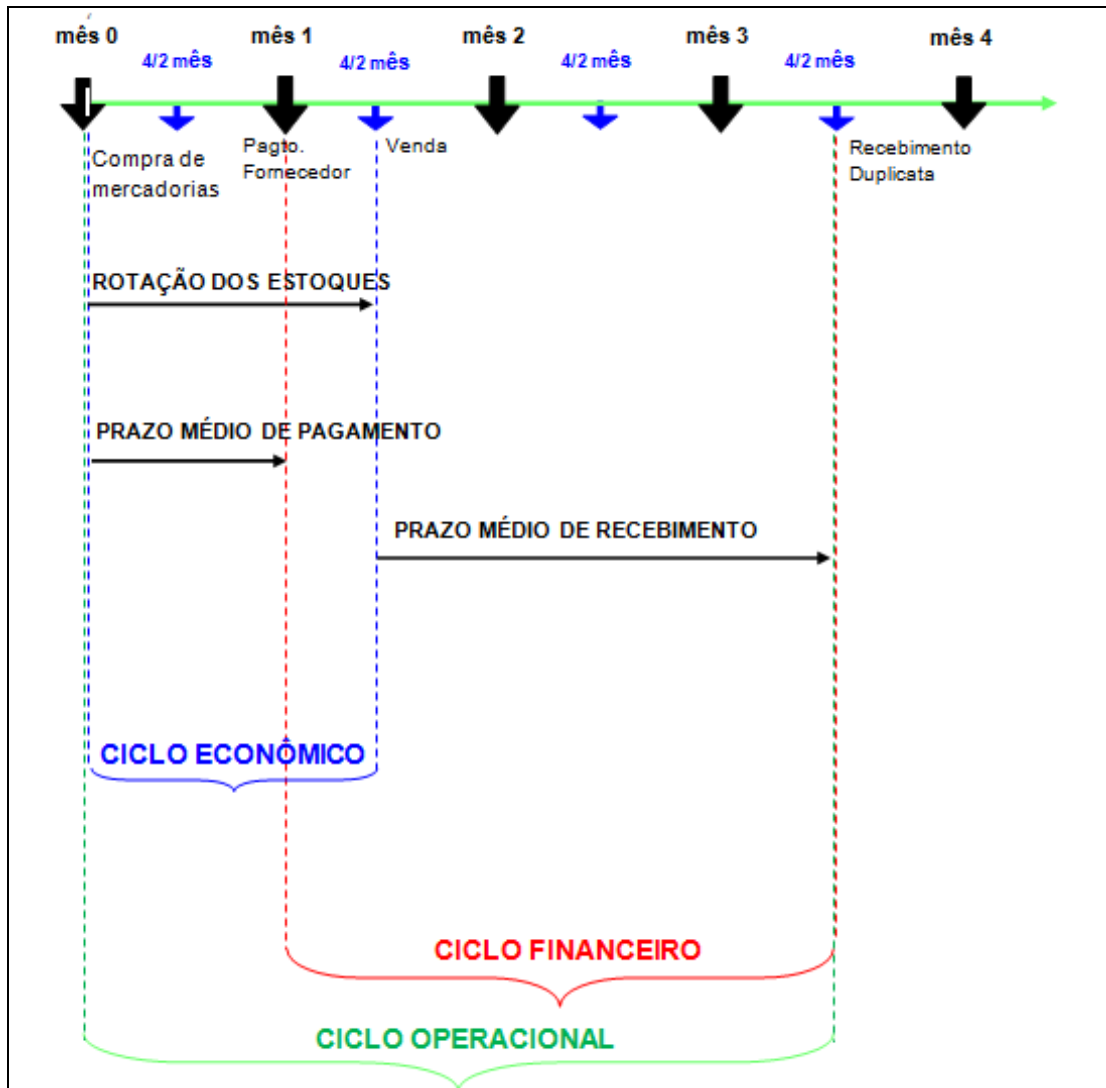
Fonte: Assaf Neto (2002).

Percebe-se, do exposto, que o ciclo inicia com a aquisição da matéria-prima ou com a prestação do serviço, que gerará uma receita por contas das vendas realizadas. Após o recebimento total das transações realizadas dá-se por encerrado o ciclo operacional.

De acordo com Silva (2006, p. 14),

um ciclo operacional adequado refletirá de maneira positiva o comportamento e o uso do capital de giro investido. A otimização dos prazos médios de permanência de estoques, contas a receber e contas a pagar deve ser um propósito permanente por parte do administrador financeiro.

Na sequência, tem-se a Figura 5 que deixa claro o que compete ao ciclo econômico, financeiro e operacional.



**Figura 4: Ciclo Operacional, Financeiro e Operacional**

Fonte: Sebrae (2011).

Conforme pode-se perceber por meio da Figura 5 o ciclo operacional está dentro do financeiro e o econômico. Onde o ciclo econômico e o operacional tem início com a aquisição de mercadorias, e o financeiro inicia-se com o pagamento dos fornecedores. Tanto o ciclo operacional quanto o financeiro encerram-se quando ocorre o total dos recebimentos incluindo eventuais multas e juros. Diante disso, é perceptível que todos os ciclos estão interligados, sendo no início ou no final, onde, cada qual tem uma finalidade específica e essencial para um funcionamento eficiente do ciclo operacional.

### 3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo faz-se a descrição e análise do estudo de caso, onde é oferecida uma proposta de configuração do fluxo de caixa projetado destinado à empresas prestadoras de serviços. Inicialmente é apresentada a empresa objeto de estudo. Na seqüência, é levantado os serviços prestados pela organização pesquisada. Finalmente, propõe-se uma configuração do fluxo de caixa prospectado.

#### 3.1 Empresa Analisada

A entidade pesquisada tem o porte de microempresa de prestação de serviço, voltada para o ramo automobilístico. Para Bruni (2008, p. 220) “microempresa entende-se aquela que tem receita bruta anual de até 240 mil reais.” A pedido do empreendedor a razão social da mesma será omitida neste estudo.

Suas atividades iniciaram em 17 de abril de 2009, a partir do sonho do irmão do proprietário em investir neste ramo. Com isso, constituiu-se um empreendimento com dois sócios. Ao passar aproximadamente quatro meses de portas abertas, o atual proprietário torna-se único sócio da prestadora de serviço.

A administração da empresa está sob os cuidados do proprietário. A companhia conta com dois funcionários fixos remunerados, exclusivamente, por meio de comissão. Além disso, conta sempre com a participação dos terceirizados em serviços necessários a parte.

No que tange ao aspecto tributário, este empreendimento é enquadrado no Super Simples, que de acordo com Bruni (2008, p. 220) é “um regime único de arrecadação para micro e pequenas empresas desde 1º de julho de 2007.”

Tal assunto merece um detalhamento, desta forma busca os seguintes dizeres de Bruni (2008, p. 221)

Ao fazer opção pelo Super Simples a sociedade faz recolhimento mensal por meio de documento único de arrecadação dos impostos. IRPJ- Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, IPI- Imposto sobre Produtos Industrializados, CSLL- Contribuição Social sobre Lucro Líquido, COFINS- Contribuição para o Financiamento da seguridade Social, Pis Pasep, INSS, ICMS- Imposto sobre Serviço de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de

Comunicação e ISS- Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza, além de não ser obrigada a pagar contribuições instituídas pelas entidades de serviço social autônomo como Sebrae, Senac ou Sec, além de contribuição sindical patronal ou qualquer imposto sindical previsto na CLT. Destaca-se que o ISS e o ICMS são de responsabilidade do governo estadual e municipal, dependendo da legislação específica para serem incluídos no Super Simples, apesar de alguns estados já terem essa legislação.

A maior concentração de serviços prestados concentra-se nos dias de sol, bem como na primeira quinzena de cada mês. Todavia os períodos considerados de menor fluxo são os dias de chuva e a segunda quinzena, assim pode-se considerar este serviço sazonal por haver diminuição e aumento da demanda nos períodos acima citados.

Os horários de atendimento ao público acontece de segundas as sextas-feiras das 08:00 as 18:00 e aos sábados somente no período da manhã.

Os serviços prestados oferecidos pela empresa acontecem, em maior número, no próprio estabelecimento. Desta forma, conta com todos os equipamentos necessários e de qualidade. Por sua vez, quando é percebido a ocorrência da necessidade de contratar serviços externos, o mesmo é requisitado.

Portanto, mesmo se tratando de uma microempresa no ramo de prestação de serviço esta corporação contribui, mesmo que de forma ínfima, com o crescimento e desenvolvimento do setor e da economia catarinense. Porém, percebe-se que há carência de controles eficazes que auxiliam no planejamento de curto e longo prazo.

Sendo assim, torna-se evidente a necessidade de ter como ferramenta auxiliar o fluxo de caixa projetado, permitindo que a empresa tenha um melhor planejamento de suas movimentações incluindo a administração do seu capital de giro, que sem este, o bom funcionamento das suas atividades, se encontrará comprometida.

### **3.2 Serviços Prestados**

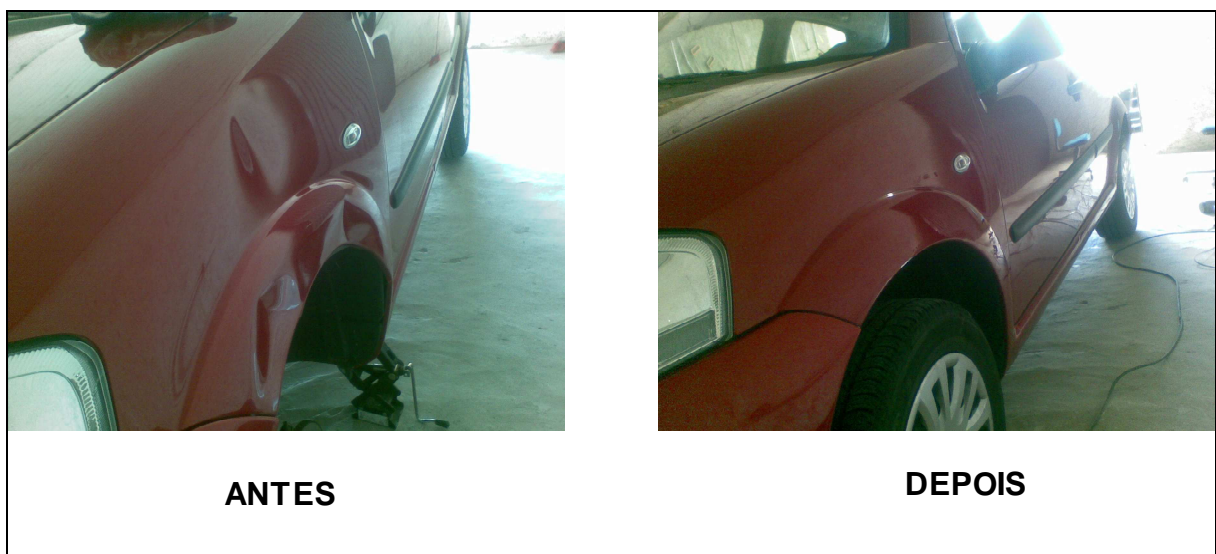
Os serviços prestados pela entidade pesquisada consiste em embelezamento automotivo, tanto interno quanto externo como:

- Martelino de ouro (a)
- Polimento (b)
- Higienização automotiva (lavagem em geral e higienização interna) (c)

#### a) Martelinho de ouro

Consiste na recuperação de amassados na lataria de veículos, onde, não houveram danos na pintura e estrutura. O serviço é realizado de forma artesanal com auxílio de ferramentas manuais e específicas para cada tipo de dano, com isso, recuperando a forma e mantendo a pintura original do veículo.

De forma a demonstrar o resultado deste serviços, tem-se a Figura 6.



**Figura 5: Martelinho de Ouro**

Fonte: Dados da Pesquisa.

#### b) Polimento

Trata-se de uma técnica efetuada para revitalizar a pintura do automóvel. Com o passar dos anos, a pintura do carro passa por inúmeros desgastes por estar em contato com chuva, raios ultravioleta, maresia, panos e produtos inapropriados



entre outros, fazendo com que com os anos o brilho de antes diminua ficando com pequenas irregularidades ou até mesmo desapareça. Com isso o serviço de polimento recupera o brilho original através de técnicas específicas tendo como auxílio as ferramentas necessárias para o resultado ser perfeito como lixas, ceras e panos especiais, equipamento de politriz e boinas.

Na Figura 7 é exposto uma demonstração do resultado na prestação deste serviço pela empresa pesquisada.



**Figura 6: Polimento**

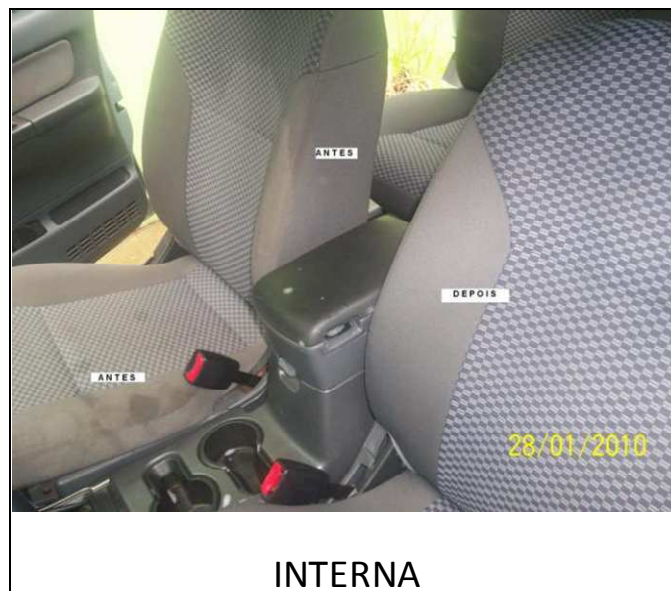
Fonte: Dados da Pesquisa.

### c) Higienização automotiva

Consiste na limpeza interna e externa de veículos, com auxílio de produtos específicos para as diferentes áreas do automóvel. Na parte externa como pneus, vidros, lataria, retrovisores e para choques e na parte interna toda a parte de estofaria, carpes, vidros, portas e painéis. O resultado deste serviço pode ser visualizado nas Figuras 8 e 9, que seguem.



**Figura 7: Higienização Automotiva Externa**  
Fonte: Dados da Pesquisa.



**Figura 8: Higienização Automotiva Interna**  
Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir das explicações das atividades exercidas na empresa pesquisada, conhecendo as particularidades deste empreendimento e, principalmente, com o conhecimento adquirido na fundamentação teórica desta monografia, onde foram esboçados arquétipos de fluxo de caixa prospectado, na próxima seção será esboçada uma estrutura personalizada para a prestadora de serviços analisada.

### 3.3 Proposta do Fluxo de Caixa Projetado

Tendo a visão estrutural da empresa em estudo, percebe-se a necessidade do fluxo de caixa projetado como uma forte ferramenta na gestão, sendo a empresa nova no mercado, necessita se fortalecer em uma base sólida, tendo a possibilidade de projetar seu futuro conforme seu planejamento, sabendo o tamanho dos passos que poderá dar e os caminhos que poderá seguir.

Sendo o fluxo de caixa um instrumento contábil-financeiro que controla o montante das entradas e das saídas, o fluxo de caixa projetado será de grande utilidade, não apenas para controle, como ainda para auxílio de informações sobre a viabilidade do negócio e na estimativa de lucros futuros.

O modelo proposto, resume-se no resultado do fluxo líquido que é igual a diferença dos recebimentos e pagamentos, conforme percebe-se no Quadro 10.

<b>FLUXO DE CAIXA</b>	<b>OBS.</b>	<b>“n” períodos</b>			
<b>1 Saldo inicial</b>					
<b>2 Entradas</b>					
2.1 Faturamento					
<b>3 Saídas</b>					
<b>Gastos variáveis</b>					
3.1 Compras					
3.2 Comissões	<b>%</b>				
3.3 Super Simples Nacional	<b>6.54%</b>				
3.4 Serviços de Terceiros					
<b>Gastos Fixos</b>					
3.5 Pró-labore					
3.6 Aluguel					
3.7 Água					
3.8 Luz					
3.9 Telefone					
3.10 Material de escritório					
3.11 Serviços contábeis					

<b>4 Variação (+/- 1+2-3)</b>					
<b>5 Novos Investimentos</b>					
<b>6 SALDO FINAL (+/- 4-5)</b>					
<b>OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES</b>					
Saldo bancário					
Saldo de duplicatas a receber					
Saldo de fornecedores a pagar					
<b>DADOS OPERACIONAIS RELEVANTES</b>					
Faturamento					
<i>Markup</i> médio					

### **Quadro 10: Fluxo de Caixa Prospectado para Empresa Pesquisada**

Fonte: Dados da Pesquisa

A planilha inicia com o saldo inicial, correspondendo ao saldo final do período anterior, podendo este, estar com resultado positivo ou negativo.

O item 2 corresponde as entradas ocorridas, que neste caso, o total dos serviços prestados no período determinado. Na sequência, no item 2.1, são o total dos recebimentos em relação as entradas, sendo que, na empresa pesquisada, as formas de pagamento acontecem a vista e em cheque pré datado, podendo este ser considerado pagamento a vista, destaca-se apenas uma forma de recebimento.

No item 3 segue as saídas efetuadas no período subdivida em gastos variáveis e fixos. Como gastos variáveis seguem os seguintes itens: os pagamentos a fornecedores de matéria-prima, pagamentos das comissões dos prestadores de serviços do empreendimento e os impostos incidentes das movimentações acima. Como gastos fixos segue os pagamentos listados, sendo estes valores pré-estipulados, podendo sofrer apenas pequenas alterações.

Após identificadas as entradas e as saídas, chega-se ao valor da variação, sendo esta o resultado do somatório dos itens 1 e 2 deduzida ao item 3, correspondente as saídas.

O próximo item refere-se a novos investimentos, podendo a empresa desembolsar, conforme as possibilidades, quantias relacionadas, por exemplo, no aumento ou na modernização dos maquinários, aquisição de móveis para o estabelecimento como ainda investimentos em poupança entre outros.

No saldo final, correspondendo ao item 6, o resultado é obtido na subtração entre o item 4 e 5, lembrando que o resultado do primeiro pode ser negativo.

As outras informações relevantes são informações relacionadas diretamente com o capital de giro, necessário para o bom funcionamento do negócio.

No próximo e último bloco de informações refere-se aos "dados operacionais relevantes", que trarão subsídios importantes para elaboração das estratégias de mercado. Uma vez que a partir deste se terá ciência da relevância de cada serviço em relação ao faturamento total do período em análise, bem como o *markup* médio.

Neste momento, cabe o seguinte adendo, de acordo com Megliorini (2007, p. 180) "*mark-up* consiste em uma margem, geralmente expressa na forma de um índice ou percentual, que é adicionada ao custo dos produtos." Para melhor entender como se procede o cálculo do *mark-up*, busca-se os ensinamentos de Santos (2009, p. 139), ao elucidar que este tem por objetivo cobrir as seguintes contas "impostos e contribuições sociais sobre vendas; comissão sobre vendas; e margem de lucro sobre vendas."

Prosseguindo com a explicação da planilha, cabe esclarecer que sua elaboração deve ser seguida conforme a necessidade do empreendimento, sendo que o administrador é quem vai delimitar. Pois a intenção é de ser um relatório profícuo para gestão empresarial, ou seja, seu desenvolvimento sem sua análise de nada importa o trabalho realizado.

A colaboração da ferramenta de fluxo de caixa projetado dá os primeiros passos para uma gestão eficiente dos recursos financeiros. Todavia, a medida que o gestor, mediante as informações resultantes, consiga tomar decisões acuradas, a possibilidade de atingir um resultado satisfatório é crescente.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar dos anos a competitividade aumenta conforme o crescimento do mercado, sendo assim, para a sobrevivência das empresas é necessário que os empresários fortaleçam sua administração apoiando-se em informações precisas e atualizadas a partir de ferramentas confiáveis.

Neste trabalho o enfoque foi a área financeira, porém, não esquecendo que uma empresa não resume-se apenas em finanças, sendo assim, as outras áreas da empresa necessitam de atenção e estudo por parte do empresário e administradores.

Para o sucesso nas negociações da empresa o administrador não pode viver apenas o financeiro e sim conhecer e interagir cada departamento da empresa, só assim terá a visão ampla do negócio que está gerindo, levantando informações precisas e necessárias para o estudo de positivas negociações.

Como isso, se faz necessário a utilização de ferramentas que possibilitem, de forma segura, o gestor a tomar sábias e corretas decisões. Sendo assim, o fluxo de caixa prospectado encaixa-se perfeitamente as necessidades dos tomadores de decisões, pois além de ser uma ferramenta de fácil entendimento, ela, fortalece-se em informações históricas empresarias, no intuito de direcionar a empresa, mostrando os caminhos seguros e apropriados conforme sua capacidade, com o objetivo final de lucratividade.

A realização deste estudo teve como objetivo geral desenvolver uma proposta de fluxo de caixa prospectado para uma prestadora de serviço de pequeno porte. Sendo que após o levantamento de históricos e informações relevantes sobre seu funcionamento elaborou um modelo específico conforme sua necessidade. Com isso, o administrador tem o controle de todas as suas movimentações em uma única ferramenta, tendo a possibilidade de planejar as supostas sobras de caixa e na antecipação quando ocorrer a falta deste.

O tema abordado neste estudo é de grande importância não apenas para os profissionais que utilizam desta ferramenta na obtenção de uma eficiente gestão, mas também aos administradores que ainda não possuem esta como principal levantador de informações gerenciais, incentivando a buscar o seu uso, pois com a pesquisa realizada ficou claro a eficiência de sua utilização, pois da mesma forma

que analisa o passado ele projeta de forma segura o futuro, direcionando e mostrando os caminhos que a organização deve seguir, alcançando o esperado sucesso financeiro.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTHONY, Robert N.; WELSCH, Glenn A. **Fundamentals of management accounting**. Illinois: Richard D. Irwin, 1981.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1997.

BNDES. **Porte das empresas**. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 5 set. 2011.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros**: com aplicações na HP 120C e excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BULGACOV, Sérgio. **Manual de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem de gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

COSIF. **Porte das empresas**. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br>>. Acesso em: 7 set. 2011.



- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. São Paulo: Cortez, 1987.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FERREIRA, Nuno; ESPERTO, Silvia. **Gestão financeira: visão geral sobre a gestão financeira**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Portugal. 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2. ed São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.
- HOJI, Masakazu. **Práticas de tesouraria**. São Paulo: Atlas, 2001.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.
- KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de estudos da FIPECAFI**, São Paulo, v. 9, n. 15, p. 49-59, jan./jun. 1997.
- KINSERDAL, Arne. **Financial accounting: an international perspective**. London: Pitman Publishing, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005
- LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras - aplicações e casos nacionais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- LONGO, Luci. Modelos Contábeis para o gerenciamento das micro-empresas e as empresas de pequeno porte. **Revista do CRCPR**, Curitiba, Ano 26, n. 124, p. 44-54, 1 quadrimestre. 2001.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanço**: abordagem básica e gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**: análise e gestão. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 1999 .

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégias, táticas e operacionais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistemas de informação contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREZ JR., José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PIVETTA, Geise. A Atualização do fluxo de Caixa na Empresas: um modelo para a pequena empresa. **Revista Eletrônica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM**, vol. I, n. 2. dez. de 2004 – fev. de 2005.

RIAHI-BELKAOUI, Ahmed. **The new foundations of management accounting**. New York: Quorum Books, 1992.

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

ROSA, Paulo Moreira da; SILVA, Almir Teles da. . Fluxo de caixa: instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília: v. 31, n. 135. 2002.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e análise de custos**: modelo contábil, métodos de depreciação, ABC - custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANVICENTE, Antonio Z. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Critério de classificação das empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br>>. Acesso em: 4 set. 2011.

SEBRAE. **Pequenas e Médias Empresas**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acessado em set. 2011

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

WILKINSON, Joseph W., CERULLO, Michael J. *The study of accounting information systems*. In: \_\_\_\_\_. **Accounting information systems: essential concepts and applications**. 3.ed. Nova York: John Wiley & Sons, 1997, p. 1-16.