

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**

**GERSON FELIPE SCHEFFER DAL PIVA**

**APLICAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO MÉTODO GERENCIAL**  
**EM PEQUENAS EMPRESAS**

**PATO BRANCO**

**2015**

GERSON FELIPE SCHEFFER DAL PIVA

**APLICAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO MÉTODO GERENCIAL  
EM PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada no Curso de Pós-Graduação em nível de Especialização em Gestão Contábil e Financeira do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Pato Branco – PR.

Orientador: Me. Oldair Roberto Giasson

PATO BRANCO

2015



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Pato Branco  
Departamento de Ciências Contábeis  
Bacharelado em Ciências Contábeis



**TERMO DE APROVAÇÃO**  
**APLICAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO MÉTODO GERENCIAL EM**  
**PEQUENAS EMPRESAS**

**Revisão da estrutura do Modelo de Avaliação da X Turma de**  
**Especialização em Gestão Contábil e Financeira**  
**da UTFPR – Câmpus Pato Branco**

Nome do aluno(a): **Gerson Felipe Scheffer Dal Piva**

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 19:00 horas no dia 10 de junho de dois mil e quinze como requisito parcial para obtenção do título de ESPECIALISTA EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA, do Departamento de Ciências Contábeis – DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

APROVADO

Oldair Roberto Giasson  
(UTFPR)  
Orientador

Luiz Fernando Casagrande  
(UTFPR)

Eliandro Schvirck  
(UTFPR)

Dedico este trabalho a meus familiares, amigos, colegas e professores que sempre estiveram presentes e nunca me deixaram desistir.

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente a Deus, eis que, sem sua permissão, não teria chegado aonde me encontro e nada seria possível.

À minha família, pelo apoio, confiança e compreensão.

Aos colegas da X Turma Especialização em Gestão Contábil e Financeira, pelos inesquecíveis momentos que juntos passamos e pela amizade que espero nunca acabar.

Ao meu professor orientador Oldair Roberto Giasson, e aos demais professores pela atenção e sensibilidade com que exerceram sua missão de orientar.

## RESUMO

DAL PIVA, Gerson Felipe S. Estruturação do Fluxo de Caixa Como Método Gerencial Em Pequenas Empresas. 2015. 42. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2015.

O estudo objetiva propor de forma clara e responsável, um modelo de relatório gerencial de análise de fluxo financeiro, que seja de fácil entendimento para pequenos negócios, onde o gestor não necessite ter conhecimento específico em contabilidade. A necessidade destas informações para o empresário do ramo visa um simples controle rotineiro para a atividade. Buscam-se então as demais informações, através do controle de saldos e das operações diárias em que ela está envolvida, para após o processamento gerencial destes dados através da aplicação do modelo de controle proposto, possa-se chegar a um entendimento de qual é a atual situação financeira em que a entidade se encontra e também apurar o resultado de forma simplificada diariamente. Diante dessa ferramenta de avaliação, o empresário terá alicerce para a tomada de decisões em investimentos futuros, sem comprometer a todo o momento a melhor forma de aproveitamento do seu capital investido, sempre buscando aperfeiçoar a possível captação e aplicação dos recursos a ele disponibilizados.

Palavras-chaves: Fluxo de Caixa. Pequenas Empresas. Contabilidade Gerencial.

## **ABSTRACT**

DAL PIVA, Gerson Felipe S. Cash Flow As structuring Management Method In Small Business. 2015. 42. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2015.

The study aims to propose a clear and responsible way, a management report model cash flow analysis, it is easy to understand for small businesses, where the manager does not need to have specific knowledge in accounting. The need for such information to the branch of the entrepreneur seeks a simple routine check for activity. If then seek other information, through the control of balances and daily operations in which it is involved, for after management processing of these data by applying the proposed control model, can be reached with an understanding of what the current financial situation in which the entity is and also determine the result of simplified daily. Given this assessment tool, the entrepreneur will have a foundation for making decisions on future investments without compromising at all times the best way to use your capital invested, always seeking to improve the capture and possible use of funds made available to it.

Keywords: Cash Flow. Small business. Management Accounting.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: OS GRUPOS PATRIMONIAIS OPERACIONAIS, FINANCEIRO E PERMANENTE.....	15
QUADRO 2: COMPARAÇÃO ENTRE A CONTABILIDADE GERENCIAL E FINANCEIRA.....	22
QUADRO 3: MODELO DE FLUXO DE CAIXA PARA PEQUENAS EMPRESAS.....	27
QUADRO 4: CLASSIFICAÇÃO DOS ATIVOS E PASSIVOS CIRCULANTES.....	28
QUADRO 5: CONTROLE AUXILIAR DE SALDOS.....	30
QUADRO 6: DEMONSTRATIVO PARA MOVIMENTAÇÃO DAS DISPONIBILIDADES DIÁRIAS.....	31
QUADRO 7: COMPOSIÇÃO DIÁRIA DO MOVIMENTAÇÕES DE DISPONIBILIDADES.....	31
QUADRO 8: CONTROLE DIÁRIO DE COMPOSIÇÃO E SALDO DE CLIENTES.....	32
QUADRO 9: CONTROLE DIÁRIO DE COMPRAS DE MERCADORIAS.....	33
QUADRO 10: CONTROLE DE ESTOQUES.....	33
QUADRO 11: CONTROLE DE FORNECEDORES.....	34
QUADRO 12: SAÍDA DE CAIXA PARA PAGAMENTO DE DESPESAS.....	35
QUADRO 13: IDENTIFICAÇÃO DO TOTAL DE RECEITAS.....	35
QUADRO 14: CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS.....	36
QUADRO 15: DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	36
QUADRO 16: RELATÓRIO COMPLETO DE FLUXO DE CAIXA PARA PEQUENAS EMPRESAS.....	37



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	10
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.3 OBJETIVOS .....	11
1.3.1 Objetivo Geral .....	11
1.3.2 Objetivos Específicos .....	11
1.4 JUSTIFICATIVA .....	12
1.5 DELIMITAÇÕES.....	12
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 ATIVO FINANCEIRO E OPERACIONAL .....	14
2.1.1 Administração de Estoques.....	16
2.1.2 Contas a Receber .....	17
2.1.3 Contas a Pagar .....	18
2.2 PEQUENAS EMPRESAS.....	19
2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	20
2.4 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS.....	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	24
3.1 TIPO DE PESQUISA OU TÉCNICAS DE PESQUISA .....	24
3.2 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO .....	25
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	25
4. RESULTADOS .....	26
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	26
4.2 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	27
4.3 ABORDAGEM E SIMULAÇÃO DO RELATÓRIO.....	28
4.3.1 Ativo financeiro.....	29
4.3.2 Ativo operacional.....	32
4.3.3 Passivo financeiro .....	33
4.3.4 Passivo operacional .....	33
4.5 DINÂMICA DE UTILIZAÇÃO PARA APURAÇÃO DE RESULTADOS.....	34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
REFERÊNCIAS.....	40

## 1. INTRODUÇÃO

Esta seção apresentará os seguintes tópicos: (i) contextualização, (ii) problema de pesquisa, (iii) objetivos, geral e específicos, (iv) justificativa, (v) delimitação do tema, (vi) estrutura do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Diante das necessidades encontradas na administração contemporânea, cada vez mais se utiliza de informações contábeis que auxiliem os gestores para a tomada de decisões. Padoveze (2004), afirma que a contabilidade gerencial é diretamente relacionada com o fornecimento de informações para os administradores.

“O desenvolvimento da contabilidade está, historicamente, associado ao desenvolvimento econômico, social, cultural e tecnológico, como se pode observar ao longo de sua evolução” (RIBEIRO; ESPEJO, 2013, pg. 50). Contudo, é entendido que essa associação de fatos tem evidenciado cada vez mais que a contabilidade é algo imprescindível a boa administração, e que com ela as entidades vêm aprimorando seus métodos e mantendo a continuidade nas evoluções.

Para Martins (2010), a contabilidade gerencial é designada a uma terminologia básica, que nasce na contabilidade financeira, passando pelo levantamento de custos até chegar à junção de métodos e suas análises que formam esta ferramenta alternativa de avaliação.

Dentro deste contexto se enquadra os procedimentos gerenciais da administração financeira. Essas demonstrações podem revelar muito sobre as formas distintas de se administrar, principalmente quando falamos em relação às pequenas empresas, pois é junto com o empreendedorismo que se fortalece os estudos e aplicabilidades da administração contábil e financeira.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Baseado nestes conceitos, a proposta desse trabalho tem como problema de pesquisa: Como uma pequena empresa pode controlar seu fluxo de caixa operacional, e quais instrumentos de gestão de caixa podem auxiliar a apuração de resultado para o processo decisório?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em um modelo de fluxo de caixa operacional, demonstrado como método gerencial para pequenas empresas, e como esse modelo pode contribuir para a tomada de decisão destas entidades.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente estudo são:

- I. Realizar revisão da literatura e artigos científicos que abordam o assunto, com objetivo de destacar os principais autores, publicações e palavras chaves;
- II. Descrever sobre o fluxo de caixa e os controles operacionais, e identificar os principais conceitos, aplicações e abordagens sobre estes métodos aplicados a contabilidade gerencial;
- III. Apresentar o modelo de controle, destacando sua importância, e as vantagens e possíveis carências em sua aplicação.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pela necessidade existente entre os empreendedores de pequeno porte em deter um modelo simplificado e de fácil entendimento que os auxilie diariamente no controle de suas operações corporativas.

De acordo com o SEBRAE (2014), as pequenas empresas ocupam fatia considerável no cenário nacional, são responsáveis por aproximadamente 27% do PIB, gerando assim 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal no país, e constitui 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano.

Contudo, 90% destas empresas não sobrevivem após completar o 2º ano de vida. Para o SEBRAE (2014), isso se deve ao baixo nível de atenção administrativa de seus gestores, que apesar de entenderem do ramo de atividade que exercem, não usam nenhum mecanismo de controle financeiro ou contábil que os auxilie na gestão do negócio.

Portanto, o presente estudo é relevante por levar a esse microempresário uma ferramenta acessível, e que ao mesmo tempo propõe o levantamento de informações de caráter científico que auxilie estes administradores a entender a sistemática de um fluxo de caixa, controle operacional e contabilidade gerencial em seus pequenos negócios.

#### 1.5 DELIMITAÇÕES

O presente estudo delimita-se a propor um modelo alternativo de controle operacional do fluxo de caixa para pequenas empresas, baseando-se em pesquisa bibliográfica na área de contabilidade gerencial e controles operacionais, bem como buscando compreender a necessidades dos microempresários em manter um melhor controle financeiro em suas empresas.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho será apresentado em cinco seções. Esta primeira seção consiste na introdução. Na segunda seção, será exposta uma revisão da literatura. Na terceira seção, serão analisados os métodos que serão utilizados na pesquisa. Na quarta seção os resultados. Na quinta seção as considerações finais. Por fim, são apresentadas as referências que embasaram este estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se os estudos bibliográficos, ferramentas ligadas à realização do estudo de caso, e as definições a respeito da matéria que o envolve, sendo elas: ativo financeiro e operacional, pequenas empresas, contabilidade gerencial e apuração de resultados.

### 2.1 ATIVO FINANCEIRO E OPERACIONAL

Atkinson *et al* (2000) descreve que a partir do século 20, a maioria das empresas identificou a necessidade de usar métodos de controle financeiro para monitorar, avaliar e melhorar suas operações.

Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2012) destacam a importância da administração do capital de giro nas empresas, onde este ocupa parte vital no desempenho das atividades, pois geralmente representam mais da metade do investimento no ativo da instituição.

Ainda segundo Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2012), o que determina os montantes a serem aplicados no capital de giro nas empresas é justamente o volume de suas atividades, sendo que este pode ser auferido de várias maneiras, como por exemplo, no volume de vendas, sendo que neste quesito observa-se o prazo e condições de recebimento, na administração de estoques e contas a pagar, quanto a políticas internas de produção e externas de negociação com fornecedores. Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2012) complementam que o comprometimento do capital de giro por altas de estoques e contas a receber, deve ser circunstancialmente suprido por um maior investimento no caixa da empresa, caso contrário deve influenciar já no curto prazo os resultados de remuneração dos investimentos, trazendo insolvência através da falta de liquidez da empresa, o que deverá acarretar em outras despesas como alta de custos na compra de mercadorias ou até mesmo pagamento de juros através de financiamentos em curto prazo.

Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2012) definem a função financeira sinteticamente da seguinte maneira “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 da riqueza”.

Seguindo essa linha de raciocínio, entende-se que o fluxo de caixa se torna ferramenta indispensável para o ponto de vista gerencial do departamento financeiro, pois a partir de sua aplicação que se evidencia projeções passadas e futuras sobre as disponibilidades de recursos e o volume de dispêndios da instituição.

Desta forma, no Quadro 1 podemos observar ilustradas em forma de Balanço Patrimonial, as classificações dos grupos patrimoniais, e onde percebemos os ativos e passivos financeiros e operacionais, os quais contribuem de forma mais aguda a saúde financeira da empresa.

		ATIVO	PASSIVO		
<b>CIRCULANTE</b>	<b>Financeiro</b>	Caixa e Bancos Aplicações Financeiras	Empréstimos Bancários Financiamentos Duplicatas Descontadas Dividendos e IR	<b>Financeiro</b>	<b>CIRCULANTE</b>
	<b>Operacional</b>	Duplicatas a Receber Estoques Adiantamentos e Despesas de Competência do Exercício Seguinte	Fornecedores Salários e Encargos Impostos e Taxas Adiantamentos de Clientes	<b>Operacional</b>	
<b>Permanente</b>		Terrenos Máquinas e Equipamentos Outros Itens de longo prazo	Passivo não Circulante Patrimônio Líquido	<b>Permanente</b>	

**Quadro 1: Os grupos patrimoniais operacionais, financeiro e permanente.**

Fonte: Adaptado de Assaf e Silva (2012) pg. 66.

Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2012) conceituam sobre a mecânica do fluxo de caixa, onde se aprimoram os controles de entradas e saídas de caixa da empresa em um período, e a partir dessa escrituração, podem-se ter impressões verídicas sobre as reais necessidades de capital de giro da instituição em estudo, havendo

assim parâmetros para uma orientação consultiva baseada em uma ferramenta gerencial.

Seguindo essa linha de raciocínio, Sanvicente (2001), descreve que planejar, é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, além de estimar recursos e definir responsabilidades para o alcance dos objetivos. Partindo destes conceitos é possível entender que a mecânica do fluxo de caixa contribui eminentemente para o planejamento futuro das arrecadações e dispêndios dentro de uma empresa.

### **2.1.1 Administração de Estoques**

Segundo Wernke (2001), a rotatividade dos estoques pode ser fator de sucesso para comerciantes, pois é o principal responsável pelo comprometimento do capital de giro investido. Desse modo a administração de estoques se consolida como fator determinante não só para uma revenda, mas também para indústrias e atacados.

Para Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2012), são várias razões que levam ao investimento em estoques. Uma delas é de que possuir bons níveis de estoques proporcionam um fluxo econômico contínuo, de tal forma existe a maior possibilidade de se atrair a margem de contribuição a todo o momento. Já em uma indústria, a falta de matéria-prima pode paralisar a linha de produção, encarecendo os custos por centros de esforços que podem se tornar totalmente ociosos.

Porém Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2012) também ressaltam que a alta estocagem para determinados fins pode ser alvo de crítica, especialmente se considerada a filosofia do *just-in-time*, que resumidamente é um método de estocagem mais arrojado para fins de controle físico, produtivo e pelo próprio comprometimento do capital de giro, ou seja, a dinâmica entre a venda e a estocagem deve ocorrer quase que simultaneamente, observando o máximo grau de eficiência.



### 2.1.2 Contas a Receber

As contas a receber de uma empresa se formam em função do crédito cedido desta para com seus agentes externos. Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2012) conceituam que o crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros, ou seja, a troca de um produto ou mercadoria pela promessa de recebimento de um pagamento futuro. Assim forma-se a carteira de crédito de quem entregou o produto, e a quem prometeu pagar formam-se débitos com terceiros.

Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2012) complementam que há pelo menos cinco possíveis motivos para a existência de vendas a prazo, sejam elas duplicatas a receber, notas promissórias, cheques pré-datados ou vendas no cartão de crédito:

- Primeira: Restrição de acesso ao mercado de capitais, onde nem todos conseguem acesso ao crédito ofertado pelas instituições financeiras para custear suas necessidades de compras em determinado momento.
- Segunda: A venda a prazo permite ao comprador, verificar a qualidade do produto antes do pagamento, isso trás maior segurança quanto às garantias oferecidas pelo vendedor, e o comprador tem tempo para renegociar possíveis incoerências no fornecimento. Já pelo lado do vendedor também existe a vantagem da verificação de uma possível insolvência do comprador, observando nesse caso importante informação para concessão do crédito em suas vendas futuras a prazo.
- Terceira: Empresas com atividades passíveis de sazonalidade concedem o crédito como título de incentivo as suas receitas, tentando suprir períodos de queda no faturamento com o aumento da carteira de clientes, isso contribui com a sintetização nos custos de estocagem, uma troca sutil dentro do ativo circulante, entre operacional e financeiro, que pode influenciar diretamente no resultado final, atraindo maior margem de contribuição para diluir as despesas fixas.
- Quarta: A política de venda a prazo pode ser justificada como importante estratégia de mercado, principalmente no varejo, visando aumento de faturamento em decorrência da compra por impulso, devido à facilidade do crédito direto ao cliente.

- Quinta: A impossibilidade tecnológica de vender a vista. Um exemplo seria a prestação de serviços públicos, em que a cobrança é feita posteriormente a ocorrência da prestação.

A administração das contas a receber é fundamentalmente importante para o resultado operacional da instituição. Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2012) citam a definição de uma política de crédito para fixar parâmetros de venda a prazo que contribuam para o resultado positivo da empresa. Conciliações rotineiras dos saldos de clientes, contas bancárias, procedimentos padronizados de cobrança, que deem garantia na venda a prazo ajudam a evitar perdas definitivas na carteira.

Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2012) descrevem que uma política de crédito afeta diretamente o investimento de capital, o investimento em estoques, e as demais despesas decorrentes dos processos de cobranças.

Responsável por afetar o volume de vendas, a política de crédito pode provocar uma recuperação mais rápida do investimento, com resultados mais expressivos em curto prazo, porém também pode desdobrar uma maior necessidade de estoques para suprir a demanda, o que circunstancialmente exigirá um maior investimento no ativo circulante.

### **2.1.3 Contas a Pagar**

De acordo com Gitman (2004), contas a pagar são passivos espontâneos que se originam normalmente com o andamento das operações da empresa. As principais fontes de financiamento em curto prazo sem garantia, e de fácil acesso que as empresas adquirem, são os fornecedores e as contas a pagar.

Essas duas fontes se equiparam ao volume de intensidade das movimentações da empresa. Conforme a mesma aumenta ou diminua seu fluxo de operação, essas fontes tendem a seguir o mesmo ritmo, pois quanto mais se comercializa mais se tem compras com fornecedores e mais se geram despesas a pagar com funcionários, comissões sobre vendas e impostos a pagar.

Segundo Gitman (2004), a fonte de recurso com fornecedores em curto prazo, apesar de parecer um recurso gratuito a disposição do comprador, na verdade tem um custo embutido pelo fato de se ter algum bem ou mercadoria antes de efetuar o

pagamento, deixando assim de aperfeiçoar os custos diretos na aquisição das mercadorias em troca de uma comodidade, e poder de compra ligeiramente aguçado por tal linha de crédito instantânea.

Assim como os fornecedores, as despesas a pagar também são recursos adquiridos em curto prazo e que não exigem nenhuma garantia específica na contratação. São mais comuns nessa categoria salários, impostos, comissões de representantes e outras despesas como energia elétrica, manutenções e aquisição de serviços diversos.

## 2.2 PEQUENAS EMPRESAS

Existem critérios que separam e classificam as micro e pequenas empresas de forma restrita as demais empresas. Esses parâmetros permitem a estas instituições gozar de alguns benefícios específicos nas legislações federais, estaduais e municipais que viabilizam de forma menos burocrática suas atividades (SEBRAE, 2014).

Dahmer e Casturino (2013) citam que estas empresas possuem tratamento jurídico diferenciado para enquadramento de impostos, solicitações de financiamentos e exigências de escriturações.

Segundo o Estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte (2006): consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: I - no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igualou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); II - no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Neste sentido, segundo o SEBRAE (2014), as MPE são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente. Em termos percentuais, esse segmento empresarial representou em índice, pesquisado a pedido do SEBRAE pela FGV em 2011, aproximadamente 27% do PIB, gerando assim 14 milhões de empregos, ou seja, 60% do emprego formal no país, e constitui 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano.

Para Barretto (2011), as MPE são as grandes geradoras de oportunidades de emprego e renda, também considerada o motor do nosso mercado interno. Segundo Marion (1982), é importante destacar que devido ao mau gerenciamento nas empresas, principalmente as pequenas, elas têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência.

Para o sucesso de uma empresa, se faz necessária a exigência de um elenco de informações reais, que norteiam as decisões. Neste contexto, segundo Silva (2002, p. 23), “uma empresa sem contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento”. Para Longenecke (1997), os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões. Isso é particularmente verdadeiro quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa.

### 2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Diante das inovações do mercado, da alta competitividade operacional e procura intensa dos investidores pela melhor remuneração de seu capital, as empresas descobriram dentro de si mesmas a necessidade de informações rotineiras úteis à tomada de decisão, buscando aperfeiçoar seus métodos de administração (PADOVEZE, 2004).

No decorrer do tempo os aprimoramentos de controles financeiros e de custos ajudaram a contabilidade gerencial se estabelecer. Unindo a capacitação de várias

ferramentas ligadas aos controles contábeis, é possível verificar que uma leitura mais ampla poderia ser extraída destes índices, do que isoladamente. Nasce então um novo método voltado para criação de informação para os usuários internos da instituição, a contabilidade gerencial.

Padoveze (2004) define a contabilidade gerencial sinteticamente da seguinte maneira:

Contabilidade Gerencial não é um existir, mas um fazer. Contabilidade Gerencial é ação, e não técnicas específicas de contabilidade. Não existe Contabilidade Gerencial. Faz-se ou não se faz Contabilidade Gerencial.

Para Padoveze (2004), a contabilidade gerencial se enquadra em um contexto histórico de evolução determinada por quatro principais estágios:

- a. Determinação do Custo e Controle Financeiro;
- b. Informação para planejamento e controle gerencial;
- c. Redução de desperdício de recursos nos processos do negócio;
- d. Criação de valor através do uso efetivo dos recursos.

Para ilustrar e evidenciar os objetivos da contabilidade gerencial quando comparada com a contabilidade financeira, Padoveze (2004) faz uma comparação entre as duas, exemplificando e destacando cada característica no Quadro 2:

<b>Fator</b>	<b>Contabilidade Financeira</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>
<b>Usuários dos relatórios</b>	<b>Externos e Internos</b>	<b>Internos</b>
Objetivos dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma de relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal	Quando necessário pela administração
Custos ou valores utilizados	Primariamente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Bases de mensuração usadas para qualificar os dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira - moeda forte, medidas físicas, índices etc.
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis Geralmente Aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Arcabouço teórico e técnico	Ciência Contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional.
Características da informação fornecida	Deve Ser Objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato)

**Quadro 2: Comparação entre a Contabilidade Gerencial e Financeira.**

Fonte: Padoveze, (2004) pag. 38 e 39.

Segundo Crepaldi (2006), uma empresa existe, dentre outros objetivos para criar valor e conseqüentemente aumentar a riqueza dos seus sócios e acionistas. Para isso a administração planeja o investimento necessário em ativos e estoque,

para que em contrapartida haja o investimento dos financiadores, e assim essa empresa opere a fim de remunerá-los.

Diante deste contexto, para Atkinson *et al* (2000), a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar informações sobre os eventos econômicos da organização. Surge então, para junto com seus métodos de análise para fornecer dados qualificados sobre a atual situação da empresa, além de gerar relatórios de projeções futuras, proporcionando aos sócios uma maior legitimidade e consequente expectativa real sobre a capacidade do negócio.

Para Ludícibus (1998), a contabilidade gerencial pode ser caracterizada como a junção de várias técnicas aplicadas a procedimentos contábeis usuais, que contribuam de forma analítica para o processo decisório.

## 2.4 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

De acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade – NBCT 3 Item 3.3.1 – tem-se o seguinte conceito para a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE): “A demonstração do resultado é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período da Entidade”.

Hoss *et al* (2008), conceituam que a demonstração de resultado, desde que observado o princípio de competência, evidenciará a formação de resultado mediante o confronto de receitas e os correspondentes custos e despesas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta aspectos relacionados ao enquadramento metodológico da pesquisa e aos procedimentos adotados na coleta e análise dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA OU TÉCNICAS DE PESQUISA

Raupp e Beuren (2004) definem o delineamento da pesquisa, quanto aos objetivos, como exploratória, descritiva ou explicativa. Nesse sentido em relação ao enquadramento metodológico define-se a presente pesquisa como descritiva, pois se procura descrever e familiarizar-se com determinado evento ou população, além de explicativa, pois se aprofunda em um maior conhecimento sobre a realidade, para posterior contribuição dos métodos científicos a serem aplicados.

Segundo Raupp e Beuren (2004, p.83) “os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados”. Nessas tipologias enquadram-se o estudo de caso, a pesquisa de levantamento, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa participante e a pesquisa experimental.

Quanto aos procedimentos técnicos, o presente estudo se enquadra como pesquisa bibliográfica e estudo de caso, pois será desenvolvida a partir de portfólio científico, principalmente livros e artigos científicos, e posteriormente aprofundados os conhecimentos sobre um assunto específico.

O estudo proposto possui um caráter qualitativo, uma vez que, conforme descrito por Gil (2002 pg. 133), “a análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois nesta última depende de muitos fatores, tais como natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação”.



### 3.2 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Visando a revisão bibliográfica, foram utilizados livros e artigos publicados que constam na base de dados do Google Acadêmico sobre o tema em questão.

A pesquisa foi realizada obedecendo aos seguintes procedimentos: na barra de buscas da base de dados do Google Acadêmico, foi relacionado o título fluxo de caixa, após foi desmarcado citações e patentes, pesquisar somente páginas em português, no período específico de 2012 a 2014, foram listadas dez páginas com aproximadamente 17.800 resultados sobre o assunto, e por fim foi marcado a opção classificar por relevância, onde se afinou para aproximadamente 7.390 resultados de onde foram selecionados quatro artigos que contribuiriam com o assunto.

Uma segunda busca foi realizada observando publicações sobre contabilidade gerencial, foram seguidos os mesmos procedimentos descritos sobre a pesquisa anterior, e se obteve um resultado de dez páginas sobre o enunciado, 12.900 resultados iniciais, de onde destes foram classificados por relevância e selecionados cinco trabalhos.

A terceira e última seleção, ocorreu sobre o tema contabilidade gerencial pequenas empresas, com aspas, busca inicial indicou 6.070 artigos, onde destes foram adotados e também selecionados cinco artigos, que por ordem de relevância vieram a contribuir com o desenvolvimento deste trabalho.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a classificação e coleta dos dados, a análise dos conteúdos foi de suma importância para o desenvolvimento do referencial teórico e para a criação do modelo de fluxo proposto no estudo de caso.

Os modelos já publicados juntamente com as abordagens feitas pelos autores contribuíram para catalogar as experiências já propostas e assim transparecer a real necessidade momentânea da ferramenta proposta inicialmente.

## 4. RESULTADOS

O presente estudo de caso busca propor um entendimento entre os conceitos abordados no referencial teórico, aplicados com único fim de propor uma ferramenta de fácil acesso e entendimento por gestores de pequenas empresas para o melhor controle de seu fluxo financeiro e operacional.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Quando analisamos o boletim de caixa de uma empresa, não é possível somente com essa leitura, extrair informações concretas sobre a atual situação patrimonial e financeira da mesma. A contabilidade convencional aplicada pelos escritórios contábeis generalistas, não consegue transformar essas informações em balanços, pois estão acopladas nesta escrituração, receitas e despesas que não são hábeis à contabilização exigida pelo fisco.

Para tanto, seria necessário o uso da contabilidade gerencial inserida nesses estabelecimentos, através de um profissional qualificado, para que este pudesse classificar e tratar esses eventos de forma adequada, deixando-os aptos a gerar relatórios e produzir informações de qualidade.

Porém, sem que seja possível esse procedimento, o boletim de caixa segue sua função básica de apenas registrar uma escrituração de simples eventos como entrada e saída de recebimentos e pagamentos respectivamente, sem nada mais contribuir fora o controle em espécie do saldo em tesouraria.

Com isso, observou-se a oportunidade de propor um relatório complementar que unifique de forma simples e compacta as informações extraídas das movimentações financeiras diárias de uma pequena empresa, sem que pra isso o empresário necessite ter aprofundamento em um conhecimento contábil específico.

## 4.2 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Relatório Diário de Fluxo de Caixa				
Empresa: XXXXX		Pato Branco - PR, 26/maio/2015		
Disponibilidades	Saldo Inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final
Caixa - Dinheiro em Espécie				-
Cheques Pré-datados de Clientes				-
Saldo em Conta Corrente Banco "A"				-
Saldo em Conta Corrente Banco "B"				-
Aplicações Financeiras				-
<b>Totais</b>	-	-	-	-
Composição do Movimento de Disponibilidades		Clientes - Saldo Inicial		
<i>Entradas</i>		Saldo Inicial		-
Recebimentos de Venda a Vista			Vendas	Receb.
Recebimentos de Venda a Prazo		Cheques pré		
Empréstimos Tomados		Carteira		
Outros Recebimentos		Duplicatas		
Saques / Depósitos		Cartão de Créd.		
<b>Total Geral das Entradas</b>	-	Cheques dev.		
<i>Saídas</i>		<b>Totais</b>	-	-
Compra de Mercadorias a vista		Saldo Final		-
Pagamento de Fornecedores		<b>Compras de Mercadorias</b>		
Cheques devolvidos		(+) Compras a Vista		
Pagamento de Empréstimos		(+) Compras a Prazo		
Distribuição de Lucros		<b>Total</b>		-
Investimentos		<b>Controle de Estoques</b>		
Aplicações Financeiras		Saldo Inicial		-
Depósitos / Saques		(+) Compras a Prazo		
<b>Total de Saídas por Pagamentos Diversos</b>	-	(+) Compras a Vista		
Água e Aluguel		(+) Dev de Venda		
Comissões S/ Vendas		(-) Custo Merc. Vendida		
Despesas Financeiras		Saldo Final		-
Energia Elétrica e Telefone		<b>Controle de Fornecedores</b>		
FGTS e INSS		Saldo Inicial		-
Impostos S/ Vendas		(+) Compras a Prazo		
Outras Despesas		(-) Devolução de Compras		
Pro-labore		(-) Pagamentos		
Salários		Saldo Final		-
<b>Total de Saídas Pagamento de Exclusivo Despesas</b>	-			
<b>Total Geral das Saídas de Caixa</b>	-			
Demonstrativo de Resultado				
	Mercadorias Revenda	Mercadorias Industrializadas	Serviços	Totais
<b>Venda de Mercadorias e Serviços</b>	-	-	-	-
Venda à Vista				-
Venda à Prazo Carteira				-
Receitas Financeiras				-
Outras Receitas Eventuais				-
(-) Custo das Mercadorias Vendidas				-
(-) Devolução de Mercadorias				-
(-) Outras Despesas Diretas Sobre a Venda				-
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	-	-	-	-
	(-)Total de Saídas Pagamento de Exclusivo Despesas			-
	<b>(=) Lucro / Prejuízo</b>			-

Quadro 3: Modelo de fluxo de caixa para pequenas empresas.

Fonte: Autoria própria (2015)

### 4.3 ABORDAGEM E SIMULAÇÃO DO RELATÓRIO

O modelo de relatório proposto compreende as quatro principais divisões do realizável em curto prazo, sendo elas, ativo financeiro e operacional, e passivo financeiro e operacional, conforme Quadro 4.

		ATIVO	PASSIVO		
CIRCULANTE	Financeiro	Caixa e Bancos Aplicações Financeiras	Empréstimos Bancários Financiamentos Duplicatas Descontadas Dividendos e IR	Financeiro	CIRCULANTE
	Operacional	Duplicatas a Receber Estoques Adiantamentos e Despesas de Competência do Exercício Seguinte	Fornecedores Salários e Encargos Impostos e Taxas Adiantamentos de Clientes	Operacional	

**Quadro 4: Classificação dos ativos e passivos circulantes.**

Fonte: Adaptado de Assaf Neto e Tibúrcio Silva (2012) pag. 66.

O Quadro 4 favorece uma visão contábil do negócio, porém a mesma é necessária para expor a abrangência do modelo de ferramenta proposto, com fim de provar sua eficácia perante o usuário e também à ciência que envolve a administração financeira e a contabilidade gerencial.

Para ilustrar e também dirimir quaisquer dúvidas sobre a utilização desta estruturação de controle, será apresentado uma simulação da utilização do método a partir de dados fictícios embasados em operações rotineiras de uma empresa comercial.

- Saldos iniciais em 15 de março de 20X1:

Caixa – Dinheiro em espécie:	R\$ 3.850,00
Cheques Pré-datados de Clientes:	R\$ 1.670,00
Saldo em Conta Corrente Banco “A”:	R\$ 3.850,00
Saldo em Conta Corrente Banco “B”:	R\$ 2.000,00

Aplicações Financeiras:	R\$ 5.000,00
Saldo inicial de Clientes:	R\$ 13.150,00
Saldo Inicial de Estoques:	R\$ 46.869,00
Saldo Inicial de Fornecedores a Pagar:	R\$ 27.150,00

- Operações totais ocorridas no dia 15 de maio de 20X1:

- 1 – Vendas a vista R\$ 5.300,00;
- 2 – Vendas a prazo R\$ 2.700,00;
- 3 – Recebimentos de clientes R\$ 1.500,00;
- 4 – Depósitos de cheques em conta corrente banco “A” R\$ 670,00;
- 5 – Saques em dinheiro conta corrente banco “B” R\$ 750,00;
- 6 – Recebimento de juros por atraso de clientes R\$ 25,70;
- 7 – Compra de mercadorias para revenda a vista R\$ 800,00;
- 8 – Pagamento de duplicatas a fornecedores: R\$ 2.260,00;
- 9 – Pagamento fatura de energia elétrica R\$ 250,00;
- 10 – Compra de mercadorias para revenda a prazo R\$ 1.500,00.

- Custo médio dos produtos vendidos: 40% (quarenta por cento).

Com base nesses eventos, ficará mais clara a interpretação do uso dos relatórios, os quais a seguir serão aplicados e expostos dentro de cada classificação dos ativo e passivos financeiros e operacionais.

#### **4.3.1 Ativo financeiro**

Composto principalmente por disponibilidades, como saldo de caixa, contas bancárias, aplicações de curto prazo, o ativo financeiro é de primordial análise, pois nele se controla toda a movimentação financeira de um determinado período, partindo de um saldo inicial, somando as entradas, diminuindo as saídas e finalizando em um saldo final.

Primeiramente devem ser observados os eventos regidos apenas por regime de caixa, cujo quais irão compor a movimentação do ativo financeiro e conseqüentemente formarão os totalizadores das movimentações de disponibilidades.

O usuário pode se utilizar para isso, fichas de controle simplificadas, onde estas contenham cinco colunas e seja composta do número de linhas necessário ao registro dos eventos. Essas colunas compreendem em cinco distintas funções, as quais seguem:

- 1 – Data;
- 2 – Histórico da movimentação, ao que se refere;
- 3 – Registro de valores de entradas;
- 4 – Registro de valores de saídas;
- 5 – Registro do saldo atual apurado entre a diferença de entradas e saídas.

O formato desse relatório simplificado de auxílio ao totalizador e composição dos saldos, pode ser representado pelo Quadro 5 a seguir.

Controle Auxiliar de Composição de Saldos				
Data	Histórico do evento	Entradas R\$	Saídas R\$	Saldo Atualizado R\$
15/03/20X1	Saldo inicial...	16.370,00		16.370,00
				16.370,00
1	Vendas a vista	5.300,00		21.670,00
3	Recebimento de clientes	1.500,00		23.170,00
4	Cheque pré-datado	670,00		23.840,00
4	Depósito banco A		670,00	23.170,00
5	Saque em conta corrente	750,00		23.920,00
5	Saque Banco B		750,00	23.170,00
6	Recebimento de juros por atraso	25,70		23.195,70
7	Compra de mercadorias a vista		800,00	22.395,70
8	Pagamento de duplicatas		2.260,00	20.135,70
9	Pagamento de fatura Energia Elétrica		250,00	19.885,70
				19.885,70
				19.885,70
	Totais ->	8.245,70	4.730,00	

**Quadro 5: Controle auxiliar de saldos**

Fonte: Autoria própria (2015)

O controle auxiliar é de suma importância e simplicidade para o usuário, pois através dele poderá escriturar suas movimentações e justificar seu relatório final caso entenda oportuno à verificação de algum saldo.

Compreendidos os dados expostos no Quadro 5, forma-se de forma sintetizada o demonstrativo para movimentação das disponibilidades demonstrado no Quadro 6.

<b>Disponibilidades</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>	<b>Saldo Final</b>
Caixa - Dinheiro em Espécie	3.850,00	7.575,70	3.310,00	<b>8.115,70</b>
Cheques Pré-datados de Clientes	1.670,00		670,00	<b>1.000,00</b>
Saldo em Conta Corrente Banco "A"	3.850,00	670,00		<b>4.520,00</b>
Saldo em Conta Corrente Banco "B"	2.000,00		750,00	<b>1.250,00</b>
Aplicações Financeiras	5.000,00			<b>5.000,00</b>
<b>Totais</b>	<b>16.370,00</b>	<b>8.245,70</b>	<b>4.730,00</b>	<b>19.885,70</b>

**Quadro 6: Demonstrativo para movimentação das disponibilidades diárias.**

Fonte: Autoria própria (2015)

Esta movimentação posteriormente deve ser identificada e classificada de qual forma ocorreu, totalizando todas as operações ocorridas entre recebimentos e pagamentos, como exemplo recebimento de clientes, vendas a vista e a prazo, pagamento de fornecedores e demais despesas ou investimentos.

O Quadro 7 mostra como essa distinção pode ser exposta, com fim de segregar cada uma dessas operações. Com isso, mais adiante se pode atingir novas análises e desenvolver outras demonstrações através desta, para fim ferramental ao controle gerencial e a tomada de decisões.

<b>Composição Diária do Movimento de Disponibilidades</b>	
<i>Entradas</i>	
Recebimentos de Venda a Vista	5.300,00
Recebimentos de Venda a Prazo	1.500,00
Empréstimos Tomados	-
Outros Recebimentos	25,70
Saques / Depósitos	1.420,00
<b>Total Geral das Entradas</b>	<b>8.245,70</b>
<i>Saídas</i>	
Compra de Mercadorias a vista	800,00
Pagamento de Fornecedores	2.260,00
Pagamento de Empréstimos	-
Aplicações Financeiras	-
Depósitos / Saques	1.420,00
<b>Total de Saídas por Pagamentos Diversos</b>	<b>4.480,00</b>
Água e Aluguel	-
Energia Elétrica e Telefone	250,00
FGTS e INSS	-
Impostos S/ Vendas	-
Salários	-
<b>Total de Saídas Pagamento de Exclusivo Despesas</b>	<b>250,00</b>
<b>Total Geral das Saídas de Caixa</b>	<b>4.730,00</b>

**Quadro 7: Composição diária do movimentações de disponibilidades.**

Fonte: Autoria própria (2015)

Dessa forma é possível segregar a totalização da movimentação do ativo financeiro, onde passando esses totais para o Quadro 6, a soma de todos os campos, exemplificados entre entradas e saídas, tem que bater com as totalizações de movimentação do Quadro 5.

#### 4.3.2 Ativo operacional

O ativo operacional é composto pelos valores que manifestam relação direta com a atividade principal da empresa. Estão contemplados neste grupo, contas como estoque, saldo de clientes e despesa do exercício seguinte. A movimentação existente nesse grupo deve ser registrada pelo regime de competência, uma vez que identificado o ato da compra a prazo ou o registro de alguma venda com saldo em carteira, já é necessário o controle imediato destes agentes dentro do ativo e passivo circulante operacional.

O controle de clientes pode ser exposto na forma representada no Quadro 8:

Controle Diário de Composição e Saldo de Clientes		
<u>Saldo Inicial</u>		<u>13.150,00</u>
	Vendas	Recebimentos
Cheques pré-datados		
Carteira	5.300,00	5.300,00
Duplicatas	2.700,00	1.500,00
Cartão de Créd.		
Cheques dev.		
<u>Subtotais</u>	<u>8.000,00</u>	<u>6.800,00</u>
<u>Saldo Final</u>		<u>14.350,00</u>

**Quadro 8: Controle diário de composição e saldo de clientes.**

Fonte: Autoria própria (2015)

De forma clara e objetiva, é possível considerar o saldo anterior, acrescentar as vendas do período menos os recebimentos, resultaram no novo saldo de clientes, considerando que as informações de recebimentos de clientes já estão contidas no Quadro 7.

Outra importante informação que o gestor pode ter em mãos, e de fácil acesso, é a totalização de suas compras, não se esquecendo de segregá-las de maneira a identificar a rotina de compras à vista e a prazo, de acordo com o Quadro 9.



Controle Diário de Compras de Mercadorias	
(+) Compras a Vista	800,00
(+) Compras a Prazo	1.500,00
<b>Total</b>	<b><u>2.300,00</u></b>

**Quadro 9: Controle diário de compras de mercadorias.**

Fonte: Autoria própria (2015)

Partindo do controle de clientes e passando pelo controle de compras, é possível chegar ao demonstrativo que irá controlar os créditos totais de estoque. Esse demonstrativo tem também intuito de abordar o controle dos custos do produto vendido, sendo que para isso o administrador deve realizar inventário físico para ajustar a diferença como custo total da mercadoria vendida em determinado período.

Sugestão de modelo para o pequeno empresário segue no Quadro 10:

Controle de Estoques	
Saldo Inicial	46.869,00
(+) Compras a Prazo	1.500,00
(+) Compras a Vista	800,00
(+) Dev de Venda	-
(-) Custo Merc. Vendida	3.200,00
Saldo Final	45.969,00

**Quadro 10: Controle de estoques.**

Fonte: Autoria própria (2015)

### 4.3.3 Passivo financeiro

O Passivo financeiro compreende em dívidas em curto prazo com bancos e impostos retidos na fonte. Sua análise no relatório simplificado ficará por conta da somatória e segregação de sua movimentação, assim como o ativo financeiro.

### 4.3.4 Passivo operacional

O passivo operacional contempla tudo que foi assumido em função das aquisições do ativo operacional, mais as despesas fixas como folha de pagamento, pró-labore, taxas e adiantamento de clientes.

Para tanto, como não iremos tratar de temas como despesas por competência, e sim apenas por regime de caixa, se sugere o controle de dívidas com fornecedores, sendo que estes já podem ser identificados quando ocorre a compra das mercadorias, passando pelos controles de estoques e disponibilidade quando pagamento de parcelas, sugerido no Quadro 11.

Controle de Fornecedores	
Saldo Inicial	27.150,00
(+) Compras a Prazo	1.500,00
(-) Devolução de Compras	-
(-) Pagamentos	2.260,00
Saldo Final	26.390,00

**Quadro 11: Controle de fornecedores**

Fonte: Autoria própria (2015)

#### 4.5 DINÂMICA DE UTILIZAÇÃO PARA APURAÇÃO DE RESULTADOS

Partindo dos relatórios compreendidos e analisados, é possível que com o levantamento de informações feito de maneira mista, onde as despesas são auferidas única e exclusivamente por regime de caixa, e as compras e vendas tratadas por regime de competência, já podemos auferir um relatório parcial de resultados, evidenciando que essa apuração é de cunho totalmente parcial deve ser submetida a uma análise mais profunda no final de um exercício pré-definido que englobe período maior, como uma semana, ou um mês, dessa forma será mais eficaz a análise do desempenho da instituição.

De qualquer modo, através da segregação da movimentação financeira, é possível identificar as despesas pagas e prontamente lançá-las em um demonstrativo de resultados parcial, que contará com as receitas e despesas do dia, conforme fica exposto no Quadro 12.

Água e Aluguel	-
Comissões S/Vendas	-
Despesas Financeiras	-
Energia Elétrica e Telefone	250,00
FGTS e INSS	-
Impostos S/Vendas	-
Outras Despesas	-
Pro-labore	-
Salários	-
<b>Total de Saídas Pagamento de Exclusivo Despesas</b>	<b>250,00</b>

**Quadro 12: Saída de caixa para pagamento de despesas.**

Fonte: Autoria própria (2015)

Através da classificação da movimentação financeira, e com a separação das saídas de caixa exclusivas para despesas, é possível identificar as despesas pagas no dia, e projetar essas despesas para o demonstrativo de resultados.

A identificação do total das receitas fica por conta da análise do controle de saldo dos clientes, onde neste se evidenciam os totais de vendas e serviços diários de acordo com a Quadro 13.

Controle Diário Saldo de Clientes		
Saldo Inicial	13.150,00	
	Vendas	Receb.
Cheques pré		
Carteira	5.300,00	5.300,00
Duplicatas	2.700,00	1.500,00
Cartão de Créd.		
Cheques dev.		
<b>Sub-Totais</b>	<b>8.000,00</b>	<b>6.800,00</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>14.350,00</b>	

**Quadro 13: Identificação do total de receitas.**

Fonte: Autoria própria (2015)

Definido os procedimentos para identificação de receitas e despesas, fica condicionado ao gestor promover inventário físico do estoque, para que com a totalização deste, lançar o total de custos diretos das mercadorias no controle de estoques. Nessa simulação utilizou-se a média de custo dos produtos vendidos.

A partir do relatório de estoques onde se apura o saldo atual, e tem-se o custo das mercadorias vendidas.

Controle de Estoques	
Saldo Inicial	46.869,00
(+) Compras a Prazo	1.500,00
(+) Compras a Vista	800,00
(+) Dev de Venda	
(-) Custo Merc. Vendida	3.200,00
Saldo Final	45.969,00

**Quadro 14: Custo das mercadorias vendidas.**

Fonte: Autoria própria (2015)

Portanto, após a identificação destas três informações, temos os pilares essenciais para a demonstração do resultado parcial de forma diária, complementando assim o relatório proposto.

No Quadro 15 demonstram se onde se encontram essas informações dentro do modelo de relatório final formatado para análise do empreendedor.

Demonstrativo Diário de Resultado Misto				
	Mercadorias Revenda	Mercadorias Industrializadas	Serviços	Totais
<b>Venda de Mercadorias e Serviços</b>	<b>8.025,70</b>	-	-	<b>8.025,70</b>
Venda à Vista	5.300,00			5.300,00
Venda à Prazo Carteira	2.700,00			2.700,00
Receitas Financeiras	25,70			25,70
Outras Receitas Eventuais	-			-
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	3.200,00			3.200,00
(-) Devolução de Mercadorias	-			-
(-) Outras Despesas Diretas Sobre a Venda	-			-
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>4.825,70</b>	-	-	<b>4.825,70</b>
			(-) Total de Saídas Pagamento de Exclusivo Despesas	250,00
			<b>(=) Lucro / Prejuízo</b>	<b>4.575,70</b>

**Quadro 15: Demonstrativo de resultados.**

Fonte: Autoria própria (2015)

O relatório completo busca incentivar o gestor a obter as informações de maneira sintetizada, objetivando uma visão prática da atual situação financeira e operacional da empresa, trazendo de forma resumida como se encontram cada setor em único relatório diário, contribuindo para que o administrador possa acompanhar a todo o momento a composição patrimonial de sua empresa ao que tange os ativos e passivos financeiros e operacionais em uma leitura prática através do demonstrativo.

Relatório Diário de Fluxo de Caixa				
Empresa: XXXXX		Pato Branco - PR, 15 de Março de 20X1		
Disponibilidades	Saldo Inicial	Entradas	Saídas	Saldo Final
Caixa - Dinheiro em Espécie	3.850,00	7.575,70	3.310,00	8.115,70
Cheques Pré-datados de Clientes	1.670,00		670,00	1.000,00
Saldo em Conta Corrente Banco "A"	3.850,00	670,00		4.520,00
Saldo em Conta Corrente Banco "B"	2.000,00		750,00	1.250,00
Aplicações Financeiras	5.000,00			5.000,00
<b>Totais</b>	<b>16.370,00</b>	<b>8.245,70</b>	<b>4.730,00</b>	<b>19.885,70</b>
Composição do Movimento de Disponibilidades		Clientes - Saldo Inicial		
<i>Entradas</i>		Saldo Inicial		13.150,00
Recebimentos de Venda a Vista	5.300,00		Vendas	Receb.
Recebimentos de Venda a Prazo	1.500,00	Cheques pré-datados		
Empréstimos Tomados	-	Carteira	5.300,00	5.300,00
Outros Recebimentos	25,70	Duplicatas	2.700,00	1.500,00
Saques / Depósitos	1.420,00	Cartão de Crédito		
<b>Total Geral das Entradas</b>	<b>8.245,70</b>	Cheques devolvidos		
<i>Saídas</i>		Totais	8.000,00	6.800,00
Compra de Mercadorias a vista	800,00	Saldo Final		14.350,00
Pagamento de Fornecedores	2.260,00	<b>Compras de Mercadorias</b>		
Cheques devolvidos	-	(+) Compras a Vista		800,00
Pagamento de Empréstimos	-	(+) Compras a Prazo		1.500,00
Distribuição de Lucros	-	Total		2.300,00
Investimentos	-	<b>Controle de Estoques</b>		
Aplicações Financeiras	-	Saldo Inicial		46.869,00
Depósitos / Saques	1.420,00	(+) Compras a Prazo		1.500,00
<b>Total de Saídas por Pagamentos Diversos</b>	<b>4.480,00</b>	(+) Compras a Vista		800,00
Água e Aluguel	0	(+) Dev de Venda		-
Comissões S/ Vendas	0	(-) Custo Merc. Vendida		3.200,00
Despesas Financeiras	-	Saldo Final		45.969,00
Energia Elétrica e Telefone	250,00	<b>Controle de Fornecedores</b>		
FGTS e INSS	-	Saldo Inicial		27.150,00
Impostos S/ Vendas	-	(+) Compras a Prazo		1.500,00
Outras Despesas	-	(-) Devolução de Compras		-
Pro-labore	-	(-) Pagamentos		2.260,00
Salários	-	Saldo Final		26.390,00
<b>Total de Saídas Pagamento de Exclusivo Despesas</b>	<b>250,00</b>	<b>Demonstrativo Diário de Resultado Misto</b>		
<b>Total Geral das Saídas de Caixa</b>	<b>4.730,00</b>	Mercadorias Revenda	Mercadorias Industrializadas	Serviços
<b>Totais</b>				
		8.025,70	-	-
Venda de Mercadorias e Serviços	8.025,70			8.025,70
Venda à Vista	5.300,00			5.300,00
Venda à Prazo Carteira	2.700,00			2.700,00
Receitas Financeiras	25,70			25,70
Outras Receitas Eventuais	-			-
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	3.200,00			3.200,00
(-) Devolução de Mercadorias	-			-
(-) Outras Despesas Diretas Sobre a Venda	-			-
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>4.825,70</b>			<b>4.825,70</b>
		(-) Total de Saídas Pagamento de Exclusivo Despesas		250,00
		<b>(=) Lucro / Prejuízo</b>		<b>4.575,70</b>

**Quadro 16: Relatório completo de fluxo de caixa para pequenas empresas.**

Fonte: Autoria própria (2015)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral estruturar um modelo de controle operacional de fluxo de caixa para pequenas empresas, com intuito de demonstrar como esse modelo pode contribuir para a tomada de decisão destas entidades.

Após a realização da revisão bibliográfica, foi possível levantar informações de caráter científico para promover o desenvolvimento teórico e sustentar a linha de pesquisa adotada. Foram abordados os conceitos de ativo e passivo circulante, onde a estes competem à gestão operacional e financeira de uma empresa. Para um melhor entendimento por parte dos gestores de pequenos negócios, após uma primeira abordagem do balanço, a título de circulante, foi exposto de maneira simplificada, à classificação de ativos e passivos financeiros e operacionais, tratando de sua estrutura e importância destes dentro da administração corporativa. Também foram evidenciados os principais setores subordinados a essa classificação, e a estes sugeridos modelos de controle de suas movimentações.

Após estas primeiras definições, foi possível tratar do propósito principal do trabalho, que foi o modelo de relatório diário de fluxo de caixa para pequenas empresas. Este modelo além de contemplar toda a movimentação financeira através de totalizadores de boletins de caixa, também abrange uma possível apuração de resultados parcial dentro do regime de caixa, e que quando acumulados em um período maior, estes relatórios diários podem produzir um relatório de apuração de resultado, contribuindo desta forma para uma visão sistemática do rendimento da empresa quando for aplicado.

É importante recomendar para novas pesquisas, que se busque elaborar um estudo mais abrangente sobre relatórios simplificados para apuração e demonstração do resultado para empresas de pequeno porte, tratando de complementar o enfoque deste trabalho em incentivar os gestores de pequenos negócios a utilizar ferramentas acessíveis e objetivas em sua rotina administrativa.

Conclui-se dessa forma, a importância da utilização da ferramenta de fluxo de caixa para controle operacional em pequenas empresas, e que através do modelo proposto, o pequeno empresário pode gozar da praticidade e facilidade de sua utilização, mesmo que não possua conhecimentos específicos de contabilidade,

produzindo assim informações de caráter científico para a administração financeira, e conseqüente auxiliando na tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre.; TIBÚRCIO SILVA, César Augusto. **Administração do Capital de Giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. Tradução de: Castro, A. O. M. C. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BARRETO, G. **Análise bibliográfica sobre a contabilidade gerencial**. 67 p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo, Presidente Prudente, 2011.

BRASIL. Casa Civil. Lei complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. **Estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte**. Brasília, 14 dez. 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>>.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAHMER, Laércio; CASTURINO, Vandersézar. **Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão financeira para microempresa**. Revista Contabilidade &, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Addison Wesley, 2004

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

HOSS, O.; CASAGRANDE, L. F.; GRAPEGIA, D.; METZNER, C. **Contabilidade: ensino e decisão**. Atlas, São Paulo, 2008.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W .; PETTY, J. W . **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.



MARCONI, Marina de Andrade; Eva Maria LAKATOS. "**Metodologia de pesquisa.**" (2000).

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial.** São Paulo: Atlas, 1982.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 10ª edição. São Paulo. Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial.** Um enfoque em sistema de informação Contábil. São Paulo: Atlas 2004.

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, 2004. p. 76-97.

RIBEIRO, Roberto R. M.; ESPEJO, Márcia M. dos S. B. **Evolução das pesquisas em Contabilidade Gerencial:** uma análise das opções temáticas em teses e dissertações no Brasil. Maringá: Enfoque: Reflexão Contábil, v. 32, n. 1 , p. 49-63, 2013.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE, Unidade de Gestão Estratégica. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Julho de 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> acesso em maio de 2015.

SILVA, D. S. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas.** 5. ed. Brasília: CFC: SEBRAE, 2002.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos.** Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008. 122p.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: Uma Abordagem Prática.** São Paulo: Atlas, 2001.