



**Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ**

**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC**

**Departamento de Administração**

**GUSTAVO ALMEIDA VILELA**

**FLUXO DE CAIXA E SUA RELEVÂNCIA PARA PEQUENAS  
EMPRESAS DE PERFIL FAMILIAR**

**RIO DE JANEIRO**

**2009**

Gustavo Almeida Vilela

FLUXO DE CAIXA E SUA RELEVÂNCIA PARA PEQUENAS  
EMPRESAS DE PERFIL FAMILIAR

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Faculdade de Administração e Ciências contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador : Ruthberg dos Santos

RIO DE JANEIRO

2009

Gustavo Almeida Vilela

FLUXO DE CAIXA E SUA RELEVÂNCIA PARA PEQUENAS  
EMPRESAS DE PERFIL FAMILIAR

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Faculdade de Administração e Ciências contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2009

---

Professor Orientador : Ruthberg dos Santos

---

Professor Avaliador : Ângelo Maia Cister

RIO DE JANEIRO

2009

## **Agradecimentos**

Ao professor Ruthberg dos Santos, pela sua orientação nesta importante etapa.

Aos meus pais, pela dedicação, confiança e por sempre terem acreditado em minha educação como forma de me tornar uma pessoa melhor.

À Bruna Fernandes Alexandre, pelo companheirismo, incentivo e apoio durante os períodos de dificuldade na elaboração deste trabalho.

Aos amigos que fiz durante o curso de Administração da UFRJ e tornaram os mais de quatro anos de curso um período inesquecível.

## RESUMO

VILELA, Gustavo Almeida. **Fluxo de Caixa e sua relevância para pequenas empresas de perfil familiar**. Rio de Janeiro, 2009. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração e Ciência Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Este trabalho pretende demonstrar as principais características do método do Fluxo de Caixa, a elaboração de um modelo a partir das informações pesquisadas e a importância de sua utilização em uma empresa. O foco do estudo será em pequenas e micro empresas, especialmente de perfil familiar. Isto porque apesar de serem muito numerosas e responsáveis por uma parcela significativa na produção de bens e geração de empregos na economia brasileira, a administração destas costuma ser realizada de modo muito empírico, centralizada na figura do líder. O presente trabalho visa comprovar que através de um modelo simples é possível tornar o gerenciamento financeiro de uma organização mais eficiente e racional, aumentando a capacidade de planejamento e a competitividade da empresa como um todo.

Palavras-Chave : Fluxo de Caixa; Modelo; Empresa Familiar; Posto de Combustíveis

## ABSTRACT

VILELA, Gustavo Almeida. **Fluxo de Caixa e sua relevância para pequenas empresas de perfil familiar.** Rio de Janeiro, 2009. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração e Ciência Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

The present study pretends to show the main aspects of the Cash Flow method, the elaboration of a model based on the researched information and the importance of its use in an organization. The study's focus is going to be small and micro companies, especially those with a familiar profile. That is because, although being numerous and responsible for a significant amount in the production of goods and job creation on the Brazilian economy, the administration of those companies is usually made with a great amount of empirics, centralized on the leader figure. The study seeks to prove that through a simple model it is possible to turn the financial management of an organization more efficient and rational, increasing the planning capacity and the competitiveness of the company as a whole.

Key Words : Cash Flow ; Model ; Family Company ; Gas Station

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	PROBLEMÁTICA .....	10
1.2	OBJETIVO.....	10
1.3	METODOLOGIA.....	11
1.4	ESTRUTURA.....	11
<b>2</b>	<b>MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL .....</b>	<b>13</b>
2.1	EMPRESA FAMILIAR .....	14
2.1.1	<b>Definição .....</b>	<b>14</b>
2.1.2	<b>Importância na economia .....</b>	<b>15</b>
2.1.3	<b>Sucessão Familiar .....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....</b>	<b>19</b>
3.1	CAPITAL DE GIRO .....	20
3.1.1	<b>Ciclo Operacional e Ciclo de Caixa.....</b>	<b>21</b>
3.1.2	<b>Determinação do Capital de Giro .....</b>	<b>23</b>
3.2	FLUXO DE CAIXA.....	24
3.2.1	<b>Importância da Gestão de Caixa .....</b>	<b>25</b>
3.2.2	<b>O Papel da Contabilidade .....</b>	<b>26</b>
3.2.3	<b>Características do Fluxo de Caixa .....</b>	<b>27</b>

3.3	ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	29
3.3.1	<b>Estrutura.....</b>	<b>30</b>
3.3.2	<b>Operações que não afetam o caixa.....</b>	<b>32</b>
3.3.3	<b>Requisitos para implementação.....</b>	<b>33</b>
3.3.4	<b>Métodos Direto e Indireto .....</b>	<b>33</b>
3.3.5	<b>Fluxo de Caixa Prospectivo.....</b>	<b>35</b>
4	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>37</b>
4.1	CARACTERÍSTICAS DE PESQUISA.....	37
4.2	DADOS SOBRE O EMPREENDIMENTO .....	39
4.3	APLICAÇÃO DO MÉTODO .....	41
4.3.1	<b>Entradas Operacionais.....</b>	<b>41</b>
4.3.2	<b>Saídas Operacionais .....</b>	<b>43</b>
4.3.3	<b>Entradas e Saídas Não Operacionais .....</b>	<b>45</b>
4.4	BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA .....	48
5	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>49</b>
6	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>



## 1. Introdução

Ao longo dos últimos anos o Brasil vem se tornando um importante competidor global, ganhando cada vez mais características de liderança em diversos segmentos. Tal feito só pôde ser obtido após um longo trabalho de estabilização da economia nacional e um aumento do respeito às instituições democráticas, que resultou em controle da inflação e crescimento.

Isto fez com que os olhos do resto do mundo também se voltassem para o país, e o investimento estrangeiro cresce em um ritmo veloz e constante, mesmo em tempos de crise.

Este novo cenário, de maior disponibilidade ao crédito, investimentos e facilidade de empreendedorismo, fez com que a competição interna no país se tornasse muito mais acirrada, de modo que as empresas devem buscar ainda mais formas de se destacar.

Conforme será mostrado neste estudo, uma grande parcela das empresas do país, e que empregam parte considerável da força de trabalho, é composta por pequenas e micro empresas, e diversas delas possuem um perfil familiar.

É sabido que uma boa parte destas empresas é gerenciada de forma empírica, sem a profissionalização necessária, especialmente na área financeira, o que resulta em falta de planejamento e tomada de riscos muitas vezes desnecessários.

O presente trabalho visa mostrar como através de um modelo de simples aplicabilidade e desenvolvimento é possível melhorar consideravelmente esta situação. O modelo em questão é o Fluxo de Caixa, e serão abordados neste

trabalho suas principais características, além das principais questões que devem ser levadas em consideração na sua elaboração.

De fato, o autor deste trabalho acredita que sua aplicação pode trazer benefícios tangíveis para o gerenciamento de uma empresa, e buscará através do estudo demonstrar argumentos para corroborar esta visão.

### **1.1 Problemática**

O presente estudo abordará a importância do planejamento na gestão financeira de uma organização, especialmente micro e pequenas empresas. Analisando para isto, o modelo de Fluxo de Caixa como ferramenta gerencial.

Não são raras as ocasiões em que empresários deste tipo de organização possuem formações diversas e, não possuindo aptidão para a área financeira, acabam por guiar suas empresas de forma empírica nesta área.

Sem dúvida, não falta profissionalismo e empenho aos gestores de organizações com este perfil, pelo contrário. O que este trabalho se propõe a discutir é a necessidade de profissionalização, especificamente nas finanças da companhia.

### **1.2 Objetivo**

Busca-se com este estudo mostrar a importância de uma gestão financeira profissionalizada e austera dentro de uma organização para que esta obtenha os resultados pretendidos.

Para isto, será analisado o modelo do Fluxo de Caixa que, apesar de já extremamente difundido e com importância reconhecida, ainda não é utilizado por

diversos gestores, especialmente aqueles que atuam em micro e pequenas empresas, o que é ainda mais acentuado caso estas sejam empresas familiares.

### **1.3 Metodologia**

Na busca de respostas para as questões levantadas pelo problema analisado, o autor se utilizou do modelo de análise teórico empírico. Isto é, além de consulta à bibliografia interessante à pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma empresa que possui o perfil buscado, abordado na problemática deste estudo.

Esta metodologia foi escolhida na busca de um resultado mais consistente. De acordo com Gazzoni (apud GIL, 1991) “a pesquisa exploratória tem como objetivo principal proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o assunto, tornando-o mais explícito, procurando esclarecer e modificar conceitos e idéias existentes.”

### **1.4 Estrutura**

Este estudo buscará primeiramente situar o universo das organizações ao qual pretende analisar, o das micro e pequenas empresas e especificamente as de características familiares.

Em seguida, pretende-se mostrar a importância do planejamento na administração financeira de uma organização, especialmente na área de gerenciamento de caixa.

A ferramenta escolhida para estudar este gerenciamento é o Fluxo de Caixa e o modelo da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC). Serão expostos alguns conceitos importantes no entendimento desta questão.

Se buscará, primeiramente, descrever este método de controle e sua importância, em um plano mais teórico baseado em referências bibliográficas de livros e artigos.

Posteriormente, será analisado um estudo de caso, envolvendo uma empresa com o perfil buscado, atuante na área de revenda de combustíveis para observar a aplicabilidade do modelo estudado buscando concluir se este de fato é uma ferramenta importante na evolução gerencial de uma micro e pequena empresa.

## 2. Micro e Pequenas Empresas no Brasil

De acordo com o estudo *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa de 2008*<sup>1</sup>, elaborado pelo SEBRAE em conjunto com o DIEESE, as micro e pequenas empresas totalizavam 97,5% das empresas com empregados do país, ou 2.241.071 empresas no ano de 2006.

Além disso, ainda de acordo com este estudo, as micro e pequenas empresas empregavam neste ano 50,8% dos empregos formais da economia brasileira, ou 13.248.527 funcionários. Estes dados apenas reforçam o fato de estas empresas terem um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Entretanto, a taxa de mortalidade destas organizações no país ainda é alta, apesar de ter sofrido uma diminuição nos últimos anos devido à fatores como a melhora econômica do país e a maior capacitação dos profissionais. Dados do estudo *Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005*<sup>2</sup> realizado pelo SEBRAE, mostram que no triênio de 2000-2002, 59,9% das micro e pequenas empresas encerravam suas atividades em menos de 4 anos. No triênio de 2003-2005, entretanto, esta taxa teve uma diminuição de 24%, indo para 35,9%.

Esta melhora sem dúvida se deve a um melhor planejamento financeiro das organizações e por isto este estudo discorrerá sobre a importância deste em uma empresa de pequeno porte.

---

<sup>1</sup> Fonte : [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) – Acessado em 25/09/2009

<sup>2</sup> Fonte : [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) – Acessado em 25 /09/2009

## 2.1 Empresa Familiar

Dentro do universo empresarial, as empresas familiares formam um grupo em particular que possui peculiaridades dignas de nota e por isso vem sendo estudadas e analisadas com grande freqüência.

### 2.1.1 Definição

A definição uma empresa familiar é bastante variável, indo desde o conceito de que uma organização só pode ser assim caracterizada desde que “esteja ligada a uma família durante pelo menos duas gerações. Isto, se essa ligação resulta em uma influência recíproca, tanto na política geral do empreendimento, como nos interesses e objetivos da família.”<sup>3</sup> .

Outra interpretação é que uma empresa familiar é aquela que preenche três critérios básicos<sup>4</sup> : ser propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; possuir membros da família na gestão da empresa, cabendo a estes a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas e, finalmente, a família ser responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

Alguns autores vão além e consideram esta visão simplista, afirmando que uma das características mais relevantes em uma empresa familiar é a importância conferida à confiança mútua entre os membros da empresa, independente dos vínculos familiares (BERNHOEFT, 1991, p.35).

---

<sup>3</sup> Fonte : [http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_familiar](http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar) - Acessado em 24/09/2009

<sup>4</sup> Fonte : <http://www.rae.com.br/artigos/368.pdf> - Acessado em 24/09/2009

No entanto, este critério é extremamente subjetivo e por isso imensurável, portanto este estudo irá se ater à visão mais tradicional na definição deste grupo de empresas.

### **2.1.2 Importância na economia**

Estima-se que as empresas familiares sejam 80% das empresas brasileiras e responsáveis por 70% do PIB<sup>5</sup> da América do Sul, o que é ainda mais impressionante se levarmos em consideração a influência das empresas estatais no continente.

No Brasil, empresas com este perfil atuam em praticamente todos os segmentos da indústria, e em muitos deles são líderes de mercado. De acordo com o estudo *Grandes Empresas Familiares brasileiras : Uma análise da publicação VALOR 1000*<sup>6</sup>, 87% das empresas do setor têxtil, 81% do setor de açúcar e álcool, 75% do setor de comunicação e gráfica, 78% do setor de construção e 70% do comércio varejista são familiares.

Outra demonstração da abrangência das grandes empresas familiares no Brasil está no Quadro 1, que mostra o faturamento das 10 maiores empresas nesta categoria no ano de 2004.

---

<sup>5</sup> Fonte : <http://www.adnews.com.br/negocios.php?id=67835> – Acessado em 24/09/2009

<sup>6</sup> Fonte : [http://www.prosperarebrasil.com.br/publicacao/Empresa\\_Familiar\\_Valor\\_1000.pdf](http://www.prosperarebrasil.com.br/publicacao/Empresa_Familiar_Valor_1000.pdf) - Acessado em 24/09/2009

Empresa	Setor	Receita Líquida 2004 (Em R\$ Bilhões)	Sede	Família Principal
Ipiranga	Comércio Atacadista	15,8	RJ	Gouveia Vieira
Gerdau Açominas	Siderurgia	10	MG	Gerdau
CSN	Siderurgia	8,1	RJ	Steinbruch
Ipiranga	Comércio Atacadista	2,9	RS	Gouveia Vieira
Odebrecht	Construção e Engenharia	3,2	RJ	Odebrecht
Rede Globo	Comunicação e Gráfica	3,8	RJ	Marinho
TAM	Transportes e Logística	4,4	SP	Rolim
Sadia	Alimentos	6,1	SC	Fontana
Ipiranga Distribuidora	Comércio Atacadista	2,9	RS	Gouveia Vieira
Klabin	Papel e Celulose	2,7	SP	Klabin

**Quadro 1 - Maiores Empresas Familiares do Brasil em 2004<sup>7</sup>**

A relevância destas empresas no cenário nacional é indiscutível, assim como o fato de serem exemplos bem sucedidos em suas áreas de atuação. Entretanto, o foco deste estudo são as pequenas empresas familiares, onde se encontra a maioria das organizações.

### **2.1.3 Sucessão Familiar**

Conforme demonstrado anteriormente, o índice de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil é altíssimo. Ainda assim, aquelas que sobrevivem encontram grande dificuldade para passar este sucesso para as gerações futuras.

Dados mostram que no Brasil 30% das empresas familiares chegam a segunda geração e apenas 5% sobrevivem até a terceira<sup>8</sup>. O que mostra que empresas muitas vezes bem sucedidas em suas operações, tem como principal

<sup>7</sup> Fonte : [http://www.prosperarebrasil.com.br/publicacao/Empresa\\_Familiar\\_Valor\\_1000.pdf](http://www.prosperarebrasil.com.br/publicacao/Empresa_Familiar_Valor_1000.pdf) Acessado em 24/09/2009

<sup>8</sup> Fonte : <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410> – Acessado em 24/09/2009



desafio a questão da sucessão, o que alimenta a crença de em ditados populares como “Pai rico, filho nobre, neto pobre”.

Este fato é bem demonstrado no estudo “*Sucessão e Governança Corporativa nas Empresas Familiares no Brasil*” de Pedro Podboi Adachi e Eduardo Najjar, realizado em 100 empresas familiares do Brasil. Destas, 55% não planejam a sucessão e apenas 19% desenvolvem algum programa para formação da nova geração<sup>9</sup>, além disso cerca de 70% das empresas analisadas não têm a definição de quem será o próximo sucessor<sup>10</sup>.

Algumas das dificuldades centrais observadas<sup>11</sup> nas empresas após um processo sucessório são a falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado, descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio, falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia e falta de preparação/formação profissional dos herdeiros.

Isto demonstra que de fato urge para estas empresas uma profissionalização de sua administração, entretanto este não deve ser um processo burocrático, feito de forma de forma repentina.

De acordo com Bernhoeft (1991, p.20) :

Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional.

---

<sup>9</sup> Fonte :

[http://www.administradores.com.br/noticias/espm\\_promove\\_ii\\_forum\\_de\\_empresas\\_familiares/14848/](http://www.administradores.com.br/noticias/espm_promove_ii_forum_de_empresas_familiares/14848/) - Acesso em 24/09/2009

<sup>10</sup> Fonte : [http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver\\_noticia.php?not=39229](http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=39229) – Acesso em 24/09/2009

<sup>11</sup> Fonte : [http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra\\_bia?ident\\_unico=839](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra_bia?ident_unico=839) – Acesso em 24/09/2009

Deve-se portanto tomar o tempo necessário, sem prejudicar o andamento da empresa, e respeitar os objetivos familiares da família para aquela organização. Com a profissionalização se busca principalmente estabelecer um planejamento a médio e longo prazo. Entretanto, conforme afirma o autor citado anteriormente, deve-se tomar muito cuidado ao repassar o controle gerencial para um profissional uma vez que muitas vezes este está na busca apenas de recompensas financeiras imediatas, o que é legítimo, sem ligação com o que os donos da empresa desejam para ela.

Por fim, é importante ressaltar alguns pontos fortes destas empresas em geral<sup>12</sup>. Dentre as vantagens deste tipo de organização, é importante ressaltar uma lealdade e dedicação além do comum, um grupo interessado e unido em torno do fundador, além de uma sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua.

---

<sup>12</sup> Fonte : [http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra\\_bia?ident\\_unico=839](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/integra_bia?ident_unico=839) – Acesso em 24/09/2009

### 3. Planejamento Financeiro

Em um mundo cada vez mais interligado e competitivo, sobrevivem apenas as organizações mais eficazes e eficientes em seus respectivos negócios. De fato, não há mais espaço para amadorismo das empresas e o planejamento é indispensável ao sucesso de qualquer negócio e parte intrínseca deste planejamento é a gestão financeira.

De acordo com Assaf Neto e Silva (1997, p.35) :

Em verdade, 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. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros.

Portanto, uma das áreas mais relevantes da gestão financeira é a gestão de caixa, que serve como um retrato da liquidez da organização em determinado momento.

De forma ingênua, alguns empresários acreditam que este planejamento é importante apenas em situações negativas financeiramente, quando uma empresa busca se reequilibrar neste sentido.

Isto é claramente uma falácia, pois empresas saudáveis financeiramente alocarão seus recursos de forma muito mais competente uma vez que souberem seu caixa disponível para estas operações, o que certamente trará resultados melhores no futuro, através de investimentos ou aplicações corretas, que maximizem o retorno neste tipo de investimento sem ferir o lado financeiro da organização.

Este é um ponto relevante pois sem planejamento é comum que gestores façam aplicações muito longas visando um rendimento mais elevado mas que acabam causando falta de caixa na empresa, fazendo esta pagar penalidades por

retirar o dinheiro da aplicação antes do prazo ou, em um cenário pior, recorrer a um empréstimo para se socorrer no período imediato. No outro oposto, o gestor poderia pecar por fazer aplicações curtas, não aproveitando rentabilidades mais altas.

Para evitar que erros ao longo do tempo se tornem custos de oportunidade altíssimos para a organização e na busca de planejar, prever e analisar informações na tomada de decisão, deve-se dispor de instrumentos gerenciais eficazes e eficientes. Frezatti (1997, p.28) define um instrumento gerencial como “aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos”.

### **3.1 Capital de Giro**

O gerenciamento do caixa de uma empresa é diretamente afetado pelas suas compras e recebimentos, sendo portanto muito ligada à administração do capital de giro da organização.

Segundo Assaf Neto (1997, p.19)

Uma boa administração do capital de giro envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Este incremento de atividade no capital de giro proporciona, de forma favorável à empresa, menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante e conseqüente incentivo ao aumento da rentabilidade.

Determinar o capital de giro necessário é o primeiro passo no gerenciamento de caixa de uma organização. Isto porque este conceito representa a quantia necessária para o funcionamento do dia a dia na organização, servindo como um parâmetro de base para as decisões financeiras.

Gitman (2002, p.16) afirma que “capital de giro refere-se aos ativos circulantes que sustentam as operações do dia a dia das empresas. A administração ineficiente do capital de giro afetará dramaticamente o fluxo de caixa das empresas”.

Assaf Neto e Silva (1997, p.15) dividem ainda o capital de giro em dois subgrupos, permanente e variável, conforme citado abaixo.

O capital de giro permanente refere-se ao volume mínimo de ativo circulante necessário para manter a empresa em condições normais de funcionamento. O capital de giro, variável, por seu lado, é definido pelas necessidades adicionais e temporais de recursos verificadas em determinados períodos(...).

Na análise destes processos em uma organização, é importante ter em mente ainda os conceitos dos Ciclos Operacional de Caixa.

### **3.1.1 Ciclo Operacional e Ciclo de Caixa**

De acordo com Assaf Neto e Silva (1997, p.19), o Ciclo Operacional se inicia no momento da compra da matéria prima (no caso de uma empresa industrial) e se encerra no recebimento da venda.

Ainda segundo estes autores, existem subdivisões neste processo, que são o prazo médio de estocagem de matérias-primas (PME) ; prazo médio de fabricação (PMF) ; prazo médio de venda (PMV) ou prazo médio de estocagem de produtos acabados e ; prazo médio de cobrança (PMC) ou prazo médio de recebimento. Este ciclo operacional varia de acordo com a área de atividades e características da empresa.

Dentro deste conceito de Ciclo Operacional, há ainda o de Ciclo Financeiro ou de Caixa, que é mais relevante ao presente estudo. Este se inicia com o pagamento

aos fornecedores e termina com o recebimento da venda do produto, sendo portanto menor que o Ciclo Operacional.

A Figura 1 clarifica estes conceitos.

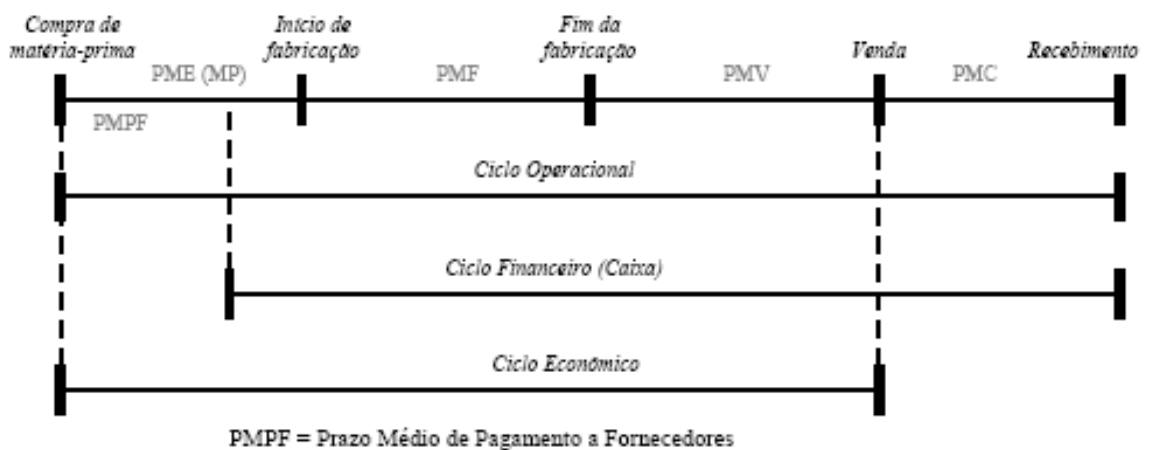


Figura 1 - Ciclos de uma organização

Fonte : Assaf Neto e Silva (1997 p.19)

Por fim, os autores resumem de forma didática a relação entre os ciclos em questão :

- **Ciclo Operacional** = Prazo Médio de Estocagem (Matérias Primas) + Prazo Médio de Fabricação + Prazo Média de Venda + Prazo Médio de Cobrança.
- **Ciclo Financeiro (de caixa)** = Ciclo Operacional - Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores – Prazo de Desconto de Duplicatas
- **Ciclo Econômico** = Ciclo Operacional – Prazo Médio de Cobrança

### 3.1.2 Determinação do Capital de Giro

A determinação algébrica do Capital de Giro (circulante) Líquido (CCL) é realizada de forma simples, bastando diminuir o Ativo Circulante do Passivo Circulante. Caso o segundo seja maior que o primeiro, a empresa se encontra em uma situação preocupante, uma vez que isto denota que ela “está usando recursos passivos correntes para financiar seus investimentos permanentes” (ASSAF NETO e SILVA, 1997, p.17).

A administração eficiente desta folga de caixa disponível na empresa é objetivo dos gerentes financeiros. Conforme SANTOS (2001, p.26) “Elevado volume de capital de giro irá desviar recursos que poderiam ser aplicados nos ativos permanentes da empresa. Todavia, capital de giro muito reduzido restringirá a capacidade de operação e de vendas da empresa”<sup>13</sup>. Por isso, existe uma forma de análise da Necessidade de Capital de Giro (Ncg) de uma empresa baseado no seu Balanço Patrimonial.

Se busca assim observar o chamado Efeito Tesoura, isto é, quando o Capital de Giro utilizado é maior do que a Necessidade de Capital de Giro, o que é um custo de oportunidade para a organização.

A Necessidade de Capital de Giro é calculada através da diferença do Ativo Operacional (como estoques e duplicatas a receber) e o Passivo Operacional (fornecedores, taxas e impostos, encargos salariais por exemplo).

---

<sup>13</sup> Retirado de [http://www.fafibe.br/revistaonline/arquivos/003-emerson\\_alunos-utilizacao\\_fluxo.pdf](http://www.fafibe.br/revistaonline/arquivos/003-emerson_alunos-utilizacao_fluxo.pdf) - Acessado em 26/09/2009

Enquanto isso, o Capital de Giro é calculado pela diferença entre o Ativo Permanente (contas de longo prazo do ativo como investimento e imobilizado) e o Passivo Permanente (contas como o exigível a longo prazo).

Através destas informações, é possível analisar o Capital de Giro efetivamente utilizado na empresa, observar se este está no nível desejável e observar, com base em períodos passados, se existe algum efeito de sazonalidade nas operações da empresa. Deste modo se torna possível realizar um planejamento, utilizando estas informações em um Fluxo de Caixa prospectivo para os períodos a frente.

### **3.2 Fluxo de Caixa**

Com isto em mente, um instrumento fundamental na gestão financeira é o Fluxo de Caixa. Assaf Neto e Silva (1997, p.35) define este modelo como “um instrumento que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

Santos (2000, p.57), afirma que o fluxo de caixa contém as principais entradas e saídas de caixa periódicas, o estoque inicial de dinheiro da empresa e o saldo de caixa no final de cada período de informação. Ainda segundo o autor, “o fluxo de caixa é o instrumento capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa”.

Quanto à importância do modelo, Assaf Neto e Silva (1997, p.35) são categóricos ao afirmar que “é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões financeiras” e que o modelo “é de fundamental importância para as



empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios”.

### **3.2.1 Importância da Gestão de Caixa**

A gestão de caixa quando bem conduzida na administração financeira de uma empresa trás diversos benefícios, alguns destes serão abordados a seguir.

Primeiramente, esta ferramenta é extremamente útil na análise de possibilidades como a contratação de diferentes empréstimo e análise da real necessidade de capital de terceiros, que pode ser inflada pela falta de planejamento.

É também importante na análise financeira de uma variação de demanda de seus produtos ou custos de produção, tanto positiva quanto negativamente, de forma a não deixar a empresa desprevenida, e saber o impacto destas mudanças em seu caixa.

Entretanto, observa-se que muito comumente empreendedores de pequenas empresas não dão a devida atenção à gestão financeira de suas organizações. De forma corriqueira, estes gestores tomam suas decisões financeiras baseadas nos dados contábeis e acreditando que o modelo que funcionou anteriormente ainda será o mais eficiente.

É importante ressaltar que não se deve desqualificar completamente o empirismo na condução de empresas. Pelo contrário, o modelo aqui estudado se aproveita e de fato necessita dos conhecimentos e resultados anteriores na previsão de resultados futuros.

### 3.2.2 O papel da Contabilidade

Certamente a contabilidade é essencial para uma organização e os dados gerados por ela são de grande importância, entretanto se basear apenas nestes na gestão das finanças seria um grave erro.

De acordo com Santos (2000, p.59), o administrador deve conhecer a situação do caixa da organização com frequência diária ou semanal, entretanto a contabilidade foca em períodos de tempo maiores. Ainda segundo o autor a contabilidade falha na gestão de caixa uma vez que não diferencia a geração de caixa e lucro em uma empresa.

Este aspecto é corroborado por Frezatti (1997 p.19) que cita ainda as diferenças temporárias no capital de giro devido aos prazos de pagamento e recebimento, a inadimplência de clientes, provisões como imposto de renda (que afetam a demonstração de resultados mas não o fluxo de caixa) e receitas ainda não recebidas, como investimentos cujos juros são contabilizados mas só serão efetivamente recebidos na data de resgate, por exemplo.

Além disso, o fluxo de caixa deve reportar apenas as informações referentes à administração de caixa da empresa, e não às demais operações financeiras. Santos (2000, p. 57), afirma ainda que o fluxo de caixa “é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo a frente”, uma característica não abrangida pela contabilidade.

Por fim, uma especificidade do caso brasileiro é o sistema tributário extremamente oneroso e complexo, que faz com que a contabilidade no país tenha focado suas operações apenas para o lado fiscal na grande maioria das vezes. Por

isso, deve-se fazer uma contabilidade gerencial própria, mais voltada à realidade da rotina da empresa.

Entretanto, Frezatti (1997, p. 28) ressalta que “considerar o fluxo de caixa de uma organização um instrumento gerencial não significa que ela vai prescindir da contabilidade e dos relatórios por ela gerados”. Na verdade, se busca aliar os dados sob ambas as óticas para fortalecer o processo decisório.

### **3.2.3 Características do Fluxo de Caixa**

Deve-se ressaltar que o fluxo de caixa não é um modelo estático. Pelo contrário, apesar de diretrizes básicas e um certo padrão a ser seguido, este método se adapta às especificidades e necessidades de cada organização em diversos aspectos.

Primeiramente observa-se o prazo de cobertura do fluxo em questão. Ele pode ser curto (até três meses), médio (até um ano) ou longo (acima de doze meses). A base deste prazo pode ser ainda baseado em um calendário fixo (do primeiro ao último dia de cada mês) ou corridos (do dia x de um mês para x do seguinte).

Além disto, deve-se determinar como esta cobertura será subdividida na apresentação do fluxo de caixa, chamada de período de informação, normalmente divididas em dias, semanas ou meses. Obviamente quanto menor o período, maior o detalhamento das informações e quanto maior a cobertura, maior será o horizonte na análise da alocação do caixa.

Outra variação importante é o nível de detalhamento nas entradas e saídas de caixa da organização, o que dependerá da complexidade da mesma. Porém, é

importante ressaltar que o item “Diversos” deve ocupar no máximo 10% da movimentação financeira, de modo a não tornar genéricos os dados do Fluxo.

Entretanto, o modelo obviamente não é perfeito e possui um certo grau de imprecisão entre o caixa estimado e o efetivo. Esta variação é considerada aceitável em até 10% para modelos mensais e até 15% para coberturas maiores (trimestral, semestral ou anual).

Se deseja obter a menor imprecisão possível por uma questão prática. Suponhamos que o fluxo de caixa indica que a empresa tem certa sobra no caixa no próximo mês. Ora, se o modelo for confiável (baseado nas comparações anteriores entre o previsto e o ocorrido), os gestores se sentirão mais seguros para aplicar grande parte desta sobra (deve-se sempre manter uma reserva de segurança) durante este período, em uma aplicação mais rentável. Entretanto, se o grau de imprecisão é alto, aplicarão menos daquele montante previsto, ou em aplicações mais curtas e menos rentáveis, gerando assim menos retorno.

No outro extremo, a situação em que a empresa não possui caixa disponível e suas operações não mostram recuperação, o fluxo de caixa pode apontar alguns caminhos. Como exemplos pode se citar a renegociação de dívidas, aceleração de entradas e retardação de saídas de caixa.

Uma das alternativas sugeridas é utilizar uma análise de sensibilidade fazendo um cenário de caixa em casos otimista, realista e pessimista. Deste modo, sabe-se com mais certeza em quanto o saldo poderá oscilar e tem-se definida uma margem de segurança (SANTOS, 2000, p.67).

Outro ponto interessante do modelo estudado é o fato de tornar mais fácil a previsão, evitando assim a flutuação do saldo de caixa, de positivo para negativo e

vice versa. Isto porque a taxa de captação no mercado é consideravelmente superior à de aplicação. Deste modo, um caixa negativo em um mês com muitos compromissos a serem pagos, por exemplo, pode fazer com que a empresa tenha que recorrer a empréstimos, endividando-se assim perigosamente. Portanto, o planejamento financeiro dilui consideravelmente este risco.

A implementação do modelo certamente é a fase mais trabalhosa e pode afastar possíveis interessados em utilizá-lo, isto acontece especialmente se as áreas da empresa não possuem um sistema de informações interligado, uma vez que o fluxo de caixa computa os dados financeiros das mais diferentes áreas. Entretanto, esta dificuldade é amplamente compensada pelos ganhos que seus dados irão gerar, especialmente se a implementação for seguida de uma mudança de mentalidade na empresa, tornando-a mais voltada ao planejamento.

### **3.3 Elaboração do Fluxo de Caixa**

Para a elaboração do Fluxo de Caixa, deve-se levar em consideração diferentes fatores, como sua estrutura, variações de capital afetam ou não o caixa, os requisitos para a implementação e o modelo a ser adotado. Estes pontos são descritos a seguir.

### 3.3.1 Estrutura

Frezatti (1997, p.40) divide a estrutura de uma fluxo de caixa em quatro principais grupos : operacional, permanente, acionistas e financeiro, explicados a seguir.

O grupo operacional diz respeito às entradas e saídas efetivamente ligadas à atividade fim da empresa. Ou seja, as cobranças a receber relacionadas à vendas do produto/serviço produzidos pela empresa e contas a pagar referentes à produção, administração, comercialização destes produtos além de pagamentos a fornecedores, funcionários, contas de serviços públicos etc.

A parte permanente diz respeito aos investimentos no ativo permanente da empresa, sendo positivo na venda de bens obsoletos ou não mais utilizados e negativo na compra de novos bens ou ampliação do espaço físico.

O fluxo dos acionistas, por sua vez, diz respeito às entradas e saídas de caixa referentes à integralização de capital na empresa (positivo) e distribuição de lucros (negativo).

Por fim, o fluxo financeiro é o somatório dos demais fluxos. No fluxo de caixa seu número será igual em módulo mas com o sinal invertido desta soma. Isto porque no caso de sobra de recursos no caixa haverá uma saída de igual valor referente à aplicação no mercado financeiro e no caso de caixa negativo, haverá um resgate ou empréstimo neste valor.

Ainda segundo o autor, isto viabiliza a análise da saúde financeira da organização, permite uma otimização de resultados e mostra claramente como está se saindo e em que deve ser aprimorado o fluxo financeiro.

Uma vez que este estudo trata de pequenas empresas, com capital fechado, o conceito de acionista é representado pelo dono ou sócios da empresa, uma vez que estes são o que realizam os aportes e retiradas financeiras.

No que diz respeito ao formato do Fluxo de Caixa, todos os autores concordam que não existe um modelo ideal, uma vez que cada organização possui suas especificidades.

Frezatti (1997, p.76) afirma que “ao tratar o fluxo de caixa como um instrumento gerencial da empresa, o formato passa a ter maior importância em função de se ampliar o leque de usuários do sistema”.

Ainda segundo o autor, os principais objetivos que devem ser buscados na escolha deste formato devem ser a funcionalidade, exeqüibilidade, clareza quanto aos objetivos do relatório e uma relação custo-benefício vantajosa para a empresa, de modo a não se desperdiçar investimentos de tempo e financeiros.

Busca-se portanto criar um modelo que seja absorvido pela organização por um todo, tornando-se parte do dia a dia gerencial, interligado as diversas áreas e sistemas da organização, com participação e sugestões de melhora dos diversos responsáveis, não apenas centrado na figura do tesoureiro.

### 3.3.2 Operações que não afetam o caixa

Algumas operações podem ser consideradas erroneamente como saídas de caixa, especialmente ao se utilizar como base o Balanço Patrimonial de uma empresa. A maioria destes é considerada despesa apenas para fins contábeis.

Pode-se citar primeiramente a depreciação, amortização e exaustão dos bens da empresa, que são meras reduções do ativo, sem afetar o caixa<sup>14</sup>.

Uma observação complementar a esse ponto a ser feita é que apesar de esta ser a opinião mais aceita pela maioria dos autores, uma voz discordante é mostrado é a de Eliseu Martins (1999, p.10) que afirma que “existe uma relação direta com o caixa, só que normalmente a relação não é com o caixa do mesmo período”.

A conta de provisão para devedores duvidosos também não deve ser considerada um desembolso, uma vez que esta é uma estimativa de um provável não recebimento futuro, não sendo portanto uma saída e sim uma entrada futura que não será realizada.

Por fim, deve-se considerar o acréscimo ou diminuição de itens de investimento pelo método de equivalência patrimonial e atualização monetária uma vez que estas variações não denotam que houveram vendas ou aquisições por parte da organização<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Fonte : <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vln02/a01vln02.pdf> p. 9 - Acesso em 28/09/2009

<sup>15</sup> Fonte : [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/E5D4B978975DD98A03256FAC00740E9E/\\$File/NT000A45B6.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/E5D4B978975DD98A03256FAC00740E9E/$File/NT000A45B6.pdf) - Acesso em 28/09/2009



### **3.3.3 Requisitos para implementação**

A implementação do modelo em questão não pode ser feita de forma abrupta, sem preparação dos responsáveis, por isso é importante citar alguns pontos que devem ser cumpridos neste processo<sup>16</sup>.

Primeiramente deve haver apoio e comprometimento por parte da cúpula administrativa da empresa, pois sem ela o projeto se torna inviável. Para que o processo seja realizado de forma eficiente deve haver ainda um treinamento do pessoal envolvido com a utilização do fluxo de caixa e a criação de um manual das operações financeiras para auxiliar este processo.

Importante também é a determinação das atividades fins da empresa, para que se possa especificar melhor as alterações de caixa. Para isso é recomendado a criação de um fluxograma das atividades.

Por fim, caso a empresa conte com algumas áreas é de fundamental importância que estas estejam interligadas e comprometidas com este modelo de gerenciamento, não deixando apenas o tesoureiro responsável por esta.

### **3.3.4 Métodos Direto e Indireto**

Alguns autores dividem em dois grupos a elaboração do Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) em uma empresa, podendo seguir os métodos direto ou indireto. O método direto é feito a partir das movimentações reais de caixa, a medida que estas vão ocorrendo. Um DFC neste modelo mostra primeiramente as entradas e depois as saídas operacionais.

---

<sup>16</sup> Fonte : <http://www.revista.inf.br/adm12/pages/artigos/ADM-edic12-anovii-art02.pdf> -- p.4 – Acesso em 26/08/2009

O Método Indireto, por sua vez, parte do lucro líquido demonstrado na Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE) para então acrescentar valores referentes às despesas contábeis como amortização e depreciação. A diferença entre DFCs utilizando estes métodos está no fluxo de caixa operacional, sendo o fluxo das atividades de financiamento e investimento representados de forma igual.

Entretanto, a utilização do modelo indireto é bastante criticada. Primeiramente pelo fato de ela exigir um maior conhecimento contábil, o que pode causar erros de interpretação, especialmente em pequenas empresas que não possuam profissionais ligados a esta área.

Além disso, o gerenciamento a partir deste modelo se torna mais difícil uma vez que as informações referentes ao caixa aparecem com certa defasagem no tempo (pois só são analisadas após a obtenção da DRE), o que pode acabar resultando em resultados não esperados e desagradáveis.

Campos Filho (1999, p. 41) recomenda que uma empresa deve "relatar os fluxos de caixa das atividades operacionais diretamente, mostrando as principais classes de recebimentos e pagamentos operacionais", sendo assim, o método direto é o mais recomendado.

O Quadro 2, baseado em Gazzoni (2003, p. 96) apud Teles (1997), clarifica a diferença entre estes dois conceitos mostrando como são elaborados Demonstrativos do Fluxo de Caixa utilizando os dois modelos. Como pode-se perceber a diferença encontra-se apenas nas atividades operacionais.

<b>Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa</b>	
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>	
<b>Método Direto</b>	<b>Método Indireto</b>
Venda de mercadorias e serviços (+)	Lucro líquido
Pagamento de fornecedores (-)	Depreciação e amortização (+)
Salários e encargos sociais dos empregados (-)	Provisão para devedores duvidosos (+)
Dividendos recebidos (+)	Aumento / diminuição em fornecedores (+/-)
Impostos e outras despesas legais (-)	Aumento / diminuição em contas a pagar (+/-)
Recebimento de seguros (+)	Aumento / diminuição em contas a receber (+/-)
	Aumento / diminuição em estoques (+/-)
Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)	Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimento</b>	
Venda de imobilizado (+)	
Aquisição de imobilizado (-)	
Aquisição de outras empresas (-)	
Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)	
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamento</b>	
Empréstimos líquidos tomados (+)	
Pagamento de leasing (-)	
Emissão de ações (+)	
Caixa líquido das atividades de financiamento (+/-)	
<b>Aumento / Diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa</b>	
<b>Caixa e equivalentes de caixa - início do ano</b>	
<b>Caixa e equivalentes de caixa - final do ano</b>	

Quadro 2 - DFCs de acordo com os métodos direto e indireto

Fonte : Gazzoni apud Teles (1997)

### 3.3.5 Fluxo de Caixa Prospectivo

Diversos autores ressaltaram a importância do Fluxo de Caixa para o conhecimento do comportamento financeiro das organizações e questões que possam ser melhoradas, tornando o gerenciamento mais fácil e eficiente.

Existe ainda uma considerável quantidade de modelos de Demonstrações do Fluxo de Caixa, de modo que seria impossível reproduzir todos em apenas um estudo. Entretanto, um aspecto por muito tempo negligenciado é a importância deste modelo na previsão do comportamento futuro das empresas.

De fato, se o Fluxo de Caixa é uma ferramenta poderosa na análise dos eventos passados da empresa na busca da constante melhora na eficiência, seria lógico supor que previsões para o futuro, baseado nos dados recolhidos anteriormente, seriam igualmente de importância para a gerência.

Kassai (1996, p.208), o primeiro à focar na questão temporal do modelo se pergunta “ O fluxo de caixa deve retratar eventos econômicos ocorridos no passado ou futuro?.” O autor elaborou então um modelo prospectivo disposto de forma dedutiva até o saldo final de caixa, feito para a realidade de pequenas empresas para que possam prever de forma mais clara seu comportamento financeiro, fornecendo um embasamento maior para a tomada de decisão.

O Quadro 3 demonstra este Fluxo de Caixa prospectivo proposto, partindo de dados operacionais relevantes para a realidade das pequenas empresas.

<b>Modelo Dedutivo de Fluxo de Caixa Prospectivo</b>		
Fluxo de Caixa	Obs	"n" Períodos
1 – Dados Operacionais Relevantes		
2 – Entradas		
3 – Saídas		
4 – VARIAÇÃO	2 - 3	
5 – Retiradas		
6 – Novos Investimentos		
7 – Depreciação		
8 – Custo ou Remuneração do Dinheiro		
9 – SALDO ACUMULADO	4 - 5 - 6 - 7 - 8	
10 – Empréstimos/Aplicações de Recursos		
11 – SALDO FINAL	9 +/- 10	

**Quadro 3 - Modelo de Fluxo de Caixa Prospectivo**

Fonte : Lacerda p. 25 apud Kassai (1997, p. 72)

## **4. Estudo de Caso**

O método de estudo de caso foi utilizado pelo autor deste estudo uma vez que acredita que esta é a melhor forma para conhecer uma situação e analisar a aplicabilidade de seus estudos, com base na bibliografia citada anteriormente.

Este estudo de caso foi realizado através de uma pesquisa em uma pequena empresa de perfil familiar em sua primeira geração que atua na revenda de combustíveis no Rio de Janeiro com um estabelecimento comercial, um posto de combustíveis.

### **4.1 Características de Pesquisa**

Para melhor compreender e analisar as questões propostas por um estudo é importante que se ponha estas em prática, e a melhor forma de se alcançar este objetivo é através de uma pesquisa. Ou, nas palavras de Marconi e Lakatos (p.2 , apud Trujillo, 1974), uma pesquisa tenta “conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial”.

Gil (2009, p. 18) afirma que uma pesquisa pode ser definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”, de modo que este método deve ser utilizado quando não se dispõe de recursos (informações) suficientes para responder o problema em questão.

O autor divide ainda o campo de pesquisas em dois grandes subgrupos, as de ordem intelectual e prática. Esta segunda categoria é definida como decorrente do “desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz” (GIL, 2009,p.17), sendo portanto a que mais se adéqua ao estudo em questão.

Outra visão sobre este tema, exposta por Marconi e Lakatos (2008, p. 48) classifica as técnicas de pesquisa em documentação indireta e direta. A primeira diz respeito ao levantamento de dados para a pesquisa, podendo ser documental (baseado em fontes primárias, documentos) ou bibliográfica, referentes à fontes secundárias e que abrangem “toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”.

Entretanto, de acordo com Marconi e Lakatos (2008, p.57) :

A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

A documentação indireta pode ser considerada, portanto, a primeira etapa de uma pesquisa científica, sendo a “fase de pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse” (MARCONI e LAKATOS, 2008, p. 48).

Ainda segundo os autores, a documentação direta é constituída pelo “levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem” (MARCONI e LAKATOS, 2008, p.69), podendo ser obtidos através de uma pesquisa de laboratório ou de campo.

Quanto à finalidade de uma pesquisa, Marconi e Lakatos (p.2; apud Selltiz et alii, 1965) afirmam que esta tem como objetivo “descobrir respostas para questões mediante a aplicação de métodos científicos” e prosseguem afirmando que apesar destes métodos não resultarem sempre em respostas fidedignas, “são os únicos que podem oferecer resultados satisfatórios ou de total êxito” (Marconi e Lakatos, p.2)

A pesquisa de campo é a que mais condiz com a proposta do presente trabalho e Marconi e Lakatos (2008, p. 69) afirmam que esta “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente”, entretanto,

alertam que não devem ser confundidas com simples coletas de dados uma vez que contam com “controles adequados e objetivos preestabelecidos”.

Dentro do conceito de pesquisa de campo se encontra o de Estudo de Caso. De acordo com Gil (2009, p.54), este “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

O autor prossegue afirmando que este método foi por muito tempo colocado em segundo plano devido à sua natureza, entretanto, de acordo com o mesmo Gil (p.54, apud YIN, 2001) hoje é “encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”.

Em seu trabalho, Gil (2009, p.54) ressalta porém que uma das barreiras para a aceitação plena destes métodos é a falta de rigor metodológico, uma vez que isto pode causar resultados enviesados. Entretanto o autor argumenta que “vieses não são prerrogativa dos estudos de caso, podem ser constatados em qualquer modalidade de pesquisa”.

Portanto, a partir deste embasamento, o Estudo de Caso se mostra o modo mais adequado e condizente com os objetivos deste trabalho.

## **4.2 Dados sobre o empreendimento**

Na elaboração de um modelo de fluxo de caixa como o proposto, o primeiro passo é levantar as informações mais relevantes referentes ao lado financeiro da empresa.

O estabelecimento objeto deste estudo é um Posto de Combustíveis de bandeira Petrobrás que se situa na cidade do Rio de Janeiro, RJ, no bairro da Barra da Tijuca, região da cidade com crescimento acelerado nos últimos anos e com potencial para se desenvolver ainda mais nos próximos devido a condições geográficas, econômicas e políticas.

A empresa possui 25 funcionários, uma venda média de 300.000 litros mensais e faturamento bruto médio de R\$ 800.000,00, com uma margem de lucro de cerca de 11% para combustíveis.

Além disso, cerca de 50% das vendas são efetuadas com cartões de crédito, 30% de cartão de débito e 20% em dinheiro (incluindo uma pequena parte de cheques).

Vale ressaltar que dentre as receitas, cerca de 90% do faturamento vem da venda de combustíveis em si, sendo os 10% restantes da loja de conveniências, lavagem de carro, troca de óleo e venda de produtos na pista de abastecimento.

A empresa possui uma contabilidade regular, dispondo de relatórios como Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) e Balanço Patrimonial. A partir destas foi possível determinar o volume do capital de giro da organização, baseando-se em Assaf Neto e Silva (1997, p.16), já citados anteriormente, que definem o capital de giro (circulante) líquido – CCL- como o Ativo Circulante subtraído do Passivo Circulante e que, segundo os autores, “reflete a folga financeira da empresa”.

O valor encontrado foi de cerca de R\$ 360.000,00, um valor elevado que pode ser explicado tanto pelo grande volume de pagamentos em cartão de crédito quanto



pelo prazo de estocagem, pois se observou que não ocorre qualquer aplicação das teorias mais modernas referentes à estoques mínimos, por exemplo.

O nome e maiores detalhes do estabelecimento serão omitidos por delimitações da pesquisa.

Se observou que o gerenciamento financeiro desta empresa é realizado de modo muito empírico com centralização absoluta na figura do líder, por onde passam todas as decisões e, apesar de não faltar profissionalismo, é necessário uma profissionalização.

O estudo pretende mostrar como o Fluxo de Caixa pode ser implementado nesta organização, e buscará apontar as melhorias decorrentes da aplicação deste método principalmente no planejamento da empresa.

### **4.3 Aplicação do Método**

Conforme mencionado anteriormente, é fundamental que as contas em um Fluxo de Caixa sejam dispostas de forma objetiva e de fácil compreensão para os interessados, mesmo se forem leigos em termos financeiros.

#### **4.3.1 Entradas Operacionais**

As principais receitas dizem respeito à venda de combustíveis propriamente dita, à saber Gasolina Comum e Aditivada (Supra), Diesel e Álcool. São considerados serviços principalmente a venda de outros produtos automotivos (lubrificantes, filtros de óleo e ar, pastilhas de freio, palhetas para o pára brisa etc), e lavagem e aspiração dos carros dos clientes. Quanto à Loja de Conveniência são

diversos os produtos ali vendidos, abrangendo categorias como alimentos e produtos de higiene pessoal.

A grande maioria (cerca de 80%) dos pagamentos são feitos com cartões de crédito ou débito, sendo o recebimento destes pagamentos efetivados apenas 30 dias após sua realização. Por isso são divididos os pagamentos à vista e pagamentos a receber de cartão de crédito. O estabelecimento não trabalha com pagamentos a prazo.

Outra forma de recebimento é através do Controle Total de Frotas (CTF), que é utilizado por algumas empresas para terem o controle de quanto seus veículos estão de fato consumindo de combustível. Por ser relativamente pouco conhecido, este sistema é brevemente explicado a seguir.

O processo do CTF é totalmente automatizado, onde tanto o veículo quanto o Posto de Combustíveis possuem um sistema capaz de se comunicar que gera informações como a identidade do veículo e sua quilometragem além de data, hora e local de abastecimento, tipo de combustível utilizado e quantidade abastecida<sup>17</sup>. Após o abastecimento, o cliente não assina nenhum documento ou algo do gênero, mas as informações captadas pelo sistema são repassados para uma central.

Deste modo, a empresa cliente recebe mensalmente uma fatura de todos os abastecimentos realizados. Para o Posto de Combustível, os recebimentos são efetivados um mês depois de realizados os abastecimentos.

---

<sup>17</sup> Fonte :

[http://www.br.com.br/wps/portal!/ut/p/c0/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hLf0N\\_P293QwP3YE9nAyNTD5egIEcnQwNDI\\_2CbEdFALLB6EU!/?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=](http://www.br.com.br/wps/portal!/ut/p/c0/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hLf0N_P293QwP3YE9nAyNTD5egIEcnQwNDI_2CbEdFALLB6EU!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=) - Acessado em 05/11/2009

### 4.3.2 Saídas Operacionais

Quanto às saídas, existem diversos grupos a serem considerados, podendo ser custos variáveis ou fixos.

Primeiramente o pagamento aos fornecedores, cujo prazo varia. Por exemplo, o pagamento de combustíveis a BR Distribuidora, o principal fornecedor, pode ser realizado em um ou até oito dias. Entre os demais fornecedores, entretanto, o prazo médio é de cerca de 15 dias.

Uma vez que a maioria dos clientes realiza seus pagamentos com cartões de crédito, a despesa mensal com as empresas responsáveis por estes também devem ser consideradas, já que se paga uma taxa de 2,5% em cima de cada compra de clientes que utilizam este meio.

Despesas com serviços como água, eletricidade, esgoto, telefone e internet estão presentes em qualquer empreendimento. É importante também mencionar as despesas com escritório, com itens como xérox e materiais no geral utilizados nesta parte.

Quanto ao impostos, os principais sobre as vendas são PIS, CONFINS, ICM sobre vendas e ISS sobre serviços. Pela natureza do negócio, paga-se ainda a CIDE-Combustíveis, que incide sobre a comercialização de gasolina e diesel<sup>18</sup>. Além destes valem ser mencionados IPTU e Imposto de Renda como os mais significativos.

No que diz respeito às despesas com funcionários, devem ser considerados além da folha salarial, paga todo dia 5 e de cerca de R\$ 15.000,00, os encargos sociais como FGTS, INSS, décimo terceiro salário e férias além de eventuais ônus

---

<sup>18</sup> Fonte : <http://www.receita.gov.br/PessoaJuridica/CIDECComb/default.htm> - Acesso em 05/11/2009

resultantes de processos trabalhistas. Existem ainda outras despesas com funcionários como os pagamentos de vale transportes, seguro saúde e uniformes que também devem ser considerados. Além disto, é também paga uma comissão aos funcionários cada vez que estes realizam vendas na pista do posto de itens como lubrificantes e óleos.

O item segurança também é considerável, pois reúne despesas com o pagamento à empresa terceirizada responsável por fornecer os profissionais responsáveis pela observação e segurança das dependências do estabelecimento, devendo sempre haver alguém presente. Além disso, são contados nesta categoria os gastos com a empresa contratada de carro forte, que deve disponibilizar um veículo em todos os dias úteis para recolher a sobra do dinheiro em espécie e depositar no banco.

Existem outros prestadores de serviços terceirizados, como por exemplo os responsáveis pela contabilidade, advocacia, coleta de lixo, serviços de informática, jardinagem e limpeza especializada de áreas como poços e tanques. Nesta categoria se enquadram ainda diversos serviços prestados de manutenção, referentes à diferentes bens como bombas de gasolina, ar condicionado e computadores, por exemplo.

Pela natureza do empreendimento, os custos com pagamento de seguro não podem ser desprezados. Estes abrangem diversas situações, como incêndios e explosões, acidentes com funcionários, assaltos e danos à automóveis de clientes .

Para a venda de combustíveis em si, não há cobrança de *royalties* para uso da marca Petrobrás na cobertura e bombas por exemplo, apenas a exclusividade da BR Distribuidora como fornecedora. Entretanto, por ser franqueada à rede de lojas

de conveniência da própria Petrobrás, BR Mania, a loja do Posto deve seguir todas as recomendações referentes à organização de produtos, treinamento de funcionários, uniformes, materiais publicitários etc. Além disso, a loja de conveniência deve pagar 6% de seu faturamento mensal em *royalties* para a Petrobrás.

Existem ainda outras despesas referentes ao fato de o estabelecimento ser uma franquia Petrobrás, que devem ser consideradas. Estas são em sua maioria despesas pontuais, como a participação em programas como o “De Olho no Combustível” (programa para acompanhamento da qualidade dos combustíveis vendidos) e Plano Integrado de Marketing, que é utilizado para unificar as promoções dos franqueados ao redor do país, criando programas com abrangência nacional.

O pagamento mensal do aluguel ao proprietário do terreno deve ser considerado. O estabelecimento se encontra em uma via pública, por isso o receptor neste caso é a prefeitura da própria cidade do Rio de Janeiro.

#### **4.3.3 Entradas e Saídas não operacionais**

Dentro das entradas e saídas de caixa não operacionais se encontram os aportes ou retiradas de capital por parte de seu único sócio. Além disso, deve-se levar em consideração resgates e aplicações financeiras e seus ganhos com juros além dos saldos disponíveis de conta corrente da organização e suas variações no período compreendido pelo Fluxo de Caixa.

Quanto à empréstimos e financiamentos, estes são considerados como entradas de caixa no momento em que são adquiridos, no entanto o pagamento de juros e do principal destes devem constar nas saídas de caixa posteriores.

Investimentos feitos no imobilizado da organização também devem ser considerados, sendo que estes podem abranger reformas ou compra de novos equipamentos. Da mesma forma, vendas de imobilizado são contabilizadas como entradas.

O Fluxo de Caixa elaborado inicialmente terá periodicidade mensal, devendo se tornar com o passar do tempo e maior utilização semanal e por fim diário. Pode ser, e é importante que seja, utilizado também de modo prospectivo, para que seja realizado um planejamento mais concreto da empresa com base no conhecimento de caixa. O modelo é baseado no proposto por Santos (2000, p.62).,

Este foi escolhido, pois se encaixa melhor com o objetivo que se busca atingir com o Fluxo de Caixa para a organização estudada, aliando simplicidade, utilidade e objetividade. Primeiramente porque utiliza o método direto, que o autor deste estudo acredita ser o mais apropriado para representar a realidade de uma organização. Seus itens (adaptados para a realidade da organização estudada) são de fácil entendimento e englobam também as variações de caixa de origem não operacional, que não podem ser desprezadas.

O Quadro 4 demonstra o modelo de Fluxo de Caixa proposto para a empresa de Postos de Combustíveis, de acordo com o observado no estudo de campo.

Item	Mês					
	jan/2009	fev/2009	mar/2009	...	nov/2009	dez/09
<b>1. Entradas</b>						
Vendas à vista						
Pagamentos de cartão de crédito a receber						
Pagamentos CTF a receber						
Juros de aplicações bancárias						
Empréstimos/Financiamentos						
Venda Imobilizado						
Aportes de Capital						
Outras entradas						
<b>1.1 Total das Entradas</b>						
<b>2. Saídas</b>						
Pagamento Fornecedores						
Pagamento cartões de crédito						
Água, luz, esgoto, telefone e internet						
Escritório						
Impostos						
Folha Salarial						
Encargos Sociais						
Outras despesas funcionários						
Comissão						
Segurança						
Prestadores de serviços						
Seguro						
Royalties						
Outras despesas Petrobrás						
Aluguel						
Investimentos Imobilizado						
Outras saídas						
<b>2.1 Total das Saídas</b>						
<b>3. Saldo de Caixa Gerado (1.1-2.1)</b>						
4. Saldo de Caixa Mês Anterior						
5. Saldo inicial de aplicações financeiras						
6. Aplicação/Resgate financeiro						
<b>7. Saldo final de aplicações/resgates (5+6)</b>						
8. Saldo inicial de contas bancárias						
9. Variação de contas bancárias						
<b>10. Saldo final de contas bancárias (8+9)</b>						
<b>Saldo final de caixa (3+4+7+10)</b>						

**Quadro 4 - Modelo de Fluxo de Caixa adaptado ao Posto de Combustíveis**

Fonte : Própria, adaptado de Santos (2000)

#### **4.4 Benefícios para a empresa**

Acredita-se que ao implementar este modelo, os responsáveis pela administração financeira da organização estudada poderão tomar suas decisões com maior embasamento, sem apoiá-las apenas na experiência acumulada ao longo do tempo.

Certamente o modelo não é perfeito, podendo ser aprimorado com o passar do tempo. Entretanto, o autor do presente trabalho acredita que este cobre as diferentes áreas e aspectos da empresa, de forma simples e objetiva.

É fundamental ressaltar que sua utilidade é estritamente ligada à frequência de seu uso, de modo que deve-se criar na organização uma cultura em torno da ferramenta do Fluxo de Caixa, com o objetivo de alimentá-lo para que possa ser desfrutado.

Deste modo, espera-se que serão reduzidos consideravelmente os custos de oportunidade da organização, através de uma alocação mais eficiente de recursos e, por outro lado, as causas eventuais faltas de caixa poderão ser melhor analisados, observando-se em que pontos os custos cresceram mais que o planejado, por exemplo .

Enfim, a utilização sistemática do Fluxo de Caixa, certamente será um passo da organização em direção a uma maior profissionalização e refinamento dos processos administrativos, tornando-a deste modo, mais rentável.



## 5. Conclusão

As constantes mudanças observadas no mundo empresarial nos últimos anos, com a evolução tecnológica e da própria ciência da administração, forçaram as empresas a se modernizarem e de fato alterarem a própria percepção sobre si mesmas e sobre o mundo. E, especialmente em setores muito disputados, com margem de lucro reduzida, deve-se possuir um diferencial competitivo na busca do sucesso.

Certamente uma parte fundamental desta é o processo de profissionalização financeiro, que quando bem realizado torna a organização como um todo mais competitiva.

Se colocarmos o foco da observação sobre pequenas empresas, especialmente familiares, este argumento se torna ainda mais válido, uma vez que estas encaram na maioria das vezes um cenário econômico e empresarial muito hostil.

Deste modo, apenas o empirismo, apesar de muito importante, não basta para obter o êxito buscado no disputado mundo dos negócios. O modelo de centralização da tomada das decisões baseado na sensibilidade e conhecimento da figura do líder nestas empresas, o que é comum, acaba se provando equivocada ao considerarmos que estas decisões são feitas muitas vezes sem o embasamento necessário, tomando-se riscos desnecessários por falta de conhecimento.

Não se pretende neste trabalho desconstruir a figura da liderança no mundo empresarial, apenas busca-se ressaltar que através de uma ferramenta de simples utilização, apesar de por vezes existir resistência na sua implementação, é possível

ganhar uma vantagem competitiva considerável, através da racionalização dos recursos financeiros da empresa.

Certamente o Fluxo de Caixa por si só não é responsável por uma eventual profissionalização da área financeira de uma organização. Sua importância e cada vez maior utilização residem no fato de que estes podem, e devem, ser utilizados até mesmo por pessoas leigas, sem muitos conhecimentos de matemática financeira.

E esta utilização acaba sendo de grande valia, pois com o passar do tempo, o modelo do Fluxo de Caixa vai se tornando um retrato da organização como um todo, facilitando de forma incontestável a análise de pontos que devem ser melhorados, a solução de problemas financeiros crônicos e a projeção de resultados.

Com isso, se torna muito mais fácil, por exemplo, tomar a decisão de investimentos vultosos à longo prazo, pois se tem à disposição muito mais dados mostrando o impacto desta escolha ao longo do tempo e como isso resultará em termos financeiros posteriormente.

Enfim, o modelo do Fluxo de Caixa não se pretende um modelo perfeito, entretanto este trabalho buscou mostrar que é uma ferramenta de grande ajuda, com uma apresentação simples e intuitiva, simplificando o gerenciamento financeiro mesmo quando realizado por profissionais com pouco conhecimento nesta área.

Por isso, o autor deste trabalho acredita que a aplicação deste modelo na empresa estudada será um grande passo facilitador na sua administração, tornando-a mais eficiente e eficaz.

## 6. Referências

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. : **Administração do Capital de Giro**, 2. Ed., São Paulo : Atlas, 1997

BERNHOEFT, Renato, **Empresa Familiar** : Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida, 2. Ed., São Paulo : Nobel, 1991

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

FERREIRA, Neide de Souza, **A Importância do Fluxo de Caixa no Processo Decisório das Empresas**, João Pessoa, 2003. Dissertação (Especialização em Controladoria), Universidade Federal da Paraíba, 2003. Disponível em < [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/E5D4B978975DD98A03256FAC00740E9E/\\$File/NT000A45B6.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/E5D4B978975DD98A03256FAC00740E9E/$File/NT000A45B6.pdf)> , consultado em 23/09/2009

FREZATTI, Fábio, **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**: Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio, 1. Ed. , São Paulo: Atlas, 1997

GAZZONI, Elizabeth Inez, **Fluxo de Caixa** : Ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa, Florianópolis, 2003. Dissertação (Pós Graduação Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS3578.pdf>> , consultado em 06/09/2009

GIL, Antonio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4. Ed., São Paulo; Atlas, 2009

GITMAN, Lawrence J., **Princípios da Administração Financeira**, 7. Ed., São Paulo; Harbra, 2002

LACERDA, Joabe Barbosa, A Contabilidade como Ferramenta Gerencial na Gestão Financeira das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) : Necessidade e Aplicabilidade. Disponível em < [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/01ec2c11116446b503256d1e0066f0b5/4d0b9c74bd56c03803257053005d83a8/\\$FILE/NT000AA6DE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/01ec2c11116446b503256d1e0066f0b5/4d0b9c74bd56c03803257053005d83a8/$FILE/NT000AA6DE.pdf)>, consultado em 16/10/2009

MARCONI, M.A. ; LAKATOS, E.V., **Técnicas de Pesquisa**, 7. Ed., São Paulo; Atlas, 2008

MARTINS, Eliseu , Contabilidade versus fluxo de caixa, Caderno de Estudos, FIECAFI, São Paulo, n.20, p.10, Jan/Abr. , 1999

SANTOS, Edno Oliveira Dos, **Administração Financeira da Pequena e Media Empresa**, 1. Ed. , São Paulo : Atlas, 2000

THOME, E.S.; SANTOS, C. A. ; Medeiros, N. M. ; **Utilização do Fluxo de Caixa para Análise do Capital de Giro**

ULRICH, Sigolf, **Um Estudo de Modelos de Controles de Fluxo de Caixa para Micro e Pequenas Empresas**, Blumenau, 2005. Dissertação (Pós Graduação em Ciências Contábeis), Universidade Regional de Blumenau, 2005. Disponível em <[http://proxy.furb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=396](http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=396)>, consultado em 30/10/2009.