

## **Estratégias em organizações**

### **Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em microempresas**

### **Cash flow as an instrument of managerial control for decision making: a study conducted in small business**

#### **AUTORES**

#### **EVERALDO LEONEL DE OLIVEIRA**

Universidade Regional de Blumenau

everaldoleonel@hotmail.com

#### **GISELI SPESSATTO**

Fundação Unioversidade Regional de Blumenau

difratelli@gegnet.com.br

#### **JORGE RIBEIRO DE TOLEDO FILHO**

Universidade Regional de Blumenau-FURB

jtoledo@usp.br

#### **Resumo**

No cenário de competição acirrada, muitos empresários, por desconhecerem técnicas e processos de gestão financeira, não conseguem administrar satisfatoriamente suas empresas e acabam comprometendo a continuidade do empreendimento. Este artigo aborda a utilização do fluxo de caixa como importante instrumento de acompanhamento na gestão das microempresas. Assim, tem como objetivo evidenciar as técnicas administrativas de acompanhamento, avaliação e controle do fluxo de caixa, que as microempresas adotam como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão. Para isso, utilizou-se da pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, por meio de questionário estruturado, respondido por 135 gestores de microempresas. Os resultados obtidos demonstram a realidade dos microempresários com relação à utilização do fluxo de caixa, evidenciando que, embora conhecido pela maioria, há um grande número de administradores que não têm o instrumento implantado na empresa, desconhecendo o processo de administração e manutenção dos recursos financeiros. Apesar de sua importância para a gestão, alguns administradores pesquisados não valorizam o fluxo de caixa como um instrumento de controle gerencial.

#### **Abstract**

In the scenario of fierce competition, many entrepreneurs, by unknown techniques and procedures for financial management can not satisfactorily manage their business, compromising the continuity of the company. This article discusses the use of cash flow as an important instrument for monitoring the management of small business. Thus, it aims to show the administrative techniques of monitoring, evaluation and control of cash flow, that small business adopt as an instrument of managerial control for decision making. For that, it was used the descriptive research with quantitative approach, through structured questionnaire,

answered by 135 entrepreneurs. The results demonstrate the reality of small business entrepreneurs on using the cash flow, showing that, although known by most of them, there are a significant number of administrators that doesn't have the cash flow deployed in the company, unknowing the process of administration and maintenance of financial resources. Despite of its importance to management, some managers interviewed do not value the cash flow as an instrument of managerial control.

**Palavras-chave:** Fluxo de caixa. Controle gerencial. Tomada de decisão.

**Keywords:** Cash flow. Managerial control. Decision making.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto geral do mercado, a competitividade está se tornando cada vez mais, um fator limitante à sobrevivência das microempresas, principalmente no que diz respeito aos aspectos financeiros. Nesse cenário, encontram-se gestores que desconhecem técnicas e processos de gestão financeira, comprometendo, assim, a continuidade do empreendimento.

Assim, recorre-se às palavras de Drucker, que já enfatizava há mais de uma década, que “uma empresa pode operar sem lucros por muitos anos, desde que tenha um fluxo de caixa adequado. A recíproca não é verdadeira. Na verdade, um aperto na liquidez costuma ser mais prejudicial que um aperto nos lucros” (DRUCKER, 1992, *apud* CAMPOS FILHO, 1999, p. 47).

Em relação às condições atuais do mercado, muito mais competitivo, para que uma empresa possa sobreviver e garantir sua continuidade faz-se necessário avaliar sempre a melhor alternativa dos custos e investimentos, aliando-os, às condições do seu fluxo de caixa, tanto no presente como no futuro, para que a mesma não venha a ter como resultado de suas operações apenas prejuízos e dívidas impagáveis.

Nesse sentido, de acordo com Barbieri (1995, p. 17), o fluxo de caixa financeiro tem como “objetivo principal fornecer informações relevantes sobre os recebimentos e pagamentos de caixa da empresa, durante certo período, propiciando informações relevantes sobre as movimentações de entradas e saídas de caixa neste período”.

Este estudo está focado na administração do fluxo de caixa e nos administradores financeiros da empresa, quanto à implantação, manutenção e controle deste instrumento de apoio a decisões no processo de gestão.

Assim, a questão-problema que norteia este trabalho é: ***como os gestores das microempresas utilizam o fluxo de caixa como instrumento de acompanhamento, avaliação e controle gerencial no processo de tomada de decisão?***

Procurando responder à questão-problema, o objetivo desta pesquisa é evidenciar as técnicas administrativas de acompanhamento, avaliação e controle do fluxo de caixa, que as microempresas adotam como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão.

O estudo justifica-se pelo fato do segmento das microempresas ser extremamente significativo no processo de redução das disparidades sociais existentes no Brasil.

A classificação desta pesquisa está baseada em seus objetivos gerais e procedimentos técnicos utilizados. Assim, a tipologia da pesquisa, quanto aos objetivos, é classificada como descritiva e quanto aos procedimentos como levantamento com abordagem quantitativa, tendo como instrumento questionário estruturado, que foi direcionado aos administradores financeiros de microempresas da região central da cidade de Curitiba, no Estado do Paraná.

Este artigo está estruturado, a partir dessa introdução, pelo referencial teórico, procedimentos metodológicos e análise dos dados obtidos na pesquisa. Por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações para novos estudos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários.

Na administração financeira, o fluxo de caixa é um dos principais instrumentos de controle gerencial, sendo considerado por Matarazzo (2003), como imprescindível na atividade empresarial e mesmo para pessoas físicas que se dedicam a algum negócio. Por meio desse instrumento de controle gerencial é possível avaliar se a empresa é auto-suficiente no financiamento do seu giro, bem como prever sua capacidade de expansão com recursos próprios.

O controle gerencial é um dos elementos do processo de estratégia das empresas, mais especificamente, representa um dos mecanismos administrativos que contribuem para a implementação de estratégias (MINTZBERG *et al*, 2006). Assim, pode ser entendido como o processo de guiar as empresas em direção a padrões viáveis de atividade em um ambiente caracterizado por mudanças. A partir dessa concepção, o controle gerencial cumpre um papel empresarial de possibilitar que gestores influenciem o comportamento de outros membros da empresa na direção de estratégias adotadas (BERRY, BROADBENT e OTLEY, 2005); (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

Dessa forma, o fluxo de caixa apresenta-se como um dos instrumentos mais eficazes na gestão financeira das empresas, permitindo ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros para um determinado período, influenciando o processo de tomada de decisão.

Nesse contexto, o fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas e as saídas de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas, a curto e a longo prazos. A curto prazo para gerenciar o capital de giro e a longo prazo para fins de investimentos. Em outras palavras, segundo Gitman (2003), o fluxo de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá necessidade de financiamentos bancários. Empresas que necessitem continuamente de empréstimos de última hora poderão se deparar com dificuldades de encontrar bancos que a financiem.

De acordo com Yoshitake e Hoji (1997), não é muito importante saber se uma empresa teve lucro ou prejuízo em determinado exercício, pois o resultado pode ter sido maquiado por algum artifício contábil permitido pela lei, e, portanto, sem conhecer o fluxo de caixa, não se pode saber que capacidade a empresa tem em gerar receita. Assim, se uma empresa tiver recursos financeiros suficientes, o fluxo de caixa não é importante, mas se não os tiver, nada é mais importante, sendo uma medida de sobrevivência (GOLDRATT e COX, 1990 *apud* CAMPOS FILHO, 1999).

Para Braga e Marques (2001), o fluxo de caixa possui como uma de suas finalidades, servir de instrumento para avaliação da liquidez da organização, ou seja, sua capacidade e garantia de pagamento das dívidas nas datas de vencimento, através das medidas de desempenho. As medidas de desempenho podem ser classificadas como avaliadoras do grau de suficiência ou eficiência do negócio, ou ainda medidoras da capacidade de pagamento e do nível de retorno associado a um determinado elemento patrimonial.

Matarazzo (2003), destaca como principais objetivos do fluxo de caixa, avaliar alternativas de investimento, avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários, avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de iliquidez, e certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

O fluxo de caixa, que é o processo que evidencia a geração de caixa da empresa, poderá trazer ao administrador algumas preocupações, principalmente quando a empresa vem

apresentando lucro contábil, cuja realização financeira não acontece ao mesmo tempo, ou quando o tempo de realização apresenta-se longo.

Assim, para Frezatti (1997, p. 17), “a grande questão no gerenciamento dos negócios está na seguinte indagação: a geração de caixa e a de lucro, a longo prazo, serão iguais?” E aqui está um problema, pois o mesmo autor afirma que nem sempre, ou dificilmente serão. Dentre as possíveis diferenças entre lucro contábil e fluxo de caixa, Frezatti (1997), destaca:

- a) capital de giro: relacionado a prazos de pagamentos e recebimentos, fazendo com que caixa e lucro sejam diferentes por questão temporária. A existência de estoques também é um fator que poderá ocasionar diferenças;
- b) não-pontualidade de recebimento e não-reconhecimento como perda gera diferenças que podem ser temporárias ou permanentes;
- c) valores ativados (permanentes ou não), reconhecidos na demonstração do resultado por meio de apropriação periódica. Como exemplo a depreciação, que é considerado no resultado, mas não afeta o caixa; e
- d) provisões de quaisquer tipos, que também afetam o resultado sem causar impacto no caixa.

Dessa forma, ao confrontar o resultado contábil com o financeiro, as diferenças devem ser evidenciadas com base nos apontamentos acima, buscando identificar dentre as vendas, o valor que efetivamente foi recebido no mesmo exercício e se necessário, realizar o cálculo dos prazos médios de estocagem, clientes e fornecedores, para auxiliar no desenvolvimento de estratégias para administrar o fluxo de caixa. “A geração de caixa é algo fundamental na organização, em seu estágio inicial, em seu desenvolvimento e mesmo no momento de sua extinção, e toda a teoria de finanças leva isso em conta” (FREZATTI, 1997, p. 27).

Analisando o fluxo de caixa como instrumento estratégico e tático na gestão, é muito comum em uma situação crítica de falta de liquidez de uma empresa a priorização do caixa. Empresas em dificuldades nos negócios, concordatárias que estejam tentando evitar a falência, colocam-se desesperadamente nas mãos do fluxo de caixa para perseguir a saída de sua dificuldade. Isto é válido, mas parece a estratégia do doente que evitava hábitos saudáveis até ser realmente confrontado com a perspectiva da morte, quando pode ser tarde demais. Pensar no fluxo de caixa da empresa é sempre muito saudável, quer a empresa esteja atravessando bons ou maus momentos. Na verdade, pensar é pouco, pois o correto seria utilizar gerencialmente o instrumento (FREZATTI, 1997).

Nesse sentido, algumas empresas em situações de normalidade e grande perspectiva de viver o princípio contábil da continuidade se preocupam fundamentalmente com o enfoque contábil dos resultados. Resultado nesse caso significa gerar lucros, dentro dos melhores e mais adequados conceitos que a contabilidade dispõe. Entretanto, nos casos limites, nas crises, na fase terminal, o resultado importante é o financeiro, o caixa disponível ou a ser disponível em dado horizonte de tempo.

De acordo com Frezatti (1997), em algumas organizações, o fluxo de caixa é visto como um instrumento tático, a ser utilizado no dia-a-dia apenas. Em outras, ele na verdade tem alcance maior, com utilização mais estratégica nos negócios da empresa.

Esta utilização estratégica do fluxo de caixa acaba ficando quase que restrita às empresas de médio e grande porte, pois o processo de implantação e manutenção do fluxo de caixa projetado é uma das principais dificuldades dos administradores financeiros de pequenas empresas, que geralmente, são leigos em contabilidade o que dificulta até mesmo a

compreensão e diferenciação de resultado contábil e financeiro, ou fluxo de caixa projetado com planejamento financeiro.

Conforme Sá (2006), o fluxo de caixa projetado é o produto final da integração das contas a receber com as contas a pagar. Seu objetivo é identificar as faltas e os excessos de caixa, as datas em que ocorrerão, por quantos dias e em que montantes. E é a partir do fluxo de caixa projetado que se faz o planejamento financeiro, que é um conjunto de operações de resgate de aplicações financeiras, de captação e de aplicação de recursos, selecionado entre várias opções possíveis para conduzir aos melhores resultados.

Observa-se que o planejamento financeiro proporciona meios da empresa alcançar os seus objetivos, tanto a curto como a longo prazo e, além disso, indica mecanismos de controle que envolvem todas as suas atividades operacionais e não-operacionais.

As microempresas, objeto de estudo nesta pesquisa, de acordo com a Lei nº. 9.841, em seu segundo artigo, são definidas como a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Gil (1999) propõe a classificação das investigações quanto aos objetivos gerais e a partir dos procedimentos técnicos aplicados. Assim, de acordo com Raupp e Beuren (2006), quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como descritiva, quanto aos procedimentos, como levantamento ou *survey* com abordagem quantitativa. Para o mesmo autor, a pesquisa descritiva tem como principal objetivo, descrever características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Para o autor, no levantamento ou *survey* as informações são solicitadas a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados analisados.

O levantamento dos dados desta pesquisa deu-se por meio de questionário estruturado, contendo 20 questões, direcionado às microempresas da região central de Curitiba no Estado do Paraná, cujos respondentes, quase que em sua totalidade, foram os gestores e proprietários. Vale destacar que, uma dessas questões permitia resposta discursiva, caso o método adotado pela empresa fosse diferente das respostas propostas e, apenas uma empresa fez comentários.

Quanto ao instrumento de pesquisa utilizado, procurou-se levantar dados sobre o perfil dos administradores dessas microempresas e da utilização do fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial, cuja coleta deu-se no ano de 2008.

A escolha das empresas pesquisadas deu-se de forma intencional, contemplando a região central de Curitiba, pela facilidade de aplicação do instrumento de pesquisa, porém, obedecendo ao critério de classificação, como microempresa. A partir desse universo, fez-se a distribuição dos questionários, cujo retorno, considerados como válidos para os efeitos deste estudo, corresponde a 135 microempresas, definidas então, como amostra da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada em três etapas. Primeiramente buscou-se identificar o ramo de atividade da empresa e há quanto tempo está operando no mercado. Em seguida levantou-se o perfil dos respondentes, como faixa etária, gênero e formação. E num terceiro momento, a análise voltou-se para o fluxo de caixa, objeto da pesquisa.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A pesquisa apresenta aspectos relacionados ao perfil do administrador financeiro e da empresa, como também das técnicas utilizadas na administração do fluxo de caixa. Assim, o resultado será apresentado em duas etapas, para em seguida ser comparado com o referencial teórico.

### 4.1 Perfil das empresas e dos administradores financeiros

A pesquisa foi direcionada a diferentes ramos de atividade, conforme demonstra a Tabela 1.

**Tabela 1** – Ramos de Atividade das empresas pesquisadas

| Ramo de Atividade                                  | Empresas   |            |
|--|------------|------------|
|  | Nº         | %          |
| Beleza e Estética (Salão de beleza / Cabeleireiro) | 22         | 16         |
| Comércio de Roupas                                 | 37         | 27         |
| Comércio de Bebidas                                | 8          | 6          |
| Locação Equipamento de Informática                 | 8          | 6          |
| Gêneros Alimentícios                               | 13         | 10         |
| Papelaria e Suprimentos de Informática             | 8          | 6          |
| Material de Construção                             | 8          | 6          |
| Assistência Técnica de Equipamentos Eletrônicos    | 8          | 6          |
| Não respondentes                                   | 23         | 17         |
| <b>Total</b>                                       | <b>135</b> | <b>100</b> |

Fonte: dados da pesquisa.

A maior parte das empresas pesquisadas (33%), atua no mercado entre 4 e 6 anos, sendo que nenhuma delas possui um administrador com idade acima de 50 anos, conforme Tabelas 2 e 3.

**Tabela 2** – Tempo de existência das empresas pesquisadas

| Tempo (anos) | Empresas   |            |
|--------------|------------|------------|
|              | Nº         | %          |
| De 0 a 2     | 15         | 11         |
| De 2 a 4     | 30         | 22         |
| De 4 a 6     | 44         | 33         |
| De 6 a 8     | 15         | 11         |
| De 8 a 10    | 23         | 17         |
| De 10 a 12   | 0          | 0          |
| De 12 a 14   | 8          | 6          |
| Acima de 14  | 0          | 0          |
| <b>Total</b> | <b>135</b> | <b>100</b> |

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre os administradores financeiros entrevistados, 44% são do sexo masculino e 56% do sexo feminino, cuja faixa etária concentra-se em sua maioria, entre 21 e 40 anos, conforme Tabela 3.

**Tabela 3** – Faixa etária dos administradores financeiros das empresas pesquisadas

| Faixa etária (anos) | Administradores |            |
|---------------------|-----------------|------------|
|                     | Nº              | %          |
| Até 20              | 8               | 6          |
| 21 - 25             | 23              | 17         |
| 26 - 30             | 30              | 22         |
| 31 - 35             | 15              | 11         |
| 36 - 40             | 29              | 22         |
| 41 - 45             | 15              | 11         |
| 46 - 50             | 15              | 11         |
| Mais de 50          | 0               | 0          |
| <b>Total</b>        | <b>135</b>      | <b>100</b> |

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao grau de escolaridade, o resultado da pesquisa apontou que a maior parte dos administradores entrevistados não possui curso de graduação completo. Esse número, que representa 32% dos pesquisados, é o maior percentual para este item, ou seja, 43 dentre os 135 administradores, por algum motivo, não concluíram a graduação, e 28% se graduaram, conforme mostra a Tabela 4.

**Tabela 4** – Nível de escolaridade dos administradores financeiros das empresas pesquisadas

| Escolaridade       | Administradores |            |
|--------------------|-----------------|------------|
|                    | Nº              | %          |
| 1º grau completo   | 8               | 6          |
| 1º grau incompleto | 8               | 6          |
| 2º grau completo   | 38              | 28         |
| 2º grau incompleto | 0               | 0          |
| 3º grau completo   | 38              | 28         |
| 3º grau incompleto | 43              | 32         |
| <b>Total</b>       | <b>135</b>      | <b>100</b> |

Fonte: dados da pesquisa.

Dos administradores que se graduaram, 60% cursaram Educação Geral no Ensino Médio.

Na classificação da escolaridade por curso de graduação, a pesquisa foi orientada para evidenciar se os administradores possuíam curso superior na área de Ciências Sociais Aplicadas, por isso, estão sendo enfatizados os cursos de Ciências Contábeis, Administração e Economia. Outros cursos de outras áreas do conhecimento foram considerados como Outros Cursos, dentre eles, Turismo, Letras, História e Geografia com maior participação. A pesquisa mostra através da Tabela 5, os cursos de graduação que estes administradores iniciaram ou concluíram.

Os administradores também foram interrogados, quanto ao seu cargo na empresa e sua participação na composição do capital social, e, declararam ocupar uma posição de gestor da empresa, ou seja, são responsáveis legais perante a mesma, como também para fins de tomada de decisão na gestão operacional e financeira da empresa.

Quanto à participação na empresa, dentre os entrevistados 112 deles são proprietários ou sócios o que representa 83%, e apenas 23 entrevistados, 17%, são administradores contratados da empresa, não configurando como sócios no contrato social.

**Tabela 5** – Cursos de graduação iniciados e/ ou concluídos pelos administradores

| Curso de Graduação | Administradores |            |
|--------------------|-----------------|------------|
|                    | Nº              | %          |
| Contábeis          | 22              | 27         |
| Economia           | 7               | 9          |
| Administração      | 7               | 9          |
| Outros             | 38              | 46         |
| Não respondentes   | 7               | 9          |
| <b>Total</b>       | <b>81</b>       | <b>100</b> |

Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.2 Resultado da pesquisa em relação ao fluxo de caixa

Para fundamentar a pesquisa, os administradores foram questionados a respeito da administração do fluxo de caixa da empresa e para que esse resultado pudesse ser obtido, várias questões ligadas a fluxo de caixa, foram direcionadas. O resultado evidencia o grau de conhecimento e capacidade dos administradores de administrar a liquidez da empresa.

Quando foram questionados se tinham domínio sobre os conceitos básicos de elaboração, acompanhamento, controle e finalidade do fluxo de caixa, 105 dos participantes afirmaram ter domínio pleno, ou seja, 78% deles, estariam aptos a administrarem as disponibilidades da empresa. Por outro lado, 30 administradores, 22%, afirmam que não possuem domínio, ou seja, desconhecem as técnicas, processos e importância da gestão do fluxo de caixa.

Ao serem questionados se a empresa possui controle do fluxo de caixa, 97 dos administradores afirmaram que de alguma forma, a empresa adota critérios de controle das disponibilidades e que há certo acompanhamento e controle, então, pode-se afirmar que, com base nesta pesquisa, 72% das empresas analisadas, possuem controle do fluxo de caixa. Por outro lado, 23 dentre os entrevistados, afirmou que a empresa não possui controle de fluxo de caixa, o que representa 17% dos pesquisados.

Aos administradores que afirmaram que a empresa possui controle efetivo do fluxo de caixa, a pergunta foi então re-elaborada, no intuito de se conhecer a periodicidade de atualização dos dados. Consideraram-se como válidas, apenas as respostas de 97 participantes, que haviam respondido anteriormente que a empresa possui controle do fluxo de caixa.

Na tabela 6, é apresentada a periodicidade de atualização do fluxo de caixa, conforme informações dos respondentes da pesquisa.

**Tabela 6** – Periodicidade de atualização do fluxo de caixa

| Atualização do fluxo de caixa | Administradores |            |
|-------------------------------|-----------------|------------|
|                               | Nº              | %          |
| Diariamente                   | 62              | 64         |
| Semanalmente                  | 0               | 0          |
| Quinzenalmente                | 0               | 0          |
| Mensalmente                   | 28              | 29         |
| Não respondentes              | 7               | 7          |
| <b>Total</b>                  | <b>97</b>       | <b>100</b> |

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre os administradores que afirmaram conhecer os conceitos básicos de fluxo de caixa e que efetivamente utilizam o instrumento na empresa, 7% não responderam a questão da periodicidade. Pode-se inferir que esses sete administradores efetivamente não conhecem satisfatoriamente o processo de administração do fluxo de caixa, pois uma vez que o instrumento existe na empresa, deveria ser atualizado para que tenha algum valor para a gestão.

Os administradores foram questionados, quanto à projeção do fluxo de caixa, ou seja, para quantos dias ele é projetado, contemplando todos os recebimentos e pagamentos programados para o período. Novamente, só foi possível considerar como válidas, a participação dos 97 administradores, pelos mesmos motivos da questão anterior. Desses, 14% responderam que o fluxo é projetado para no máximo 15 dias a partir da data da sua elaboração. Prevaleram os administradores que projetam o fluxo de caixa para 30 dias, representando 58%. Para as opções de 45, 60 ou mais dias, não houve manifestação dos respondentes.

Complementando, 14% dos entrevistados, afirmaram que, mesmo sendo adeptos a prática de elaborar o fluxo de caixa, não o projetam, ou seja, ele é elaborado apenas para demonstrar a situação passada da empresa. Em outras palavras, fecha-se um exercício fiscal, e em seguida, além de elaborar as demonstrações contábeis exigidas pelo fisco, elabora-se o fluxo de caixa, cujo instrumento, nessas condições, permite apenas evidenciar com clareza os recebimentos, os pagamentos de despesas, investimentos, impostos, etc, não podendo ser considerado como um instrumento totalmente eficaz e de apoio na gestão financeira, para o processo de tomada de decisão. Dos entrevistados, 14% não responderam esta questão, o que evidencia mais uma vez que alguns administradores, por mais que tenham afirmado conhecer o processo de administração do fluxo de caixa, efetivamente não o conhecem satisfatoriamente ou não fazem uso adequado do mesmo.

Ainda na tentativa de evidenciar e testar o verdadeiro conhecimento sobre a administração eficiente do fluxo de caixa, foi perguntado aos mesmos administradores, a respeito de outros controles paralelos ao fluxo de caixa, que tanto podem auxiliar na elaboração do fluxo de caixa, como também servir como instrumento de apoio no processo de gestão. Dentre eles, foram elencados o controle das contas a pagar e a receber e o planejamento e orçamento das atividades, cujo resultado é apresentado na Tabela 7.

**Tabela 7** – Controles utilizados pelas empresas pesquisadas

| Controles utilizados                                  | Empresas   |            |
|---|------------|------------|
|   | Nº         | %          |
| Contas a Pagar  | 23         | 17         |
| Contas a Receber                                      | 0          | 0          |
| Planejamento e Orçamento                              | 0          | 0          |
| Contas a Pagar e a Receber                            | 67         | 50         |
| Contas a Pagar e Planejamento e Orçamento             | 15         | 11         |
| Contas a Receber e Planejamento e Orçamento           | 0          | 0          |
| Contas a Pagar e a Receber e Planejamento e Orçamento | 23         | 17         |
| Não respondentes                                      | 7          | 6          |
| <b>Total</b>  | <b>135</b> | <b>100</b> |

Fonte: dados da pesquisa.

Metade dos entrevistados usam os controles de contas a pagar e a receber como outros instrumentos de controle e apoio na gestão, evidenciando que possuem conhecimentos básicos sobre administração eficiente do fluxo de caixa.

Quando perguntados sobre como avaliam a liquidez da empresa, ou seja, a capacidade de saldar suas dívidas nos vencimentos, foram limitadas as respostas ao resultado contábil da empresa, ao fluxo de caixa ou nenhuma dessas duas alternativas. No caso de escolha desta última alternativa, foi solicitado que descrevessem como a empresa faz a avaliação da liquidez.

Dos entrevistados, 61% utilizam-se do fluxo de caixa, 6% fazem uso do resultado contábil, e ainda, 22% afirmaram não usar nenhum deles. Como foi solicitado que fosse dada resposta discursiva nesse caso, destacam-se as principais: “se pode pagar, paga-se. Se não pode, prorroga-se”, “agendamentos nas datas de vencimento ou controle diário do caixa”, “nunca gasta-se mais do que se arrecada” e “mantendo reserva para alguma eventualidade”.

No entanto, 11% optaram por não responder à questão discursiva, assim, a evidência anterior, de que nem todos os administradores encontram-se plenamente preparados para administrar o fluxo de caixa, persiste.

No intuito de buscar evidências sobre o uso apropriado do fluxo de caixa, lhes foi perguntado, como eles avaliam sua importância. As alternativas de resposta eram: “fundamental”, “não faz diferença”, “pode agregar”, “não sei”.

Dos entrevistados, 61% responderam que é fundamental, 6%, que pode ajudar e 17% não sabem avaliar a importância do fluxo de caixa para a empresa. Deixaram de responder a questão, 17%, evidenciando mais uma vez que, nem todos os administradores que afirmaram conhecer o processo e conceitos básicos de fluxo de caixa, têm domínio pleno para assim fazer. Nenhum dos participantes responderam que o fluxo de caixa não faz diferença para a empresa, ou seja, que não tem importância para o processo de gestão.

Seguindo a mesma linha da pesquisa, também foram questionados a respeito da importância do fluxo de caixa, desta vez, aliado à avaliação da liquidez da empresa, ou seja, buscou-se evidências do uso do fluxo de caixa para avaliar a liquidez. E para a questão também foi limitada a resposta, aos mesmos itens da questão anterior.

Dentre os administradores, 50% afirmaram ser fundamental o instrumento do fluxo de caixa para avaliar a liquidez da empresa e 17% responderam que pode apenas ajudar, 17%

não souberam avaliar a importância e outros 17% não responderam à questão. Dentre os entrevistados, nenhum deles optou pela alternativa “não faz a diferença”.

### **4.3 Comparação entre o referencial teórico e a pesquisa de campo**

O embasamento teórico desta pesquisa, em síntese, mostra a importância do fluxo de caixa no processo de administração e gestão do caixa numa empresa. Dentre as afirmações dos vários autores pesquisados, destaca-se a de Gitman (1987), que é extremamente favorável ao uso deste instrumento, valendo-se da metáfora de que o fluxo de caixa é a espinha dorsal da empresa.

O resultado da pesquisa de campo mostrou que, mesmo sendo o fluxo de caixa um instrumento imprescindível para a administração e gestão da empresa, ainda existem muitos administradores financeiros que não o utiliza para controlar as finanças empresariais. Há um grande número de gestores que não têm esse instrumento implantado na empresa e desconhecem o seu processo de administração e manutenção. Alguns deixaram de responder quando lhes foi perguntado se possuíam ou não o fluxo de caixa na empresa, o que leva a crer que esses administradores não conhecem este instrumento de controle gerencial.

A pesquisa mostrou que o fluxo de caixa não é amplamente utilizado pelas pequenas empresas. Sá (2006) deixa claro que é através do fluxo de caixa, que se pode compreender e avaliar a liquidez de uma empresa. Comparando a afirmação de diversos autores que constam do referencial teórico com o resultado da pesquisa, indaga-se como alguns administradores financeiros estão avaliando sua liquidez, tomando decisões, fazendo planejamento financeiro da empresa, se desconhecem o processo de fluxo de caixa, desprezando essa importante ferramenta de gestão?

Para muitos desses administradores financeiros, o processo de gerar lucro e gerar caixa, é totalmente desconhecido e desconsiderado, sendo este fator importantíssimo, pois de acordo com Sá (2006), uma empresa pode sobreviver sem gerar lucro, desde que gere caixa.

Novamente Sá (2006), exalta a importância do fluxo de caixa projetado e o planejamento financeiro, para que a empresa tenha êxito nas suas atividades, e a pesquisa mostra que grande parte dos administradores financeiros, não projeta seu fluxo de caixa, e, mais assustador, há um grande número de administradores que desconhecem o processo de administração do fluxo de caixa.

Diante dessa situação, surgem várias perguntas, dentre elas, como esses administradores tomam decisões, se suas empresas não possuem uma projeção da gestão do caixa orientada para o futuro? Como essas empresas fazem planejamento financeiro?

O fluxo de caixa, conforme afirma Frezatti (1997), é um instrumento estratégico e tático na gestão da empresa. Assim sendo, como os respondentes da pesquisa que não conhecem ou não dominam os conceitos de fluxo de caixa, elaboração e monitoramento do mesmo, assumem sua posição e função de administrador da empresa, tomando as decisões estratégicas? Talvez, isso explique o motivo de muitas empresas passarem por dificuldades financeiras, recorrerem a empréstimos e cada vez mais se distanciarem de uma situação financeira de liquidez e solvência, levando-as a fechar as portas.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve por objetivo, evidenciar as técnicas administrativas de acompanhamento, avaliação e controle do fluxo de caixa, que as microempresas adotam como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão. Para isso, utilizou-se pesquisa descritiva, por meio de levantamento com abordagem quantitativa.

Em relação aos resultados quanto à elaboração, acompanhamento e controle do fluxo de caixa, evidenciou-se que 78% dos pesquisados afirmaram ter domínio pleno, por outro lado, 22% não o possuem. Quanto à adoção do fluxo de caixa, 72% afirmaram que utilizam, 17% não utilizam e 11% não responderam. Quanto à periodicidade de atualização dos dados, 62% atualizam diariamente, 28% mensalmente e 7% não responderam. Em se tratando de projeção do fluxo de caixa, 14% projetam para 15 dias, 58% para 30 dias, 14% não projetam e 14% não responderam.

Para testar o real conhecimento sobre a administração do fluxo de caixa, foi perguntado a respeito de outros controles paralelos ao fluxo de caixa, onde constatou-se que 17% controlam as contas a pagar, 50% as contas a pagar e a receber, 11% as contas a pagar, planejamento e orçamento, 17% as contas a pagar, a receber, planejamento e orçamento. Para a avaliação da liquidez da empresa, a pesquisa mostrou que 61% dos entrevistados utilizam-se do fluxo de caixa, 6% responderam que fazem uso do resultado econômico, e ainda, 22% afirmaram não usar o resultado econômico e o fluxo de caixa, e 11% não responderam.

Quanto à importância do fluxo de caixa, evidenciou-se que 61% o consideram fundamental. Para 6% o fluxo de caixa pode apenas ajudar, 17% não souberam avaliar e 17% não responderam. Assim, concluiu-se que a realidade dos administradores financeiros com relação ao uso deste instrumento, indispensável ao desenvolvimento das empresas, ainda não encontra simetria com o preconizado na literatura.

A pesquisa evidenciou que há um grande número de administradores que não têm o fluxo de caixa implantado na empresa, e que também desconhecem seu processo de administração e manutenção. Identificou muitos administradores, que mesmo tendo afirmado conhecer o processo de administração do fluxo de caixa, não souberam ou deixaram de responder outras questões relacionadas, negando a afirmação anterior, permitindo inferir, que os mesmos não tinham conhecimento sobre o processo de administração do fluxo de caixa.

Concluiu-se que o fluxo de caixa como instrumento de gestão, está sendo pouco utilizado entre os gestores de microempresas. Alguns administradores utilizam-se de técnicas para administrar o caixa da empresa, porém, não as conhecem satisfatoriamente para fazê-lo de forma eficaz. Por outro lado, identificou-se administradores que desconhecem o processo de gestão do fluxo de caixa, principalmente aqueles com formação escolar incompleta na área de humanas.

Por fim, dada a importância do tema e o resultado desta pesquisa, que aponta o despreparo dos gestores das microempresas, sugere-se replicar este estudo em outras áreas geográficas ou outros tipos de empresas, como forma de contribuir para o crescimento e aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão financeira das organizações.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Geraldo. **Fluxo de Caixa – modelo para bancos múltiplos**. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1995.
- BRAGA Robert; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. **Avaliação da Liquidez das Empresas através da Análise da Demonstração de Fluxos de Caixa**. In Revista de Contabilidade e Finanças, FIPECAFI – FEA/USP. São Paulo, v. 14, 2001.
- BRASIL. Lei nº. 9.841 de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/Leis/L9841.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L9841.htm)>. Acesso em 05 de setembro de 2008.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário: como dispor de um instrumento fundamenta para gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução de Jacob Ancelevicz e Francisco José dos Santos Braga. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de Tesouraria: controle e análise de transações financeiras em moeda forte**. São Paulo: Atlas, 1997.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.
- WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.