

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANÁLISE DO CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA UTILIZADO POR UMA
EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO DE PREVENÇÃO, CONTROLE E
COMBATE À INCÊNDIO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL COMO
FERRAMENTA CONTÁBIL DE SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO.**

Luiz Antonio da Fontoura Colussi

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como
requisito para conclusão do curso e obtenção do
título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a. M. Sc. Leticia Medeiros da Silva

Porto Alegre

2014

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar a relevância do controle do fluxo de caixa como ferramenta da contabilidade gerencial de uma empresa de pequeno porte do ramo de comércio de extintores do Rio Grande do Sul. O objetivo geral deste estudo é identificar, através da revisão bibliográfica do assunto (pesquisa documental) e de um estudo de caso aplicado à empresa supracitada, de que forma esta empresa procede com relação ao controle de seu fluxo de caixa e, após analisá-lo e avaliá-lo qualitativamente, demonstrar as consequências positivas ou negativas que este controle exerce sobre a tomada de decisão de seu proprietário e em relação à sobrevivência de seu negócio. No estudo de caso realizado verificou-se que a inexistência de controle do fluxo de caixa compromete financeiramente a empresa analisada, impedindo-a, por exemplo, de saber seu real estado de liquidez, de organizar-se previamente em relação à programação do casamento entre seus recebimentos (entradas de caixa) e pagamentos (saídas de caixa), influenciando negativamente inclusive em seus recolhimentos tributários, vez que pela razão desta empresa adotar opcionalmente o regime de competência para fins tributários, recolhe, em um único mês, o valor que poderia (e deveria) ser diluído de acordo com a forma adotada de pagamentos e recebimentos, pois a empresa adota o regime de caixa em relação ao fluxo de caixa, computando em um mesmo mês os recebimentos e pagamentos que na realidade são parcelados. Consequência disso há o comprometimento de todos os demonstrativos contábeis, o que significa que a empresa não conhece a realidade de suas operações financeiras passadas nem pode projetar com confiança as futuras, restando prejudicada a tomada de decisão do gestor em todos os níveis, pois este administra desconsiderando a realidade financeira da empresa, agravando o risco de falência de seu negócio, que poderia ser substancialmente diminuído se a empresa utilizasse o controle do fluxo de caixa.

Palavras-chave: Controle de Fluxo de Caixa. Contabilidade Gerencial. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relevance of the control of cash flow as a tool of management accounting in a small business of trading business of extinguishing the Rio Grande do Sul. The aim of this study was to determine, through the literature review subject (documentary research) and a case study applied to the abovementioned company, how this company proceeds in relation to the control of your cash flow and after analyze it and

evaluate it qualitatively shows the positive or negative consequences this control has on the decision making of its owner and for the survival of your business. In the case study it was found that the lack of control of cash flow financially committed to the analyzed company, preventing it, for example, to know his real state of liquidity, to organize in advance in relation to the setting of marriage your receipts (cash inflows) and payments (cash outflows), negatively influencing its tributaries including gatherings, since the reason for this supplier optionally adopt the accrual basis for tax purposes, collects in a single month, the amount that could (and should) be diluted according to the adopted form of payments and receipts, as the company uses the cash basis in relation to cash flow, computed in the same month receipts and payments that are actually paid in installments. Consequently there is a commitment of all financial statements, which means that the company does not know the reality of your past financial transactions or may design future with confidence, leaving impaired decision making of managers at all levels, as it manages disregarding the financial reality of the company, increasing the risk of failure of your business that could be substantially reduced if the company used to control cash flow.

Keywords: Control of Cash Flow - Management Accounting - Micro and Small Enterprises

1. INTODUÇÃO

De acordo com pesquisa produzida pelo DIEESE (2012), atualmente as Micro e Pequenas Empresas (MPE) representam 99% dos estabelecimentos empresariais do Brasil, o que significa 6,3 milhões empresas em plena atividade, riqueza anual de cerca R\$ 700 bilhões e 56,4 milhões de pessoas empregadas.

A importância deste segmento empresarial para a economia nacional e para a qualidade de vida da população em geral, através da geração de empregos e renda, é consenso entre a maioria dos autores, dentre os quais, Callado et. al. (2004), que ratifica este entendimento, “[...] tendo em vista a relevante participação destas organizações na estrutura produtiva brasileira, por representarem parcela significativa do mercado, apesar das incontáveis dificuldades econômicas e administrativas as quais este segmento empresarial é submetido. [...]”

Entretanto, a criação e manutenção de MPEs estão ligadas indissociavelmente a uma série de riscos: de falência, de insolvência, flutuações das taxas de juros, etc. Estes riscos fazem parte de qualquer negócio e não existe a possibilidade de eliminá-los. Ou seja, partindo desta premissa, o grau de sucesso do negócio para as MPEs dependerá do quanto seu gestor conseguir minimizar de riscos, segundo Quintella (2012), professor da Fundação Getúlio Vargas.

Um dos riscos à que estão sujeitas todas MPEs e que merece maior aprofundamento investigativo é o de fechamento do negócio logo nos primeiros anos de sua existência, a que a literatura moderna denomina mortalidade precoce de micro e pequenas empresas, o qual é monitorado por órgãos como o SEBRAE, IBGE, DIEESE, entre outros.

Nas palavras de Ferreira et. al. (2008, *apud* Trindade et.al., 2010) “[...] há um fato que compromete um maior crescimento do número de empresas e, por conseguinte, da economia, que são os altos índices de mortalidade precoce das micro e pequenas empresas, gerados por diferentes elementos e condições ligadas a estas unidades produtivas.”

Há consenso entre os autores supracitados que não existe uma causa única que justifique a mortalidade destas empresas; há um conjunto de fatores condicionantes que, juntos, conduzem a uma má administração/gestão e à consequente mortalidade empresarial. Dentre estes fatores, estão alguns associados diretamente à natureza contábil, intimamente ligados à área gerencial dessas entidades, como é o caso do controle do fluxo de caixa.

Portanto, o questionamento central da pesquisa é:

“Como o controle de fluxo de caixa de uma empresa de pequeno porte do ramo de extintores do Rio Grande do Sul pode influenciar a tomada de decisão, aumentando ou diminuindo o risco de falência de seu negócio?”

Assim, o objetivo geral deste estudo é identificar de que forma a empresa analisada procede em relação ao controle de seu fluxo de caixa e, após analisá-lo e avaliá-lo qualitativamente, demonstrar as conseqüências positivas ou negativas deste controle em relação à tomada de decisão de seu proprietário e em relação à sobrevivência de seu negócio.

Contemplando este cenário, o presente trabalho se propõe a demonstrar a relevância do controle do fluxo de caixa como ferramenta gerencial ao micro e pequeno empreendedor que deseja aumentar a qualidade de suas informações financeiras, suporte para sua tomada de decisão, almejando como objetivo mais elevado, contribuir para a diminuição das taxas de mortalidade de MPEs e, conseqüentemente, para a melhoria da condição econômica de nosso país.

Este estudo está subdividido em seis seções. A primeira apresenta esta Introdução, na segunda discorre-se sobre o referencial teórico; na terceira seção apresentam-se os procedimentos metodológicos, na quarta seção a apresentação e análise dos dados e, por fim, nas últimas, estão apresentadas as considerações finais e as referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico há uma revisão da literatura dos conceitos de Micro e Pequena Empresa, apresentando sua importância para a economia nacional, discorrendo principalmente sobre as conseqüências negativas da mortalidade precoce desses negócios. Analisa-se a Contabilidade Gerencial e seu importante papel para a geração de informações úteis para a gestão de empresas, enfocando o Fluxo de Caixa como ferramenta contábil gerencial de fácil utilização e entendimento que pode servir de excelente controle financeiro ao gestor de uma micro ou pequena empresa.

2.1 AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS E SUA IMPORTÂNCIA PARA O BRASIL

Segundo Chér (1991, p.17), “existem muitos parâmetros para definir as pequenas e médias empresas, muitas vezes dentro de um mesmo país, como no Brasil”. Isso mostra que nenhuma definição que se possa ter a respeito de micro e pequenas empresas será algo absoluto, mas apenas limitado a determinados pontos de vista, ou órgãos aos quais essas definições estão vinculadas.

O SEBRAE apresenta dois tipos principais de classificação de micro e pequenas empresas: com base no número de empregados e com base no faturamento, conforme define a Lei Complementar nº 123/2006.

Com base no nº de empregados, temos:

Tabela 1- Enquadramento das empresas pelo SEBRAE (por nº de empregados)

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19	Até 9
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: HENRIQUE (2008, p.21)

O quadro acima infere que há diferenças em relação ao enquadramento das empresas em função de pertencer ao setor de indústria ou ao setor de comércio e serviços.

Já quando se tem como base o faturamento (Receita Bruta Anual), a classificação fica assim, respeitando também os limites da Lei 123/2006:

Tabela 2 - Classificação das empresas pelo faturamento/Lei 123/06

Porte/Setor	Faturamento/Receita Bruta Anual
Microempresa	Até R\$ 360.000
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: SEBRAE (2008, p.22)

Com o objetivo de individualizarmos as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil, interessante atentar para algumas análises iniciais em analogia ao seu posicionamento distinto na economia, de acordo com pesquisa do SEBRAE (2007), como:

- não são empresas ditas organizadas, fogem da departamentalização ou segmentação de setores, assim, não servindo de base para comparação com grandes empresas, pois não se tratam de organizações grandes em miniatura;
- em geral, atuam no mercado de bens, produtos e serviços, com volatilidade de demanda;
- baixa dificuldade para entrar no mercado, porém, há forte concorrência entre as empresas, sejam grandes, médias, pequenas ou micro empresas;
- alta dificuldade de se manter "viva", onde grande parte das empresas encerra as atividades em menos de dois anos.

Importante observar que, apesar de existir uma classificação do SEBRAE para Micro e Pequenas Empresas, sob a ótica da legalidade, verificamos que a CF/88 já prevê um tratamento diferenciado a este segmento, tentando minimizar e prevenir a falência prematura destas empresas, conforme seu art. 179, *in verbis*:

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributáveis, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

Como forma de operacionalizar os benefícios constitucionais previstos acima, o governo federal criou a Lei Complementar nº 123/06, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

Tal dispositivo legal foi criado com o intuito de fortalecer as MPE's, estabelecendo-lhes tratamento diferenciado que serviu de oportunidade para as empresas que se enquadrarem nesta faixa, de certa forma, manter-se na legalidade, com suas obrigações em dia perante o Fisco. Outro ponto relevante é que tal LC serviu também para a diminuição da carga tributária para estas pequenas organizações, pois instituiu o chamado Simples Nacional, o qual simplificou a arrecadação de impostos e diminuiu a carga tributária sobre os pequenos empresários.

Conforme BRASIL (2006), o enquadramento de MPE's configura-se da seguinte forma:

Art.3º. Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Desde este ponto inicial/referencial, percebemos que há divergência de enquadramento deste segmento empresarial entre a LC 123/06 e o SEBRAE, em sua pesquisa sobre os Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005, 2007, como bem sintetizado por Laurentino (2008):

Esta divergência é causada pelos dois parâmetros utilizados: a LC 123/06 baseia seu enquadramento pela receita bruta anual e o SEBRAE baseia-se no número de colaboradores. Ora, certamente existirá um conflito, pois há possibilidade de existir empresas com poucos funcionários (menos de 9) por exemplo em uma empresa de desenvolvimento de softwares (mão-de-obra super qualificada) que ultrapasse a receita-bruta de R\$ 240 mil ao ano, o que já é indício que existe um embate entre os interesses do governo e as entidades privadas (SEBRAE e MPE's), já que “não falam a mesma língua”, por assim dizer. Apesar dos atuais incentivos governamentais dados pelo governo às MPE's, como a LC nº 123/06, os benefícios em contratações com a administração pública via Licitações, o Simples Nacional, ainda existe necessidade que os órgãos, entidades e empresas entrem no mesmo compasso, para que juntas possam realmente fazer uma política coesa que trate de forma responsável e incentive a sobrevivência das MPE's.

Atualmente, há grande discussão sobre a importância das micro e pequenas empresas, sinalizando que o incentivo destes segmentos constitui solução para o desenvolvimento do país e solução de problemas diversos de natureza social. Neste sentido, BARROS (1978, p. 61), comenta que a pequena e média empresa “... *tem uma substancial importância [para o país] em seu processo evolutivo, contribuindo significativamente, quer seja do ponto de vista econômico, quer seja do ponto de vista social e inclusive político*”.

Segundo o Azevedo (2013, p.16), as Micro e Pequenas Empresas:

[...] ao lado dos microempreendedores individuais (MEI), representam importante e indispensável elemento para movimentação da economia brasileira, que deve ao segmento 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial. Com crescimento significativo na última década, o setor influencia de forma direta na geração de recursos e já representa 25% do PIB nacional.

É de suma importância a manutenção e a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil, posto que respondam por 86% do total de empresas existentes no país (IBGE, 2008); 70% dos postos de trabalho na iniciativa privada, contribuindo para a manutenção de empregos e renda, além de participar com 20% do PIB (SEBRAE, 2004).

Entre os incentivos dados a este seguimento empresarial, segundo Azevedo (2013, p. 16), estão:

[...] a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, Lei Complementar nº 123, de 2006, que possibilitou um ambiente legal para os pequenos negócios no Brasil. Entre os benefícios, também está o SIMPLES Nacional (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte), que reduz em média 40% da carga tributária para estes negócios e unifica oito impostos em um único boleto.

Ainda, segundo informações da entrevista, incentivadas também pelo cenário econômico aquecido atual, resultado de políticas sociais de redistribuição de renda e valorização do salário mínimo, expansão do crédito e incorporação de um grande número de pessoas ao mercado de trabalho e de consumo, atualmente há um crescimento vertiginoso de micro e pequenas empresas no Brasil.

A imensa colaboração e representatividade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do Brasil, na economia e na estrutura produtiva nacional, como demonstram os dados infra, por si só, já evidenciam a importância do foco de estudo neste segmento empresarial. Não é diferente o entendimento de Lacerda (2003, p.4):

Todo trabalho embasado numa pesquisa que tenha como objetivo conhecer a realidade das pequenas e médias empresas justifica-se por si só, pois a carência de informação nesta área é inversamente proporcional à sua importância na economia nacional e regional.

Conforme pesquisa do SEBRAE (2011), este setor responde por 25% do PIB, 52% do total de empregos formais (equivalente a 12,6 milhões de empregos) e 40% da massa salarial nacional, constituindo-se, portanto, em elemento indispensável para o aquecimento e saúde da economia brasileira.

De acordo com Souza (1995, *apud* Callado et al., 2004) “[...] a importância das empresas de pequeno porte se evidencia visto que elas: são os amortecedores dos efeitos das flutuações na atividade econômica; mantêm o patamar de atividade econômica em certas regiões; apresentam potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produtos e processos; contribuem para a descentralização da atividade econômica; em especial na função de complementação às grandes empresas.”

Os gráficos 1 e 2 abaixo ilustram a participação das MPEs na geração de emprego e renda no país:

**Gráfico 1 – Evolução do nº de estabelecimentos por porte
Brasil (2000-2011) – em milhões**



Fonte: DIEESE (2012, p.28)

O gráfico 1 mostra a importância do segmento de MPEs no Brasil, tendo em vista a imensa quantidade destas empresas legalmente registradas e sua tendência a crescer cada vez mais.

**Gráfico 2 – Evolução do nº de empregos por porte
Brasil (2000-2011) – em milhões**



Fonte: DIEESE (2012, p.30)

O gráfico 2 permite inferir que a importância das MPEs no Brasil hoje, em relação à capacidade de geração de empregos e, conseqüentemente de renda para as famílias é maior que as médias e grandes empresas.

Com relação a estes dados, como bem interpreta De Paula (2008), que representam números tão relevantes, é possível estimar o custo social que representa o fechamento destas empresas, com conseqüências negativas para o país, como a perda de capital de investimento, o aumento das taxas de desemprego, o aumento da inadimplência destas empresas com outras empresas e com o governo. (DE PAULA, 2008).

Segundo reportagem da revista VEJA (2011), a cada semana são constituídas 10.000 novas empresas no Brasil. Pesquisa SEBRAE (2011) informa que são criados anualmente 1,2 milhão de novos empreendimentos, 99% destes são MPEs e Empreendedores Individuais.

Segundo pesquisa do SEBRAE (2011), em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos de atividade. Dentre os fatores que influenciam a mortalidade destas empresas estão: falta de planejamento, gestão ineficaz do capital de giro/fluxo de caixa, avaliação incorreta de custos de produtos e serviços, elevada carga tributária, desconhecimento do mercado ou do produto, conflitos entre os sócios, baixa escolaridade e baixa capacidade gerencial dos gestores, etc.

Como bem elucidado em números, fica claro que a sobrevivência das MPEs é condição indispensável para a saúde econômica do país. Entretanto, apenas metade destas empresas completa o quarto ano de vida, conforme VEJA (2011). Isso demonstra que o real potencial socioeconômico do Brasil é minimizado pela morte precoce desses empreendimentos.

O fechamento prematuro destas empresas tem sido objeto de diversos estudos, os quais buscam analisar suas causas e propor soluções para as consequências negativas para a economia do país, entre as quais, segundo Galindo (2012), “[...] a perda de capital de investimento, aumento das taxas de desemprego e o aumento da inadimplência dessas empresas com outras empresas e com o governo.”

Deve-se também salientar que o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio ao Empreendedorismo) é um órgão não governamental, sem fins lucrativos, mas destinado simplesmente à consultoria e apoio, ou seja, o Brasil não possui nenhum órgão governamental que esteja realmente focado neste forte e importante segmento empresarial.

Diante desta realidade, diversos estudos acadêmicos e pesquisas do SEBRAE, IBGE, DIEESE, tem sido realizados no sentido de analisar os fatores condicionantes que influenciam concomitantemente o fechamento destas empresas, com o nobre objetivo de buscar soluções a estes óbices.

Dentre estes fatores, alguns possuem relação direta com a Contabilidade Gerencial, conforme pesquisa do SEBRAE (2007): carga tributária elevada, falta de capital de giro, falta de controle de custos, falta de controle de caixa, etc. Analisa-se agora a Contabilidade Gerencial e sua importância para a boa administração das MPEs.

2.2 A CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Um dos objetivos principais da Contabilidade é fornecer informações que auxiliem na tomada de decisão, sendo este o objetivo maior da Ciência Contábil.

A Contabilidade Gerencial é, para muitos, apenas mais um jargão de mais uma das diversas vertentes da Contabilidade. Entretanto, este ramo parece ser muito utilizado e difundido nas grandes empresas, principalmente multinacionais, o que não acontece com a mesma intensidade nas Micro e Pequenas Empresas.

Conceitualmente, Contabilidade Gerencial segundo a visão de Atkinson *et al.* (2000, p.36):

é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, sendo que tal processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

Como bem salienta Einsfeld, (2011, *apud* Sotilli *et. al.*, 2009):

A utilização da Contabilidade Gerencial na micro e pequena empresa estimula a geração de informações tais como: obter o preço de um produto, escolher o que é mais viável entre dívidas de curto ou longo prazo, aumentar os estoques, reduzir custos, ter o local da empresa alugado ou aplicar em outro investimento, etc. Com a devida adaptação dos relatórios contábeis em relação ao tipo e ramo de atuação da micro empresa, o gestor pode estruturar e qualificar as suas funções diretivas, devido ao fato de ter acesso a um conjunto de dados e informações financeiras e patrimoniais geradas pela Contabilidade Gerencial.

Nesta perspectiva, também cabe ressaltar Oleiro et. al. (2007, p.10):

“A não-utilização da contabilidade na gestão dos negócios, por micro e pequenos empresários contrapõe-se aos objetivos promovidos por um sistema contábil formal, que prevê suprir a administração com informações tempestivas para a manutenção de suas atividades.”

A relevância das informações contábeis para o gestor de micro e pequenas empresas é de suma importância, visto que possibilita a reunião de informações operacionais, transformando-as em relatórios gerenciais que pode - se oportuna e corretamente interpretados - servir de excelente subsídio ao processo de tomada de decisão. Corroborando esta afirmação, expõe o IFAC (1998, *apud* Grzeszezyn, 2005, p. 19) que a Contabilidade Gerencial, inserida no processo de gestão, auxilia os gestores, fornecendo informações a fim de controlar as atividades correntes de uma organização, planejar estratégias, táticas e operações futuras, otimizar o uso dos recursos, medir e avaliar o desempenho, reduzir a subjetividade no processo de tomada de decisões e melhorar a comunicação interna e externa.

No contexto enfocado até agora, que é o da mortalidade de micro e pequenas empresas, também assevera Lacerda (2003, p. 18):

Com as devidas adaptações e com o reconhecimento de sua utilidade por parte do empresário, a Contabilidade, em seu foco gerencial, poderá transformar-se na principal ferramenta estratégica para o desenvolvimento e até mesmo para sobrevivência da pequena empresa.

A Contabilidade Gerencial possui diversas ferramentas, entre as quais está o **Controle do Fluxo de Caixa**, que se constitui em uma ferramenta peculiar, possibilitando ao gestor planejar, controlar e analisar as receitas, despesas e investimentos em determinado período de tempo (SILVA, 2008). É uma ferramenta prática, de fácil elaboração e entendimento que demonstra as operações financeiras que serão realizadas pela empresa, facilitando a tomada de decisão.

Segundo Caixeta (2012, p.18):

[...] ao longo de seu ciclo operacional, as empresas precisam de recursos para honrar adequadamente com suas obrigações e vencimentos. Para isso, devem contar com um planejamento financeiro eficiente que seja suporte para a execução bem sucedida desse processo. Neste contexto, é importante destacar que as empresas não precisam manter um nível elevado de saldo em caixa, conforme afirmam Neto e Silva (2009), onde relatam que as empresas devem buscar um volume mais adequado de caixa de maneira a sincronizar seu ciclo operacional com o desempenho de caixa.

Atualmente o planejamento estratégico, onde o gestor simula cenários, busca soluções para os possíveis problemas futuros antecipadamente, busca a análise de variáveis e informações passadas com base na Contabilidade Financeira para projetar suas atividades operacionais é de vital importância para a manutenção das empresas no mercado altamente competitivo de hoje. Tão importante quanto saber como se comportou a empresa no passado, com base nas informações da contabilidade financeira, também se torna de vital importância ao empresário saber o que fazer no futuro (DIAS, 2006).

Entretanto, existe diferença significativa entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial, conforme podemos conferir no quadro comparativo abaixo (CHING, 2006, p. 6):

Quadro 1 – Diferença entre contabilidade financeira e gerencial

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários	Primordialmente o público externo	Pessoas dentro da organização
Tipo de informação	Somente medidas financeiras	Medidas financeiras mais informações operacionais e físicas
Foco do tempo	Avaliação de desempenho voltado ao passado	O que ocorre no momento e orientada para o futuro
Natureza da Informação	Objetividade dos dados confiável e auditável	Ênfase na relevância dos dados, subjetiva e flexível.
Restrição	Regras definidas por princípios contábeis e autoridades governamentais.	Sistema de Informações para atender às necessidades dos usuários
Escopo	Informações agregadas e resumidas sobre a organização como um todo	Informações desagregadas, relatórios sobre produtos, clientes e em qualquer lugar.
Comportamento	Preocupação com o modo como os números da empresa irão afetar o comportamento externo	Preocupação com o modo como as medidas e os relatórios irão influenciar o comportamento dos gerentes.

Fonte: CHING (2006, p. 6)

A contabilidade gerencial, portanto, surge como uma ferramenta indispensável e insubstituível para formular seu planejamento, para que o pequeno empresário possa traçar seus objetivos e definir sua meta.

2.3. APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

As micros e pequenas empresas muitas vezes são desprovidas de apoio contábil em sua administração, já que os contadores, em sua maioria apenas cumprem as obrigações fiscais e acessórias que a legislação impõe, mas pouco ou nada fazem para auxiliar a administração dessas empresas com informações úteis ao seu planejamento.

Conforme destaca Chér (1991, p.36), “a contabilidade tem sido encarada como um instrumento tão somente para se atender a uma série de exigências legais e burocráticas, e não encarada como um instrumento de apoio à administração”.

Os pequenos empresários, frequentemente, não dão o devido valor à contabilidade como instrumento de apoio, pois devido ao excesso de burocracia e obrigações acessórias que suas empresas têm de cumprir, vêem o contador como a pessoa que cuida de tudo isso, mas não como um suporte a administração.

Segundo Longenecker (1998, p.515):

[...] os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões. Isso é particularmente verdadeiro quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa. A experiência sugere que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas.

A contabilidade aparece como instrumento principal para fundamentar as decisões do administrador, que através das informações geradas, conseguem tomar decisões com maior segurança.

Um dos instrumentos eficazes na administração de recursos é o planejamento financeiro, que segundo Santiago (2006, p.49) afirma que “todo planejamento financeiro deve ter por base registros contábeis que se constituem em ferramentas de fundamental importância na medida em que trazem informações gerais para a tomada de decisão”.

O micro ou pequeno empresário, assumindo o papel de administrador financeiro, pode desenvolver análises financeiras para identificar o desempenho de sua empresa em relação ao passado, em relação à concorrência, tomando as decisões adequadas, desde que detenha informações sobre o estado de seu patrimônio, alicerçadas por análises financeiras fornecidas por relatórios contábeis.

Através das demonstrações financeiras o administrador poderá tomar decisões baseadas em informações coerentes e seguras, o que aumentará de maneira significativa as possibilidades de sucesso. Além disso, as demonstrações financeiras possibilitam um acompanhamento real da dinâmica do negócio, tornando possível traçar novas metas e diretrizes em tempo hábil e seguro.

Como exemplo de demonstração financeira que pode ser aplicada à micro e pequena empresa, demonstrar-se-á, a partir de agora o Controle do Fluxo de Caixa, tema principal deste estudo.

2.4. O CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA E SUA APLICAÇÃO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.4.1. Conceito de Fluxo de Caixa

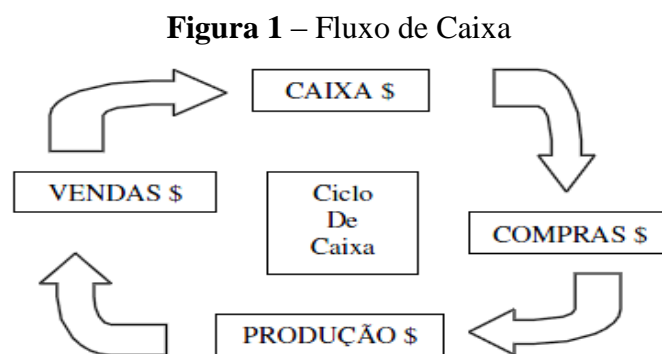
O Fluxo de Caixa pode ser definido como a diferença entre as entradas e as saídas de recursos financeiros (numerário) da empresa, em um intervalo de tempo.

O fluxo de caixa é uma ferramenta dinâmica e indispensável para uma sinalização do rumo financeiro da empresa que, para as micro e pequenas empresas é de crucial importância, mostrando de forma clara e objetiva o real desempenho da empresa, oportunizando detectar se ela possui déficit ou superávit, se está estagnada ou em crescimento.

Segundo ZDANOWICZ (1995, p. 37):

Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa o conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens de ativos, ou seja, é o instrumento de programação financeira, que corresponde as estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado.

Para melhor compreensão, a Figura 1 abaixo ilustra o fluxo/ciclo de caixa de uma empresa:



Fonte: ZDANOWICZ, (1995, p. 61)

O fluxo de caixa pode ser expresso, de forma genérica, da seguinte forma:

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

Onde:

SFC: Saldo Final de Caixa

SIC: Saldo Inicial de Caixa

I: Ingressos

D: Desembolsos

Os ingressos ou entradas podem ser bem definidos segundo ZDANOWICS (2000, p. 147):

São todas entradas de caixa e bancos em qualquer período, como vendas à vista, que são lançadas diretamente no fluxo, ou vendas à prazo, que necessitam de mapas auxiliares e de recebimento (cobranças simples e bancárias, e o recebimento com atraso e, posteriormente transportado para o fluxo de caixa. Podem-se ter ingressos por aumento de capital social, descontos ou duplicatas, vendas de itens do ativo permanente, aluguéis e receitas financeiras.

As saídas de caixa correspondem a toda saída de dinheiro (numerário) da empresa, gerando a diminuição do saldo.

Segundo ZDANOWICS (2000, p. 147), as saídas de caixa ou desembolsos:

Compõem-se das compras à vista e compras à prazo, que necessitam de mapas auxiliares para posterior transporte ao fluxo de caixa. Acrescem-se como desembolsos, os salários com mão-de-obra direta e indireta, além de todas as despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais. A compra de itens do ativo permanente também representa uma saída de caixa ou bancos.

Aspecto relevante a ser destacado sobre o Fluxo de Caixa é que existem dois tipos que atendem a duas finalidades: o Fluxo de Caixa utilizado como relatório contábil obrigatório pela Lei 11.638/07 e o fluxo de caixa utilizado para fins gerenciais. O primeiro denomina-se de DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa, obrigatório pela Lei 11.638/07 para as companhias abertas e para as entidades de grande porte. Trata-se de uma demonstração contábil estática que também possui grande relevância para análises financeiras mas que, por não ser igualmente obrigatória às MPE's acaba por ser desconsiderado por estas.

Já o Fluxo de Caixa com enfoque gerencial trata-se de um controle não-padronizado ou regulamentado em legislação alguma, mas que torna-se essencialmente necessário para um bom controle financeiro e administrativo do negócio, especialmente quando se trata de micro e pequenas empresas, pois estas possuem, a priori, capital de giro menor e devem, portanto, alocar seus recursos com a máxima eficiência possível.

2.4.2. Objetivos do Fluxo de Caixa

Em última análise, o Fluxo de Caixa visa o equilíbrio financeiro da empresa, permitindo uma revisão do planejamento da mesma em decorrência dos resultados obtidos periodicamente. Caso tenha resultado negativo, pode reelaborar seus planos financeiros para obter os recursos que faltam. Caso o resultado seja positivo, poderá planejar-se para investir de maneira mais rentável possível, obtendo receitas financeiras.

Outros objetivos são propostos por CANOVA *apud*. SILVA (2008, p. 28):

a) Planejar as necessidades de captação de recursos de maneira a preservar a liquidez; b) fornecer os recursos para a realização das transações definidas no planejamento financeiro; c) pagar as obrigações dentro do vencimento; d) aplicar de forma eficaz os recursos disponíveis, entretanto sem comprometer a liquidez; e) planejar e controlar os recursos financeiros, utilizando o diagnóstico e controle das atividades de planejamento de vendas e despesas, análise para as necessidades de capital de giro; prazos médios de contas a receber, a pagar, estoques, etc.; f) verificar as fontes de crédito onerosas de maneira a minimizar o custo de seu uso; g) prognosticar ocasiões de coincidência de desembolsos de caixa elevados com encaixes baixos; h) coordenar os recursos a serem usados pelas diversas atividades da empresa em termos de investimentos.

O controle do fluxo de caixa é, portanto, de fundamental importância para o planejamento financeiro das micro e pequenas empresas, pois poderá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para atender aos compromissos assumidos pela empresa, com prazos certos para serem saldados. Com ele, o administrador estará apto a planejar com antecedência os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas de receitas ou aumento do volume de pagamentos. Nesta perspectiva o controle do fluxo de caixa é de vital importância para a eficácia econômica, técnica, financeira e administrativa das micro e pequenas empresas em especial, a tal ponto que diversas instituições financeiras exigem a sua apresentação para análise de risco de inadimplência ou falência.

2.4.3. Os Regimes de Caixa

Conforme Treasy (2013, p.1):

No **Regime de Competência**, o registro do documento se dá na **data que o evento aconteceu**. Este evento pode ser uma entrada (venda) ou uma saída (despesas e custos). A contabilidade define o Regime de Competência como sendo o registro do documento na data do **fato gerador** (ou seja, na data do documento, não importando quando vou pagar ou receber).

A Contabilidade utiliza o Regime de Competência, ou seja, as Receitas ou Despesas tem os valores contabilizados dentro do mês onde ocorreu o fato Gerador, isto é, na data da realização do serviço, compra do material, da venda, do desconto, não importando para a Contabilidade quando haverá o pagamento ou recebimento, mas sim quando foi realizado o ato.

Ainda conforme Treasy (2013, p.1):

Já o **Regime de Caixa** é diferente do regime de competência. No Regime de Caixa, consideramos o registro dos documentos na **data que foram pagos ou recebidos**, como se fosse uma conta bancária.

O Regime de Caixa é muito importante. É através dele que são confeccionados os demonstrativos financeiros gerenciais da empresa, como por exemplo o Controle de Fluxo de

Caixa. Este relatório nos mostra as entradas e saídas de dinheiro da empresa, e é através dele que sabemos como está a saúde financeira da organização.

Muitas vezes a companhia pode ter um grande volume de vendas, e produtos com boas margens, apresentando lucro no DRE. Porém pode ter seus processos de pagamentos e recebimentos mal dimensionados, ficando assim sem disponibilidade de dinheiro em caixa, e isso é obtido exatamente pela leitura do Controle de Fluxo de Caixa .

2.4.4. Aplicação do Fluxo de Caixa às Micro e Pequenas Empresas

Percebe-se, atualmente, em diversas empresas uma falta de interesse e estrutura para se trabalhar com ingressos e desembolsos precisos, visando obter de maneira concreta o futuro das disponibilidades da empresa, através da correta interpretação dos números apresentados no fluxo de caixa.

Como muito bem elucidado por Dettruz (2011, p.7)

Em muitas empresas o fluxo de caixa é visto apenas como instrumento tático e muitas vezes ignorado, servindo apenas para o dia-a-dia como instrumento estático. Porém, quando este é usado como instrumento gerencial, permite apoiar os processos decisórios das empresas, tendo com isso uma abrangência muito maior, podendo ser chamada de ferramenta estratégica.

Não é difícil ouvirmos de pequenos empreendedores comentários do tipo: no dia de pagarmos nossas contas, ficamos sempre “apertados”, pois geralmente não temos dinheiro suficiente para pagá-las. Mas ao mesmo tempo temos muitas contas para receber. Se os nossos clientes nos pagassem antes dos vencimentos de nossas contas, não passaríamos por esta situação.

Nas operações diárias, é necessário trabalhar com um instrumento básico de planejamento financeiro denominado fluxo de caixa. Através dele, problemas como o de comprar com vencimento para um dia que coincida com grandes quantidades de pagamentos a quitar, são minimizados.

Além disso, ao elaborar um fluxo de caixa, o empresário poderá obter uma visão de futuro próximo, ou seja, uma ideia de como a situação financeira estará nos próximos dias e semanas. Esta visão de futuro próximo é o que falta à maioria das micro e pequenas empresas, o que faz com que algumas ações para reduzir dificuldades financeiras só sejam tomadas com atraso, o que às vezes pode ser tarde demais e a empresa vir a falir.

O mecanismo do fluxo de caixa consiste em implantar e implementar uma estrutura de informações que permita planejar os futuros ingressos e desembolsos de caixa. Desta forma, o gestor financeiro poderá satisfazer as necessidades da empresa.

A implantação do fluxo de caixa consiste em apropriar os valores fornecidos pelas áreas da empresa, segundo o **regime de caixa**, isto é, de acordo com os períodos que efetivamente deverão ocorrer os ingressos e os desembolsos de caixa. O importante é considerar todos os itens que alterarão a posição de caixa da empresa. Basicamente, consiste em estruturar as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos, subdivididos em fluxo operacional (ligados à operação-fim da empresa) e extra-operacional.

Como bem explicado por RAMOS *et.al.* (2012, p.6):

O fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações dos saldos do disponível da empresa. É o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar, de tal forma que, quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas tem-se o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado. O fluxo de caixa é um retrato fiel da composição da situação financeira da empresa. É imediato e pode ser atualizado diariamente, proporcionando ao gestor uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa. O fluxo de caixa evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar, dia a dia, a evolução do disponível, de forma que possam tomar com a devida antecedência, as medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou excesso de recursos.

Como bem justificado acima, o fluxo de caixa é um dos indicadores mais relevantes de solvência de uma empresa. Segundo Zdanowicz (2002, p. 188):

A administração do disponível é o principal aspecto do escopo da liquidez da empresa, pois quanto mais recurso disponível existir em caixa, maior capacidade a empresa irá possuir para honrar os seus compromissos. Porém, quanto mais recursos forem aplicados nas atividades operacionais, maiores deverão ser as taxas de retorno do investimento realizado. Em vista disso, o administrador financeiro depara-se com o seguinte dilema: liquidez *versus* rentabilidade, sendo os dois, concomitantemente, essenciais para o sucesso da empresa. Há, porém, necessidade de se buscar um equilíbrio, de forma que a falta de liquidez não provoque a perda de descontos atrativos em pagamentos à vista, bem como não venha macular a reputação da empresa com os fornecedores, além de se buscar maximizar os investimentos realizados na atividade operacional.

O processo de análise do Fluxo de Caixa é de vital importância ao gestor de micro e pequenas empresas especificamente, porque este procedimento o faz refletir sobre os resultados da empresa, possibilitando-lhe a elaboração de um plano para solucionar a escassez ou eventual falta de recursos da empresa, bem como realizar um levantamento das diferenças e as consequentes causas entre o orçado e o realizado.

Conforme CANOVA *apud* Assaf Neto (2009, p. 41):

É importante ressaltar que a elaboração do fluxo de caixa deve permitir que empresa consiga antecipar-se às eventuais necessidades de caixa, bem como programar de uma melhor maneira, as aplicações de recursos excedentes que vierem a ser projetados.

A análise do fluxo de caixa permitirá ao gestor de MPEs o acompanhamento que poderá ser mensal, semanal ou de acordo com as necessidades da empresa, entre o orçado/planejado e o realizado.

Caso este controle apresente divergências muito grandes de valores entre o orçado e o realizado, quando se referirem a resultados negativos para a empresa, o gestor deverá rever as ações da empresa para, primeiramente entender o problema e, após, tentar resolvê-lo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção se refere ao método utilizado para a confecção deste trabalho, que aborda a análise do Controle de Fluxo de Caixa de uma empresa de pequeno porte do ramo de comércio, manutenção e instalação de extintores e equipamentos contra incêndios, do estado do Rio Grande do Sul que, por razões estratégicas, optou por não revelar sua razão social/nome de fantasia.

Delimitando sua dimensão, a presente pesquisa foca-se na utilização do controle de fluxo de caixa, como ferramenta da Contabilidade Gerencial capaz de melhorar o suporte informacional dos gestores de micro e pequenas empresas do Brasil, visando, desta forma, analisar sua relevância para estes gestores, contribuindo indiretamente para diminuição das altas taxas de mortalidade precoce destas empresas. .

De acordo com Giannotti (2013) “o método mais apropriado para elaboração do TCC deve estar coerente com a maneira como o problema foi formulado, com os objetivos definidos, considerando as limitações práticas de tempo, custo e dados disponíveis.”

Nestas condições, **quanto aos objetivos**, a presente pesquisa se enquadra como **descritiva**, posto que será utilizado uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e a interpretação dos dados. Na presente pesquisa serão

utilizados dados de estatísticas e perfis de gestores e organizações que, após classificados e analisados, servirão de base de dados central do problema a ser solucionado, qual seja, a mortalidade precoce de MPEs. As causas que contribuem para este óbice, que possuem relação com aspectos contábeis, buscarão ser solucionadas/minimizadas através do Controle do Fluxo de Caixa.

Corroborar este entendimento Andrade *apud* Beuren (1997, p.104)

A pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Quanto ao **procedimento adotado para a coleta de dados**, utilizou-se a pesquisa **documental**, pois a presente pesquisa balizou-se por fontes estatísticas sobre a sobrevivência de MPEs no mercado altamente competitivo atual e também por uma fonte de instrumento gerencial da contabilidade – o controle do fluxo de caixa - para buscar solução a um problema recorrente nos últimos anos, mas que não possui vasta literatura a respeito: a utilização do fluxo de caixa pelo gestor de MPEs como suporte informacional à sua tomada de decisão e, indiretamente, como solução contributiva para minimizar o risco de mortalidade precoce desses empreendimentos.

Realizou-se uma visita ao escritório administrativo da empresa em Maio de 2014, localizado na cidade de Esteio/RS, onde foi observado *in loco* os controles financeiros utilizados pela funcionária responsável pelo setor financeiro da empresa, a qual explicou de forma detalhada como procede com relação aos recebimentos e pagamentos da empresa. Após, foi realizada visita ao escritório de contabilidade contratado pela empresa, também em Maio de 2014, onde este pesquisador analisou os documentos enviados por malote referentes ao mês de Abril de 2014, entre eles notas fiscais de compras de mercadorias, de vendas de mercadorias e de prestação de serviços, além das despesas gerais, analisando também os métodos contábeis utilizados, os quais foram informados e confirmados pelo contador responsável pela empresa.

Quanto a este tipo de pesquisa (documental), assevera Beuren (2004) que visa selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir-lhe algum valor, podendo desse modo, contribuir com a comunidade científica a fim de que outros possam voltar a desempenhar o mesmo papel.

Ainda, no que diz respeito à **abordagem do problema**, esta pesquisa é **qualitativa**, pois visa a depreender uma possível solução específica de contabilidade direcionada a problemas específicos de gestão de micro e pequenas empresas no Brasil, ou seja, busca-se, a

partir do confronto e associação/combinção de dados estatísticos e perfis, extrair informações adicionais que norteiem o processo de busca da solução para um problema social que é o da mortalidade precoce das MPEs, atualmente. Busca-se aqui, portanto, analisar-se contabilmente estes problemas e propor-lhes solução.

Neste diapasão, Beuren (2004, *apud* Richardson) menciona:

[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ressalta também que podem contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Destaca ainda:

Na Contabilidade, é bastante comum o uso da abordagem qualitativa como tipologia de pesquisa. Cabe lembrar que, apesar de a Contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata como alguns poderiam pensar, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa.

A presente pesquisa também pode ser classificada como qualitativa porque, apesar de basear-se em análises de fontes estatísticas para a definição dos fatores condicionantes do problema central, também há o reconhecimento implícito de que existe todo um contexto dinâmico e subjetivo no mundo dos negócios, que opera silenciosa, mas de forma latente frente aos nossos olhos: este contexto diz respeito a fatores não técnicos e não gerenciais: os conflitos das relações humanas, a capacidade de liderança e seus atributos, os aspectos psicológicos e sentimentais que condicionam invariavelmente as relações de negócio, os fatores motivacionais, etc. Ou seja, nesta perspectiva é que se justifica a abordagem qualitativa, pois a pesquisa envolve uma ferramenta técnica da Contabilidade Gerencial – o controle do fluxo de caixa - a serem oferecidas aos gestores de Micro e Pequenas Empresas como forma de ajudá-los a melhorar a administração de suas empresas. Ocorre que, nem todos confiarão nestas ferramentas; muitos certamente acharão que a forma tradicional com que administram seus empreendimentos já é suficiente; alguns podem se desmotivar por achar difícil assimilar conteúdos novos, etc. Enfim, apesar de buscar demonstrar a utilidade e relevância da utilização do fluxo de caixa como ferramenta gerencial contábil com o objetivo de sanar o problema desta pesquisa, há invariavelmente questões externas, que não são passíveis de monitoramento e controle, que influenciam sobremaneira a boa gestão destas empresas.

Quanto aos **procedimentos técnicos** foi realizado um **estudo de caso**, com uma empresa de pequeno porte (EPP) do ramo de comércio, instalação e manutenção de equipamentos de prevenção e combate à incêndio, do estado do RS. Nesta oportunidade, foi

analisada a relevância prática dessa ferramenta como importante fonte de informações financeiras, subsídio indispensável para a tomada de decisões do empreendedor destas empresas.

Segundo Beuren (2004), o estudo de caso justifica sua importância porque reúne grande número de informações detalhadas com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação. Esta riqueza de informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução do problema estudado. Esclarece a autora que, no entanto, tal tipologia técnica é bastante limitada, porque baseia-se num único objeto ou fenômeno e, portanto, não pode ser generalizável a outros objetos ou fenômenos.

Neste estudo houve a análise da eficiência e qualidade do controle do sistema de controle de fluxo de caixa atual utilizado pela empresa e foram sugeridos aprimoramentos na sistemática de controles internos visando aumentar a qualidade dos controles, visando obter por fim, informações financeiras mais confiáveis e realistas, retirando as possíveis subjetividades detectadas. Desta forma, o gestor poderá administrar com valores mais reais e programar-se adequadamente para suas demandas financeiras.

4. ESTUDO DE CASO

A empresa analisada no presente estudo configura-se como uma EPP – Empresa de Pequeno Porte, atua no ramo de comércio atacadista, prestando serviços de venda, manutenção e recarga de extintores e equipamentos de Prevenção, Controle e Combate à Incêndio, atividade ainda bastante em evidência devido ao trágico e lamentável incêndio da Boate Kiss, em Janeiro de 2013, em Santa Maria/RS. Iniciou suas atividades em Dezembro de 2009 e possui sede no estado do Rio Grande do Sul, optando pelo anonimato por razões estratégicas de concorrência. Opta por enquadrar-se no SIMPLES Nacional para fins de redução e simplificação de sua carga tributária.

O escopo do presente estudo de caso teve por base uma visita em Maio de 2014 às instalações da empresa, particularmente ao Setor Administrativo/Financeiro, onde este pesquisador observou *in loco* durante um dia inteiro e pôde vivenciar parcialmente as atividades desenvolvidas, principalmente no que diz respeito às operações financeiras e respectivos controles. Após, foi realizada visita ao escritório de contabilidade contratado pela empresa, também em Maio de 2014, onde foram analisados os documentos enviados por malote referentes ao mês de Abril de 2014, entre estes notas fiscais de compras de mercadorias, de vendas de mercadorias e de prestação de serviços, além das despesas gerais,

analisando-se também os lançamentos e métodos contábeis utilizados, os quais foram explicados, justificados e confirmados pelo contador responsável pela empresa. Basicamente, o controle financeiro da empresa em questão pode ser resumido da seguinte forma:

A equipe de vendedores atua em todo o território do Rio Grande do Sul, realizando vendas à pronta-entrega em postos de combustíveis (extintores automotivos), condomínios comerciais e residenciais, que possuem obrigação legal de uso de equipamentos de prevenção e combate à incêndios. As equipes realizam as vendas com a emissão de Notas Fiscais de vendas, mediante pagamento por meio de boletos pré-emitidos do Banco A, cheques à vista ou pré-datados, ou dinheiro em espécie. A empresa também presta serviços de instalação de extintores e equipamentos contra-incêndio para empresas em todo o estado do Rio Grande do Sul, representando parcela significativa do faturamento total da empresa (cerca de 20%).

Toda movimentação financeira é controlada por meio de programa (software) de controle gerencial específico para o ramo de extintores (X), que fornece diversos módulos, como financeiro, vendas, estoques, administrativo, caixa, etc. No entanto, tal programa foi adquirido há pouco tempo (cerca de dois meses) e, segundo a funcionária responsável por operá-lo, está com dificuldade em entender suas ferramentas, subutilizando-as. Como não sabe, até o momento, como realizar o lançamento dos títulos do Contas a Receber neste novo programa, opta por lançá-los no programa/software antigo (Y), que domina bem, lançando somente os títulos referentes ao Contas a Pagar, neste novo Programa (X). Efetua ainda os controles do Contas a Receber, referente aos serviços prestados pela empresa por meio de uma Tabela Excell, controlando os valores a receber em suas respectivas programações/competências.

Verificou-se que a funcionária responsável pelo controle financeiro possui uma sobrecarga de funções, acumulando diversas tarefas administrativas, financeiras e operacionais ao mesmo tempo, como atendimento aos vendedores, fornecedores, clientes, pagamentos de toda e qualquer despesa da empresa, bem como das despesas pessoais do proprietário da empresa e de familiares seus. Controla ainda a organização de toda a documentação da empresa (Notas Fiscais de Compras, de Vendas e de Serviços, despesas diversas com pedágios, alimentação, diárias de hotéis de vendedores, aluguel, água, luz, etc) e a remessa de toda esta documentação para o escritório de Contabilidade realizar os lançamentos contábeis para fins de apuração de impostos e Demonstrativos Contábeis legalmente exigidos.

Praticamente todas operações financeiras da empresa ocorrem através do Banco A e Banco B. Apenas os valores recebidos em espécie ficam em poder do administrador da

empresa. Este opta por priorizar as operações com o Banco A, por ser um Banco federal e que oferece melhores vantagens, como taxas de juros menores, financiamentos simplificados e operações mais rápidas e menos burocráticas.

A funcionária supracitada efetua os pagamentos através do sistema bancário pela Internet (pois possui a senha da conta-corrente jurídica da empresa em questão) no Banco A. Em algumas situações realiza mais de um pagamento em uma única operação no Banco A, juntando os respectivos documentos (notas fiscais) ao demonstrativo desta operação. No extrato do Banco A aparece apenas a descrição “PAG BOLETO” e o valor da operação, o que dificulta muito o controle financeiro pelo administrador da empresa.

Os recebimentos são efetuados da seguinte forma: os valores em espécie são retidos pelo administrador da empresa, ficando em sua posse antes mesmo de ser registrado no caixa, visto que os vendedores cumprem diariamente a ordem direta do proprietário de entregar à ele todo dinheiro em espécie recebido de vendas de mercadorias e prestação de serviços, enquanto que os cheques pré-datados e boletos de recebimentos são entregues para a funcionária do financeiro, que os deposita no Banco A, realizando, na maioria das vezes a antecipação dos títulos que não possuem restrição cadastral com valor menor que R\$2.500,00, a uma taxa de juros de 3,25% ao mês.

Toda documentação referente às receitas e despesas da empresa, do proprietário e de seus familiares são enviadas desordenadamente e fora de ordem cronológica para o escritório de contabilidade efetuar os lançamentos contábeis e fiscais da empresa.

Por não ser possível reconhecer no extrato do Banco A a que se referem os lançamentos descritos como “PAG BOLETO”, estes são lançados à Débito na Conta Caixa, uma vez que todas as despesas e pagamentos de títulos já haviam sido lançados, com lançamentos à Crédito da Conta Caixa, tendo em vista que não é possível extrair a forma de pagamento dos documentos enviados para o escritório de Contabilidade.

Da mesma forma, também os recebimentos descritos no extrato do Banco A são lançados a Crédito na conta Caixa, uma vez que todas as Receitas da empresa já haviam sido lançadas como se à vista fossem, pois a empresa não fornece informação à respeito da forma de recebimento (se é à vista ou à prazo) nas Notas Fiscais de Vendas e Serviços.

Este tipo de prática contábil anula os lançamentos efetuados na conta Caixa e que deveriam ter sido realizados na conta Bancos.

A falta de informações da empresa com relação à forma de recebimento de suas receitas acarreta a impossibilidade de lançamentos na conta Clientes e, conseqüentemente, a

precariedade desta informação contábil, refletindo a irreabilidade do saldo da conta Caixa, uma vez que este recebe todos os lançamentos das receitas.

A inviabilidade tanto física como por questões de segurança, permitem inferirmos quanto ao risco que a empresa está exposta ao manter elevadas somas em dinheiro em caixa, seja em cofre ou outro lugar. Por isso utiliza-se a prática contábil de transferir quase que a totalidade do saldo da conta Caixa para a Conta Cheques a Receber.

Os pagamentos das despesas pessoais tanto do proprietário como de seus familiares são lançadas à Débito na conta-corrente do administrador, no Passivo. Esta conta recebe também Crédito referente à Pró-Labore e Lucros Distribuídos a receber.

Também a falta de informações a respeito da forma de pagamento das Compras e Serviços contratados nas Notas Fiscais acarreta a impossibilidade de lançamentos na conta Fornecedores e, conseqüentemente a precariedade desta informação contábil, bem como a irreabilidade do saldo da Conta Caixa, uma vez que este recebe todos lançamentos como se à vista fossem.

Os valores recebidos referentes à venda de equipamentos e serviços, quando em espécie, ficam em poder do administrador. No entanto, a destinação deste montante não é repassada à funcionária que efetua o controle financeiro, o que prejudica ainda mais a realidade das informações.

4.1. ANÁLISE DOS DADOS

Com o presente estudo de caso evidenciou-se a precariedade das informações financeiras da empresa analisada, oriundas principalmente de deficiências e falhas de seus controles internos, especificamente da descrição da natureza das operações e de suas formas de pagamento/recebimento, que por sua vez é a conseqüência negativa do acúmulo de funções e sobrecarga de trabalho executado por uma única funcionária, que tem de controlar diversas atividades da empresa ao mesmo tempo.

Estas falhas nos controles internos da empresa geram o efeito “bola de neve” financeira, onde os efeitos negativos vão se somando e podem terminar em desastre, no caso da empresa, em falência/insolvência/mortalidade, que diz respeito exatamente ao ponto chave que este trabalho pretende minimizar.

As deficiências de controle interno geram informações financeiras distorcidas ou irreais, devido a grande dificuldade que o escritório de Contabilidade contratado tem em reconhecê-las e lançá-las corretamente, ocasionando a irreabilidade das informações contábeis na Conta Caixa, Cheques a Receber, Clientes e Fornecedores, comprometendo principalmente

a análise do Controle do Fluxo de Caixa, pois não é possível ter-se certeza com relação a seu saldo, não refletindo a realidade da empresa.

Constatou-se em visita à empresa a deficiência do Controle de Fluxo de Caixa interno, tendo em vista que os controles financeiros são divididos em dois programas/softwarees específicos para o ramo de extintores que possuem a mesma finalidade: o controle financeiro e gerencial da empresa. Em vista dessa divisão, um programa é utilizado somente para o lançamento do Contas a Receber (X) e o outro somente para o Contas a Pagar (Y). Neste ponto percebemos a subutilização dos programas e a ineficiência de ambos, pois possui somente saldos positivos e outro somente saldos negativos, ambos superinflados, sem nenhum motivo maior que justifique isso, a não ser a possível falta de conhecimento técnico para operar o programa mais novo (X) ou mesmo falta de interesse, por achar desnecessário tal controle.

A falta de centralização de todas as informações financeiras da empresa em um único programa/software torna ineficiente e improdutivo o controle interno da empresa, já que não é possível extrair informações reais de nenhum deles. Também não são realizadas as baixas dos valores a receber e a pagar de ambos programas quando realizadas as operações via Banco A ou recebimento em dinheiro pelo administrador. Ou seja, o controle financeiro da empresa é muito ineficiente, quase nulo. As informações referentes ao Fluxo de Caixa não correspondem a realidade e devem ser melhoradas e aprimoradas urgentemente, sob pena de operar-se descontroladamente, aumentando o risco de falência da empresa.

Devido a esta ineficiência de controle financeiro interno da empresa, torna-se impossível para o Escritório de Contabilidade efetuar os corretos lançamentos contábeis referentes ao Fluxo de Caixa, o que gera, muito provavelmente, grande distorção da realidade financeira e patrimonial da empresa.

Contextualizando o Referencial Teórico com a Análise de Dados do Estudo de Caso, percebemos inicialmente que a empresa analisada negligencia a relevância do Controle de Fluxo de Caixa como ferramenta da Contabilidade Gerencial para a gestão das micro e pequenas empresas, pois conforme elucida Longenecker (1998, p.515), **os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões. Isso é particularmente verdadeiro quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa.** A experiência sugere que **a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas.** Na empresa analisada o controle de fluxo de caixa não é utilizado internamente pela empresa e, não sendo isto suficiente, os documentos que dizem respeito aos

recebimentos e pagamentos não possuem forma de pagamento (se à vista ou à prazo), o que causa distorção relevante no saldo contábil da Conta Caixa, uma vez que não reflete a realidade das operações da empresa.

Ainda com relação a este tipo de controle, importante analisar que neste caso é necessário que a empresa adote o **Regime de Caixa** com relação ao seu controle de fluxo de caixa, exigindo de seus fornecedores e vendedores que informem nas Notas Fiscais a forma de pagamento, fator que possibilitaria, por exemplo, que a empresa consiga reconhecer seus recebimentos e pagamentos nas datas reais, como explicado no tópico 2.4.3, que trata dos regimes de caixa. O Regime de Caixa (atualmente utilizado pela empresa) só serve para fins de demonstração de resultado (lucro ou prejuízo) não se prestando a evidenciar o excesso ou falta de liquidez de numerário. Além disso o regime de caixa atualmente utilizado acarreta um descontrole da Conta Caixa, conforme explicado acima, impedindo que Contabilidade movimentasse as Contas Clientes e Fornecedores, pois não é possível extrair informações das formas de pagamentos e recebimentos, sendo estas consideradas todas como se à vista fossem.

Com relação à mistura das despesas e lucros pessoais do proprietário com as despesas, custos e lucros da empresa analisada, destaca-se a importância do **Princípio da Entidade**, como descrito em BRASIL (2003, p.26):

O Princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, conjunto de pessoas, uma sociedade ou uma instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nessa acepção, o patrimônio não se confunde com aquele dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

Nesta perspectiva existem duas situações: a primeira é que o proprietário da empresa retém todos recebimentos em espécie, o que além de prejudicar e agravar o controle do fluxo de caixa da empresa, gera a consequência negativa de confundir seu pró-labore com estes valores retidos. A segunda e última é que também há mistura de despesas pessoais suas com as da empresa, pois todas são pagas pela conta bancária jurídica do Banco A, e o escritório algumas vezes não consegue (por não ter meios) segregá-las, consequência óbvia da falta de emprego do Princípio da Entidade e do baixo nível de controles internos da empresa.

Com relação ao acúmulo de funções referentes a pagamentos, recebimentos, movimentações financeiras, ligações com fornecedores, vendedores, etc, destaca-se que a empresa está negligenciando também o Princípio da Segregação de Funções, pois uma única funcionária realiza ao mesmo tempo todas movimentações financeiras da empresa e seus

respectivos controles, fator que aumenta consideravelmente o risco à desvios financeiros e fraudes, devendo ser corrigido urgentemente.

Neste sentido, Crepaldi (2008, p.61) afirma que:

A segregação de funções é considerada como o elemento mais importante de um sistema eficaz de controle interno. Fundamenta-se que ninguém deveria controlar todas as etapas de uma transação sem a interferência de outra ou outras, capazes de efetuar uma verificação cruzada. Pois, o controle total das etapas de uma transação por parte de um só indivíduo permitirá a este atuar fraudulentamente, sem ser descoberto.

Por sua vez, Silva (2005, p.21) diz que “os auditores orientam para que haja uma separação de funções entre as pessoas que executam e as que controlam, mesmo que exista um ambiente totalmente informatizado”.

Devem-se evitar responsabilidades conflitantes e em duplicidade, mas, onde o trabalho de duas ou mais divisões é complementar, a responsabilidade pode ser divididas por fases.

Assim, para reduzir as possibilidades de fraudes e de erros, os procedimentos devem ser distribuídos de maneira que o trabalho de uma pessoa é automaticamente checado por outra, inteiramente independente da primeira.

Com vistas a aprimorar e ampliar principalmente a qualidade do Controle de Fluxo de Caixa da empresa, este pesquisador, em sintonia com o Contador responsável pela Contabilidade da empresa em questão, sugere a adoção das seguintes medidas mais urgentes:

- Segregar melhor as funções da empresa e contratar mais funcionários para melhorar os controles administrativos e financeiros da empresa, especialmente porque na empresa em questão há acúmulo de funções em uma única funcionária e sobrecarga de trabalho.

- Centralizar todas as informações financeiras da empresa em um único banco de dados do programa/software X (específico para o ramo de extintores), descrevendo mais minuciosamente cada operação, anexando um comprovante respectivo e ordenando-os em ordem cronológica para o Escritório Contábil, realizando a conciliação da conta-corrente do Banco A com a respectiva operação e realizando o fechamento do Caixa antes de seguir a documentação via malote para a Contabilidade;

- separar os documentos/títulos que forem pagos pelo Caixa e os que forem pagos pelo Banco, com seus respectivos demonstrativos;

- exigir que seus fornecedores informem de maneira clara, nos documentos fiscais (Notas Fiscais) a forma de pagamento, assim como seus vendedores informem a forma de recebimento nas Notas Fiscais emitidas. Este tipo de controle evitaria que todos os

pagamentos e recebimentos fossem lançados exclusivamente na Conta Caixa, gerando informações financeiras relevantes irreais.

- o proprietário deve informar à funcionária do financeiro qual a destinação dos valores recebidos em espécie. Ao receber tal informação, a funcionária deve lançá-la no Contas a Receber.

- após o fechamento mensal do Caixa da empresa, via programa X, imprimir o Fluxo de Caixa Mensal e enviá-lo ao escritório de Contabilidade juntamente com o malote de documentos.

Com intuito exemplificativo, demonstra-se genericamente a seguir, a diferença que a empresa analisada, por ser optante do SIMPLES Nacional, poderia deixar de recolher mensalmente (economizaria) a título de tributos, visto que essa empresa adota o regime de competência para apurar seus impostos atualmente devido às deficiências de seus controles internos relatadas no estudo de caso:

Tabela 3 – Demonstração genérica da diferença de recolhimento tributário entre o regime de Competência e o regime de caixa, numa situação de venda de mercadorias em uma empresa optante pelo Simples Nacional (Lei nº 123/06)

Regime de Competência	Regime de Caixa	Diferença apurada no mês
Faturamento Total no mês	Ingresso real de receitas no mês	-
R\$ 100.000,00	R\$ 70.000,00	-
Tributação 8,36% a.m.		
R\$ 8.360,00	R\$ 5.852,00	R\$ 2.508,00

Fonte: Autor (2014)

Com estas alterações propostos nos processos internos da empresa, acredita-se que haverá melhoria de qualidade de seus controles internos, o que irá gerar um comprometimento maior da administração com relação à fidedignidade dos dados financeiros estampados num controle de fluxo de caixa muito mais realista do que o atual. As melhorias trazidas com a implantação deste Controle de Fluxo de Caixa certamente trará mais benefícios que custos á empresa, visto que o proprietário poderá conhecer a situação dinâmica de suas operações, planejando, antecipando-se à situações de déficit, havendo mesmo a possibilidade de redução de recolhimentos tributários mensais, pois ao utilizar o regime de caixa com relação ao controle de seu fluxo de caixa a contabilidade poderá diluir os impostos no mês

onde ocorrem efetivamente os pagamentos e recebimentos, conforme demonstrado genericamente na Tabela 3 abaixo:

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o controle de Fluxo de Caixa não é utilizado pela empresa e as informações financeiras referentes ao Fluxo de Caixa são distorcidas e muito afastadas da realidade, restou claro que o administrador da empresa não utiliza o Controle de Fluxo de Caixa para a tomada de Decisão, baseando suas decisões em outras informações. Também restou claro que não é possível obter confiança quanto a fidedignidade e realidade das informações financeiras internas e contábeis, o que significa que a empresa opera com elevada escuridão da realidade, havendo sérios riscos à empresa, que podem culminar com sua falência.

Apesar de a empresa possuir dois programas/softwarewares bastante robustos e específicos para a atividade-fim da empresa estudada, estes são subutilizados e, por essa razão, não se prestam a fornecer informações financeiras passadas e muito menos programações financeiras futuras, condição básica para a tomada de decisão mais embasada e, principalmente para a sobrevivência de uma micro ou pequena empresa.

Isso demonstra que a empresa vem operando sem organização e controle financeiro há bastante tempo, correndo risco iminente de insolvência/falência e que o fato de manter-se no mercado até o presente momento (quase cinco anos) não anula, mas prejudica a hipótese aqui levantada quanto à utilidade e relevância do Controle de Fluxo de Caixa para o administrador de uma MPE, com vista a sua sobrevivência, pois seu administrador possui outras fontes de renda por meio de outros negócios que também gerencia, não analisados no presente trabalho e que podem estar compensando as falhas e ineficiências da empresa analisada. Isso só poderia ser confirmado por uma análise geral de todos DREs de seus negócios.

A existência de uma empresa está condicionada basicamente à sua saúde financeira, a qual lhe permite manter-se atuante e competitiva. Dessa forma, é essencial identificar seus problemas e deficiências, agindo corretivamente a fim de se evitar situações que a levem à insolvência. Conhecer e fazer uso de ferramentas que permitem visualizar a situação atual e servir de fonte de informações para planejar o futuro, bem como implementar ações que proporcionam uma melhor administração de uma empresa, é essencial para a sua saúde financeira. Tomar ações de forma intuitiva, experimental ou tendo como referência situações já vividas, não devem constituir o perfil do administrador. É preciso aliar o embasamento teórico à prática, pois assim, atua-se de forma disciplinada, organizada e coerente, o que leva à eficiência e a eficácia nos processos, que por sua vez determinam o sucesso da empresa.

Registrar entradas e saídas de dinheiro efetivamente realizadas, bem como as que estão por realizar, receber as contas com prazos suficientes para quitar os compromissos, analisar e conceder créditos de valores com possibilidade reais de recebimento e dentro de prazos adequados, são ferramentas e ações que possibilitam a estabilidade financeira de uma empresa e conseqüentemente proporcionam sua competitividade.

E é isso que foi proposto neste trabalho, analisar de que forma o controle do fluxo de caixa de uma empresa de pequeno porte influencia na tomada de decisão do gestor, com o objetivo de verificar quais benefícios e/ou custos tal controle gera como suporte informacional básico para subsidiar o processo de tomada de decisão do proprietário. Foi constatado que a total ausência deste controle agrava demais o risco de falência de seu negócio, principalmente das micro e pequenas empresa, visto possuírem, a priori, capital de giro menor, estando mais frágeis, portanto, com relação descontroles financeiros. Além disso, a não-utilização deste importante e necessário instrumento contábil e gerencial por parte da empresa analisada dificulta muito a contabilização correta das contas contábeis, visto que se gera o chamado efeito bola de neve nos demais controles. A empresa não conhece a realidade de suas operações passadas e não pode planejar-se para as futuras, por não possuir as valiosas e importantes informações financeiras ofertadas pelo Controle do Fluxo de Caixa.

5.1. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Não foi a intenção deste estudo propor um modelo de Controle de Fluxo de Caixa para a empresa analisada, sendo esta uma sugestão para estudos futuros, até porque a empresa já possui dois programas/software de controle financeiro subutilizados, sendo um deles adaptado especificamente às necessidades de uma micro ou pequena empresa do ramo de extintores, cujo módulo financeiro poderia ser alimentado e operado, surtindo como efeito um demonstrativo de fluxo de caixa. O intuito deste estudo limitou-se a analisar apenas qualitativamente o controle de fluxo de caixa utilizado pela empresa (o qual, no caso, não existe) e analisar as conseqüências deste para a tomada de decisão do gestor, que sempre terá como objetivo maior a sobrevivência de sua empresa no mercado.

Também seria interessante realizar um estudo de caso sobre o tema desta pesquisa aplicado especificamente a micro e pequenas empresas, analisando e apurando com dados reais a diferença real da Conta Caixa, Fornecedores, Clientes, etc, e suas conseqüências em empresas que não utilizam o controle de fluxo de caixa, o que por certo inviabiliza a correta contabilização destas contas, induzindo a um recolhimento tributário mensal desnecessário

gerado por falhas de controle interno, o que impede planejamentos futuros com base na situação financeira da empresa.

Outro fator interessante, seria analisar o motivo porque algumas empresas, como a analisada nesta pesquisa, continuam sobrevivendo no mercado por mais de 5 anos (contrariando a tendência das estatísticas do SEBRAE analisadas, apesar de possuir controles internos muito ineficientes. Ou seja, analisar quais outras estratégias os gestores também se utilizam para manter suas empresas em atividade, que podem acontecer por diversos motivos, como simplesmente não saber realmente se sua empresa opera com lucro ou prejuízo, compensando esta ineficiência com outros negócios.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.M. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSAF NETO, A. Finanças Corporativas e valor. 4ª Ed. São Paulo, 2009.

AZEVEDO, G. (Ed.). Micros e pequenas empresas têm impacto significativo na economia: setor responde por 25% do PIB e 52% dos empregos formais. Jornal do Brasil. 2013. Disponível em <http://www.jb.com.br/economia/noticia/2013/09/07/micros-e-pequenas-empresas-tem-impacto-significativo-na-economia>. Acesso em 22/10/2013.

BRASIL, 2006. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União. Brasília, 14 dez. 2006.

CAIXETA, M.G. Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão aplicável às Micro e Pequenas Empresas de Luziânia-GO. 2012. 34f. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro- Oeste. Luziânia/GO. 2012.

CANOVA,

CALLADO, A.L.C.; CALLADO, A.A.; HOLANDA, F.M.A. Gestão de custos em empresas de pequeno porte: um estudo empírico. XI Congresso Brasileiro de Custos, 2004, Porto Seguro. Anais do XI Congresso Brasileiro de Custos, 2004. Disponível em [http://2www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/002871A62CF578CD83256F6A00695580/\\$File/NT000A22CA.pdf](http://2www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/002871A62CF578CD83256F6A00695580/$File/NT000A22CA.pdf). Acesso em 15/10/2013.

CANOVA, L.O. Proposta de implantação do fluxo de caixa à franquia da marca de calçados Datelli. 2011. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso. UFRGS, Porto Alegre. 2011.

CHING, Yuh Hong. MARQUES, Fernando. PRADO, Lucilene. Contabilidade e Finanças para não especialistas, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

_____. Contabilidade gerencial: Novas práticas contábeis para a gestão de negócios, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CREPALDI, S.A. Auditoria contábil. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DE PAULA, S. O caminho da sobrevivência das micro e pequenas empresas do segmento mercadista. Bahia, 2008. Disponível em [http://www.biblioteca.com.br/bds/BDS.nsf/4B6F8A1629369398832573FB0006B0A1C/\\$File/NT00037532.pdf](http://www.biblioteca.com.br/bds/BDS.nsf/4B6F8A1629369398832573FB0006B0A1C/$File/NT00037532.pdf). Acesso em 10/09/2013.

DIAS, Elaine Ap. O contador Gerencial. Boletim CRC SP, São Paulo, n.159, p.12-13, ago. 2006.

DIEESE. Anuário do Trabalho nas Micro e Pequenas Empresas. DIEESE. 2012. Disponível em <http://dieese.org.br/anuario/2012/anuario.sebrae.pdf>. Acesso em 24/10/2013.

EINSFELD, E.B. Contabilidade gerencial: instrumento de negócio para a gestão de micro e pequenas empresas. 2011. 29 f. Trabalho de conclusão de curso. UFRGS, Porto Alegre, 2011. [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf). Acesso em 10/09/2013.

FERREIRA, C.C.; MACEDO, M.A.S. Micro e pequenas empresas no Brasil e a gestão do capital de giro: um estudo exploratório. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/155.pdf>. Acesso em 21/10/2013.

GALINDO, J.R. Mortalidade precoce nas empresas: uma análise dos fatores condicionantes e seus efeitos. 2012. 44f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Empresarial). AVM Faculdade Integrada, Niterói, 2012.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, T.S. Métodos de pesquisa. 1. Ed. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2009. Disponível em <http://ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 02/10/2013.

GIANNOTTI, R.C.B. Manual do TCC: Trabalho de conclusão de curso. São Paulo: FUNDETEC, 2013. Disponível em http://www.faculdaedefundetec.com.br/private/docs/manual_tcc.pdf. Acesso em 10/09/2013.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

_____. Métodos e técnicas da pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMIDES, J.E. A definição do problema de pesquisa: a chave para o sucesso do projeto de pesquisa. 2002. Revista Centro de Ensino Superior de Catalão. CESUC. Ano IV – nº 06-2002.

HENRIQUE, M.A. A importância da contabilidade gerencial para a micro e pequena empresa. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de Taubaté. Taubaté, 2008.

LACERDA, J.B. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas: necessidade e aplicabilidade. Faculdade de Ciências Contábeis de Paratinga, Minas Gerais, 2003.

MORAIS, E.F.C. Elementos estruturantes de uma política nacional de empreendedorismo e negócios. Brasília: MDIC, 2012. Disponível em http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1364215966.pdf. Acesso em 10/10/2013.

NETO, A.C.S. Fatores que influenciam na sobrevivência das micro e pequenas empresas: a gestão eficaz do capital de giro. 2011. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas, ênfase em dinâmica de MPEs). Faculdade Campo Lindo Paulista, Campo Lindo Paulista, 2011. Disponível em <http://www.fc.unesp.br/~verinha/ADEFINICAODOPROBLEMA.pdf>. Acesso em 05/09/2013.

POLIT, A.C.; BECK, C.T.; HUNGLER, B.P. Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização. Trad. De Ana Thorel. 5. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTAL BRASIL. Sobrevivência e mortalidade. Portal Brasil. 2012. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>. Acesso em 20/10/2013.

QUINTELLA, M. Empreendedorismo é uma atividade de risco. Jornal do Brasil. 2013. Disponível em <http://www.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2013/03/06/empreendedorismo-e-uma-atividade-de-risco>. Acesso em 24/10/2013.

RAMOS, G.V.; ALVES, C.C. Fluxo de Caixa: Instrumento indispensável para o planejamento, controle financeiro e sobrevivência das pequenas empresas. O caso Márcio Bueno de Castro – ME. 2012. IX Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia.

REVISTA VEJA. Editora Abril, São Paulo, 2011. Edição 2245, ano 44 – nº 48.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. 2003-2005. SEBRAE. 2007. Disponível em [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAS3/\\$File/NT00037936.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAS3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em 24/10/2013.

_____. Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília, 2011. Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf. Acesso em 10/11/2013.

SOTILLI, F.; MABONI, S.; PEGORARO, P. R. Contabilidade gerencial numa pequena empresa. Universidade Tecnológica do Paraná, Pato Branco, 2009.

TREASY. Planejamento, Orçamento e Acompanhamento. Entendendo a diferença entre Regime de Caixa e Regime de Competência. 2013. Disponível em <http://www.treasy.com.br/blog/diferenca-entre-regime-de-caixa-e-regime-de-competencia>