

Proposta de uma sistemática de fluxo de caixa projetado para uma empresa de pequeno porte do setor varejista: o caso de uma empresa comercial do ramo de confecções

Ilse Maria Beuren¹
Rosimere Alves de Bona Porton²
Fabiano Maury Raupp³
Marco Aurélio Batista de Sousa⁴

RESUMO

As micro e pequenas empresas representam uma importante parcela da economia nacional, tanto na produção quanto na geração de empregos. Estas empresas, nos últimos anos, têm suscitado interesse em pesquisadores, principalmente no que diz respeito à temas voltados a sua gestão e competitividade. Todos os anos um número considerável de novas empresas são constituídas, mas poucas permanecem no mercado, em função de fatores, como concorrência, inexperiência dos administradores enquanto empreendedores, informações desestruturadas e inadequadas para a tomada de decisões. Nesse contexto, o artigo tem como objetivo propor uma sistemática de fluxo de caixa projetado para atender as necessidades de informações voltadas à gestão de empresa de pequeno porte comercial do setor varejista. Assim, evidencia-se, inicialmente, a importância das empresas de pequeno porte no setor do comércio e no contexto sócio-econômico, os critérios utilizados para a classificação das micro e pequenas empresas e as características de uma empresa de pequeno porte varejista. Na sequência aborda-se o fluxo de caixa e a importância da gestão do fluxo de caixa projetado. Em seguida é evidenciada a empresa objeto de estudo e, com base nos dados coletados, é proposto um fluxo de caixa projetado voltado à empresa de pequeno porte comercial do setor varejista.

Palavras-chave: Pequenas e médias empresas; Fluxo de caixa; Comércio varejista; Contabilidade.

-
- 1 Doutora em Contabilidade e Controladoria Pela FEA/USP. Professora Titular do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC
 - 2 Mestranda em Administração – CPGA/UFSC
 - 3 Mestrando em Administração – CPGA/UFSC
 - 4 Mestrando em Administração – CPGA/UFSC

1 INTRODUÇÃO

A prática do comércio surgiu com os sistemas de trocas, baseados no escambo, isto é, a troca pura e simples de produtos. A família que dispusesse de produtos excedentes disponibilizava-os no mercado, a fim de trocá-los por outras unidades de produtos que não possuíssem e dos quais necessitassem. Realizava-se a troca direta em espécie, por não existirem, na época, regras para disciplinar essas transações. Assim, o comércio surge antes mesmo da própria industrialização dos produtos. Neste sentido, Martins (1997) explica que entende por venda, apenas a troca de mercadorias por dinheiro, sendo a permuta de uma mercadoria por outra chamada simplesmente de troca, facilitando a circulação das riquezas. A esse mecanismo foi atribuído o nome de comércio, tendo como figuras centrais as pessoas que servem de intermediárias entre os produtores e consumidores, isto é, pessoas que adquirem dos produtores aquilo que eles possuem e colocam esses bens à disposição dos consumidores, trocando-os sempre por dinheiro.

Durante o século XVIII, a economia era baseada em empreendimentos de pequeno porte, predominando até o fim deste período. A produção e comercialização dos produtos eram de responsabilidade exclusiva dos pequenos grupos familiares, os quais, em sua grande maioria, não constituíam entidades jurídicas. Estes grupos produziam de forma artesanal em pequena escala, com foco na comercialização dos produtos e não na fabricação em larga escala. Martins (2002, p.20) cita que antes da revolução industrial “os bens eram quase todos produzidos por pessoas ou grupos de pessoas que poucas vezes constituíam entidades jurídicas e que as empresas propriamente ditas viviam basicamente do comércio e não da fabricação”.

No período compreendido entre o final do século XVIII e durante o século XIX, em função da Revolução Industrial e da evolução do capitalismo, surgem as empresas industriais, com o intuito de fabricar em larga escala para comercialização. O foco principal passa a ser a produção de bens, concentrada em empresas formalizadas juridicamente.

Neste momento, as atenções voltam-se às empresas industriais, no período denominado “Revolução Industrial”, concentrando-se, mais especificamente, nas empresas de maior porte. No entanto, Domingos (1995) ressalta que, a partir do final da Segunda Guerra Mundial, a sociedade volta a perceber a importância dos pequenos empreendimentos na ostentação do equilíbrio sócio-econômico, devido a sua grande representação na economia dos países, quanto ao número de empreendimentos, flexibilidade da produção e geração de empregos.

Vale lembrar que o desenvolvimento e a proliferação dos pequenos empreendimentos ocorreram, principalmente, pela necessidade de absorção da mão-de-obra, cujo desemprego era originário da Segunda Guerra Mundial, e dos esforços necessários à recuperação dos países os aspectos gerais.

Para Porter (1991, p.40), "as pequenas e médias empresas têm grande importância dentro dos países em vias de desenvolvimento, tendo em vista que geram, rapidamente, postos de trabalho, capacitam trabalhadores locais". No entanto, estas empresas não são apenas importantes nos países em fase de desenvolvimento, mas para a economia mundial, principalmente pela flexibilidade que apresentam. Domingos (1995), destaca que, em grande parte do mundo, as micro, pequenas e médias empresas representam 90% dos empreendimentos, contribuindo de forma expressiva na geração de empregos e produtividade. Desta forma, as micro, pequenas e médias empresas, destacam-se no cenário sócio-econômico mundial.

Conforme Candido (1998), o fortalecimento dessas empresas constitui uma busca constante das nações, devido a sua capacidade de absorver a mão-de-obra, contribuindo para o crescimento econômico regional e global. Desde o fim da Segunda Guerra Mundial, essas empresas são responsáveis por grande parte da geração de empregos e ocupação da mão-de-obra. Segundo o Sebrae (2002), as micro e pequenas empresas são responsáveis por 59% das pessoas ocupadas no Brasil. Além destes fatores, a expansão dessas empresas favorecem a sua flexibilidade de produção, conforme as necessidades do mercado.

Verifica-se, atualmente, que as pequenas empresas ainda constituem uma parcela significativa no mercado. Chiavenato (1995, p.3) comenta que

"as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras dos mercados, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos, mesmo em situações de recessão."

Atualmente, as mudanças ocorridas nos mercados mundiais, decorrentes da abertura de mercados, diminuição das barreiras alfandegárias, fortalecimento de blocos econômicos, influenciam o crescimento das micro, pequenas e médias empresas em todo o país.

Todavia, essas empresas não têm se mantido por muito tempo no mercado, sua mortalidade é bastante acentuada em todos os segmentos da economia. Resnik (1990, p.2) explicita que,

estima-se que aproximadamente 80% de todos os novos empreendimentos no Brasil fecham suas portas nos primeiros dois anos e muitos não chegam nem mesmo a completar um ano de atividade.

Neste sentido Maluche (2000, p.27) descreve que "o número de pequenas empresas constituídas a cada ano é bastante grande, porém, muitas dessas pequenas empresas não sobrevivem mais de cinco anos".

A mortalidade dessas empresas nos setores comercial e industrial é extremamente alto. Entre os diversos fatores que contribuem para esta mortalidade destaca-se o despreparo dos empreendedores para gerenciar seu negócio, falta de conhecimentos de sua potencialidade, ausência de informações estruturadas a respeito das atividades operacionais e administrativas.

Dessa forma, o não gerenciamento das empresas com base em informações oportunas e confiáveis, pode provocar distorções no processo de tomada de decisões, resultando em desvantagem competitiva em função da falta de conhecimento sobre seus processos, fornecedores, clientes, produtos e funcionários envolvidos nas atividades.

A pequena empresa comercial, inserida nesse ambiente, tem como necessidade premente melhorar sua gestão, alicerçada em alguns instrumentos formais, mas simples, de modo a adequá-los à sua realidade. Nesse sentido, o fluxo de caixa projetado reveste-se de importância, dada sua utilidade para avaliar as entradas e saídas de caixa relacionadas às atividades comerciais.

Percebendo, portanto, a importância de um fluxo de caixa projetado, no sentido de proporcionar um gerenciamento compatível com as condições e necessidades das empresas de pequeno porte, propõe-se o desenvolvimento de um modelo de fluxo de caixa projetado para empresas de pequeno porte do setor varejista, para que possa auxiliar no processo de tomada de decisões.

2 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS DE ACORDO COM O PORTE

As empresas de pequeno porte caracterizam-se como micro e pequenas empresas, definidas em função de algumas variáveis qualitativas e quantitativas, tais como: estrutura e forma de gestão, número de funcionários, faturamento bruto anual, patrimônio, número de estabelecimen-

tos existentes. No entanto, Longenecker et al. (1997, p.27) comentam que, "especificar qualquer padrão de tamanho para definir empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes."

Assim, o Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE utiliza o critério de número de empregados para classificar o porte das empresas. Na TAB. 1 demonstra-se como é feita a classificação das empresas segundo este órgão de apoio.

Tabela 1
CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS SEGUNDO SEBRAE

PORTE/SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS
Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados	Até 9 empregados
Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados	De 10 a 49 empregados
Média Empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande Empresa	Acima de 500 empregados	Acima de 100 empregados	Acima de 100 empregados

Fonte: SEBRAE, 2002

Outra classificação é apresentada pela Receita Federal, ao utilizar o faturamento bruto das empresas. A Lei n.º 9.317, de 05/12/96, instituiu o SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Tributos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. De acordo com a referida lei, as empresas assim classificam-se:

I – microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);

II – empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).

Como se observa, tanto os critérios adotados pelo SEBRAE como pela Receita Federal são quantitativos, sendo que aquele órgão adota o número de funcionários da empresa, enquanto o último considera o faturamento anual.

Em relação aos critérios qualitativos, estes não são costumeiramente adotados na prática, devido as dificuldades em determiná-los. Já os critérios quantitativos são mais objetivos e de fácil

visualização. Assim, possibilitam a comparação entre empresas, além de terem preferência por órgãos reguladores, como a Receita Federal, a Receita Estadual e o Ministério de Trabalho.

Devido ao grande número de referências e conceitos acerca do assunto, tem-se utilizado, neste estudo, o termo de empresas de pequeno porte para caracterizar as organizações denominadas de micro e pequenas empresas.

3 CARACTERIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE VAREJISTA

No Brasil, por volta dos anos noventa do século XX, a constante evolução econômica nacional tornou visível a importância do comércio. Angelo (1994, p.14) cita que

o maior grau de importância atribuído ao comércio prende-se ao fato de que este segmento é o responsável pela maior participação no produto, combinado com o elevado número de empresas.

O comércio, além de ter por finalidade a circulação de bens e serviços, tem um sentido econômico, uma vez que consiste em toda atividade destinada à interposição entre produtores e consumidores para efetivar e auxiliar a troca de bens.

Diante do exposto, verifica-se a importância do comércio na vida do homem. É essencial sua existência para a distribuição e circulação da riqueza de um país. A prática do comércio é caracterizada pelas vendas em atacado e o varejo. O atacado trabalha em grandes quantidades, compradas e vendidas com o propósito de atender no varejo. Já o varejo tem como foco o consumidor final, com transações em menores quantidades. Cobra (1993, p.304) cita que

a função do varejo é realizar a venda de produto e/ou serviços a consumidores finais. Como elo de ligação entre a produção e o consumo, o varejista desempenha importante papel na sociedade moderna. De um lado, ajuda a escoar a produção dos fabricantes, de outro, ajuda as pessoas a realizarem sonhos através da posse de produtos". O varejo integra funções clássicas de operação comercial como a procura e seleção de produtos, aquisições, distribuição, comercialização e entrega.

Independente da forma de realizar do comércio, algumas funções são inerentes a empresa comercial. De acordo com a IOB (1998, p.2)

para manter a continuidade das operações da empresa, é necessário colgar as funções de aquisição e distribuição por meio das funções de controle, que correspondem à manutenção das condições necessárias ao desenvolvimento das outras funções.

Na FIG 1 demonstra-se um esquema das funções de uma empresa comercial.

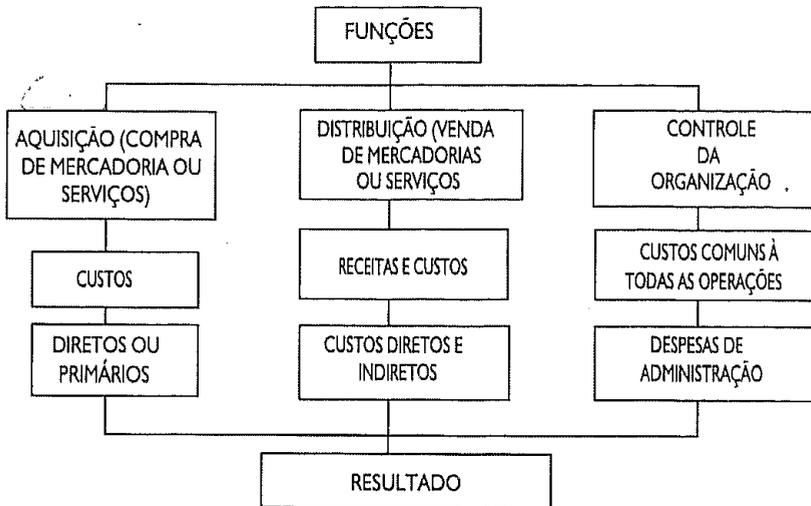


Figura 1 - Funções básicas da empresa comercial

Fonte: IOB, 1998, p.2

Portanto, as principais funções da empresa comercial são: aquisição, distribuição e controle da organização. Na aquisição ocorre a compra de mercadorias e/ou serviços. Na distribuição há a venda de mercadorias e/ou prestação de serviços. No que concerne ao controle da organização, este é responsável pela área administrativa da empresa. Faz-se necessário, porém, que haja um acompanhamento e uma integração entre as funções da empresa comercial, a fim de obter uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

O desenvolvimento do ambiente competitivo, no qual as empresas comerciais estão inseridas, faz com que os relatórios gerenciais sejam indispensáveis ao processo de gestão. O que antes era apresentado pela contabilidade para cumprir as obrigações impostas pelo fisco, hoje, busca atender aos diversos usuários das informações, especialmente para a gestão empresarial.

4 CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa de uma empresa é um resumo dos fatos e operações dos montantes, o prazo e a certeza dos futuros ingressos e pagamentos para uma avaliação de solvência. Para Frezatti (1997, p.13),

caixa representa o objetivo final dos investidores ao optarem por uma alternativa de alocação de recursos. No meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo.

A demonstração do fluxo de caixa reúne em um só relatório as entradas e saídas de recursos para um dado período de tempo, refletindo a situação financeira da empresa. Através do fluxo de caixa é possível verificar as movimentações de numerários, isto é, se geram excessos ou insuficiências, objetivando o pagamento das obrigações da empresa, averiguar as necessidades de capital de giro ou aplicar o excedente.

Segundo Zdanowicz (1998, p.19), "o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de uma empresa para um determinado período".

Desta forma, a demonstração do fluxo de caixa tem por finalidade estabelecer o equilíbrio entre as entradas e saídas financeiras, visando projetar o nível desejado de caixa, de modo que o decisor tenha a possibilidade de captar empréstimos para suprir as necessidades de caixa ou aplicar os excedentes no mercado.

O sistema de fluxo de caixa pode ser representado conforme demonstrado na FIG. 2.

É importante salientar que as entradas de caixa estão representadas pelas vendas à vista, cobrança de vendas a prazo e outros ingressos, os quais proporcionam investimentos, amortizações de dívidas e pagamento de gastos operacionais.

Conforme Zdanowicz (1998) o perfeito equilíbrio financeiro do fluxo de caixa é continuamente afetado por fatores internos e externos da empresa, que deverão ser considerados pelo administrador.

Entre os fatores internos que repercutirão no caixa da empresa e que necessitarão de um controle eficiente do administrador estão relacionados à política de vendas, prazo de vencimento de duplicatas, despesas com propaganda e comissão dos vendedores, níveis de estoques em época de queda de vendas, entre outros.

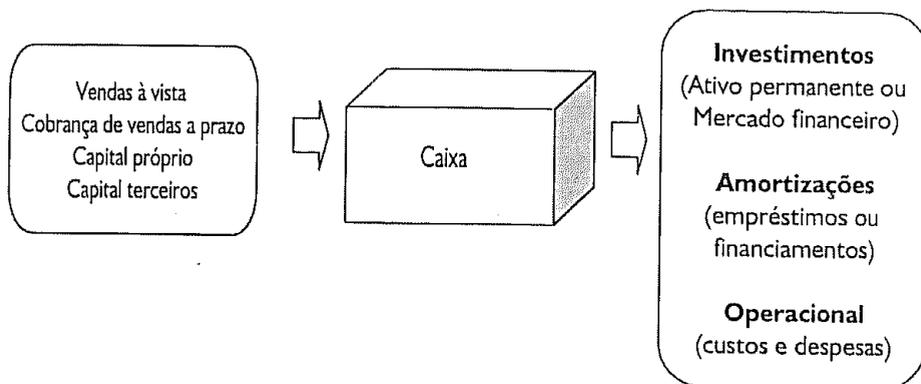


Figura 2 – Sistema de fluxo de caixa

Fonte: ZDANOWICZ, 1998. p.27

Os fatores externos geralmente são menos previsíveis e deverão ser levados em consideração pelo administrador. O desaquecimento da demanda e a recessão econômica exigem que se avalie a política de crédito, a cobrança de títulos, os níveis de estoque e de produção. Quando do aquecimento desta demanda, haverá a exigência de maior estoque, acréscimo nas compras, aumento dos custos operacionais e aumento das vendas, exigindo que o administrador busque novas fontes de recursos cujos valores de desembolso não afetem a liquidez da empresa.

Para a elaboração do fluxo de caixa projetado, Frezatti (1997, p.65) aduz que, “antes da sua montagem, o gestor precisa ter uma visão geral do que o espera. É importante que perceba os passos requeridos”.

Para uma eficiente execução do fluxo de caixa é imprescindível que sejam considerados as funções de planejamento e de controle das atividades operacionais da empresa para o período em que estão sendo projetados. A maioria destas informações para o controle de caixa está na própria empresa, bastando somente coordená-las e levá-las ao fluxo.

O planejamento irá indicar com antecedência, no fluxo de caixa, as necessidades e desembolsos previstos, bem como os montantes disponíveis para aplicação, possibilitando verificar melhores rentabilidades e prazos de resgate.

No planejamento ainda são coletados os dados econômico-financeiros projetados pelas operações por um período na empresa, que deverão ser claros e confiáveis, a fim de minimizar as oscilações entre o realizado e o planejado.

Frezatti (1997) expõe que as empresas podem utilizá-lo como instrumento tático ou estratégico. A abordagem tática é o uso do fluxo de caixa como um instrumento de acompanhamento e controle onde o gestor poderá analisar alternativas de antecipar entradas, negociar prazos ou ainda alterar prazos de faturamento com o objetivo de contornar possíveis fases momentâneas de dificuldades. Já a abordagem estratégica visa também o longo prazo, onde o gestor usará o fluxo de caixa como instrumento de apoio à decisão de investimentos em novos projetos e objetiva avaliar a capacidade de pagamento destes investimentos ou financiamentos.

A forma e os modelos de fluxo de caixa deverão ser adaptados a cada empresa, levando não somente em consideração a questão de controles, mas como instrumento de auxílio na gestão, no sentido de trazer benefícios, facilitar e tornar ágil e confiáveis a tomada de decisão dos gestores.

5 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO

A gestão do fluxo de caixa tem como finalidade básica proporcionar uma influência positiva no resultado das empresas. Os gestores têm demonstrado preocupações com alguns fatores determinantes do negócio, como o custo a ser atribuído a um serviço, quanto ele vale, qual a característica de seu cliente. No entanto, a gestão do fluxo de caixa nunca é abandonada, independente do porte da empresa e da forma de fazê-lo.

Segundo Frezatti (1997, p.27),

a geração de caixa é algo fundamental na organização, em seu estágio inicial, em seu desenvolvimento e mesmo no momento de sua extinção. Toda a teoria de finanças leva em conta isto. Afinal, as decisões empresariais buscam, de alguma forma, demonstrar a geração de caixa que possam trazer.

Assim sendo, é importante que a empresa possa gerenciar o fluxo de caixa visando o planejamento de suas operações. Neste sentido, Gitman (1997, p.586) aduz que,

o planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quando se necessitará de financiamentos bancários. Empresas que

continuamente tenham fluxo de caixa e que necessitem de empréstimos de última hora poderão perceber como é difícil encontrar bancos que as financie.

Com o aumento da concorrência no mercado surgiram algumas razões para que os gestores trabalhem com mais alternativas de decisão, ou seja, simulando e prevendo várias formas de se fazer negócios. No entanto, para simular e prever várias situações faz-se necessário a obtenção de informações que auxiliem no gerenciamento da empresa. Algumas dessas informações podem ser obtidas através do fluxo de caixa projetado.

Conforme Goldratt e Cox (1990, p.45), "é possível que uma empresa apresente lucro líquido e um bom retorno sobre investimentos e ainda assim vá à falência. O péssimo fluxo de caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam". O lucro da empresa resultante da confrontação entre suas receitas e despesas está relacionado ao regime de competência, ou seja, as receitas e despesas são registradas no mês a que correspondem independentes do pagamento ou do recebimento. Portanto, mesmo que a empresa obtenha lucro, ainda assim os seus prazos de recebimento podem ser maiores que os de pagamento, ocasionando problemas de fluxo de caixa.

Neste sentido percebe-se a importância que deve ser dada à elaboração do fluxo de caixa. Frezatti (1997, p.28) destaca que,

com o fortalecimento dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade se pretende aliar a potencialidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar suas decisões. Trata-se de considerar que o fluxo de caixa também deve ser arrolado como instrumento que traga subsídios para o processo de tomada de decisões.

As informações obtidas a partir da análise do fluxo de caixa influenciam todo o processo de tomada de decisão. Com base neste instrumento financeiro, a empresa pode arrolar todas as entradas e saídas de caixa e, assim, verificar se necessita, por exemplo, de financiamentos.

Para Frezatti (1997, p.43),

a gestão do fluxo de caixa de uma empresa passa pela estruturação conceitual de elementos que irão afetar a liquidez e mesmo viabilizar seu adequado gerenciamento. Dessa maneira, os princípios iniciam tal elenco, tendo enorme importância em termos de postura da empresa frente a gestão da liquidez.

Pode-se averiguar na FIG. 3, os sete componentes identificados, que têm por função estruturar a atividade, com base na seguinte caracterização:

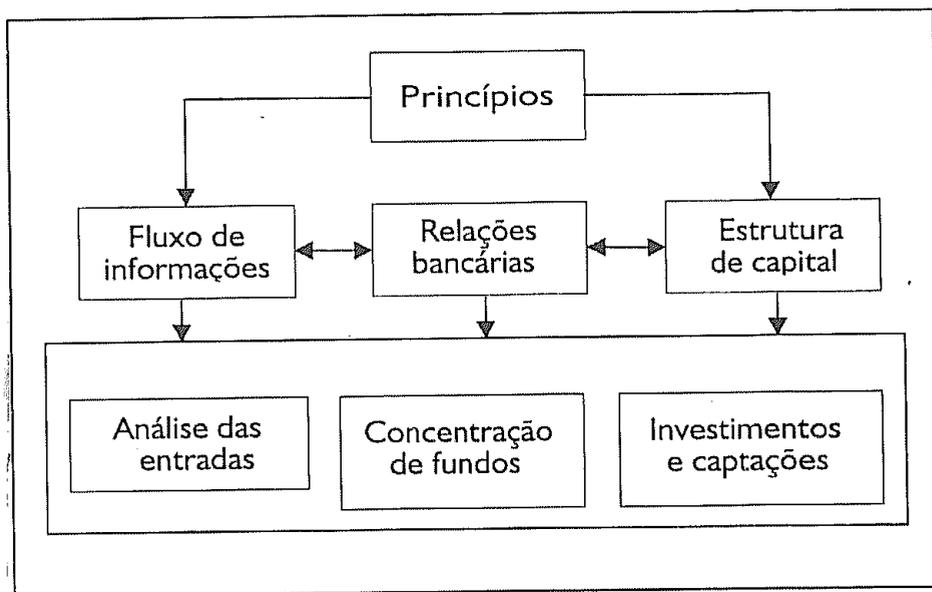


Figura 3 - Elementos da gestão do fluxo de caixa

Fonte: FREZATTI, 1997, p.44

Portanto, evidenciou-se os sete componentes cuja função é estruturar a gestão do fluxo de caixa. Para Frezatti (1997, p.44), "os princípios servem para nortear as questões comportamentais e de postura da organização frente à gestão do fluxo de caixa".

Zdanowicz (1998, p.42) destaca a importância da elaboração do fluxo de caixa ao ressaltar que, "numa conjuntura econômica, como a brasileira, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de deixar seus recursos ociosos".

O fluxo de caixa elaborado permite que sejam identificados possíveis faltas ou sobras de caixa, decorrentes da confrontação entre recebimentos e pagamentos. No caso de sobras de caixa, a empresa poderá efetuar aplicações e não deixar o dinheiro ocioso.

Não obstante, Frezatti (1997) destaca alguns princípios norteadores das questões comportamentais e de postura da organização frente à gestão do fluxo de caixa: envolvimento dos tomadores de decisão, análise global das operações da empresa, contato íntimo com o mercado, elemento concorrência, expectativas realistas, controle e ações corretivas prontas, atribuição de resultados, ponto de referência e controle, visão de curto e longo prazos, e revisões constantes e sistemáticas.

Não menos relevante que a elaboração do fluxo de caixa real da empresa, é a elaboração do fluxo de caixa projetado. Neste, são projetados os possíveis valores para as entradas e saídas de caixa que a empresa espera que aconteçam no futuro.

Segundo Dal Vesco (2000, p.34),

quanto ao fluxo futuro, este deverá prever o máximo de fidelidade das informações. As previsões não poderão se confundir com meras adivinhações, logo, todos os esforços devem se concentrar para aumentar o grau de precisão, que deverá ocorrer em termos financeiros ao longo do período planejado.

Diante do exposto, ressalta-se a importância que deve ser dada a gestão do fluxo de caixa projetado nas empresas. Sua elaboração é de fundamental importância no gerenciamento de empresas, de qualquer porte, sejam pequenas médias ou grandes, no sentido de auxiliar o processo de tomada de decisões.

Apresentados os aspectos conceituais que envolvem o fluxo de caixa projetado, pode-se partir para o estudo de caso, com vistas a elaboração do modelo que se pretende.

6 ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

As descrições e análises aqui apresentadas são resultados de uma entrevista semi-estruturada realizada com o sócio-gerente da empresa objeto de estudo.

A pesquisa concentrou-se em uma pequena empresa varejista, do ramo de comércio de confecções, cuja razão social é omitida neste estudo. Suas atividades iniciaram em 31 de julho de 1992, a partir da iniciativa dos proprietários, um casal que decidiu sair da fase de namoro do negócio para a implementação deste sonho.

A administração da empresa está sob a responsabilidade dos sócios. A empresa conta, ainda, com três funcionárias, sendo seus salários compostos por parte fixa e comissões. Sua contabilidade é

terceirizada, ficando a cargo de um escritório de contabilidade, situado nas proximidades da mesma.

A atividade comercial da entidade consiste da revenda de confecções do tipo esporte, surfware, modinha, gênero masculino e feminino, atendendo tanto público jovem quanto adulto. As mercadorias postas à disposição dos clientes constituem-se de roupas, acessórios e presentes.

Seus produtos são adquiridos, normalmente, em São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, neste principalmente nas cidades de Brusque e Joinville. O pagamento das mercadorias compradas se dá à vista quando obtém algum desconto, caso contrário, compra a prazo.

No que concerne às vendas, elas ocorrem de forma sazonal. No verão seus clientes são, em grande parte, turistas, logo o pagamento, na maioria das vezes se dá em dinheiro, cheque ou cartão de crédito. Já no inverno, sua clientela restringe-se a pessoas que moram na região. Portanto, a opção de pagamento nesta época do ano ocorre tanto à vista como a prazo, sendo esta última mais expressiva. Na primavera e no outono o volume de vendas tende a cair, mas conta com sua clientela que é assídua em todas as épocas do ano.

O horário de atendimento ao público ocorre das segundas às sextas-feiras, das 09:00 às 19:00 horas e aos sábados das 09:00 às 13:00 horas. Portanto, só não funciona aos domingos e feriados.

Suas atividades são desenvolvidas em uma única sala comercial (loja), onde estão expostos todos os produtos. Na entrada da loja tem uma vitrine, nas laterais encontram-se prateleiras, onde estão expostas as mercadorias; no lado esquerdo também estão localizados os provadores; no fundo da loja localiza-se o balcão da caixa; no centro da sala há uma mesa para a exposição das mercadorias aos clientes; e na sobreloja encontra-se o estoque.

-Portanto, apesar de ser uma empresa de pequeno porte, esta contribui para o desenvolvimento do setor varejista catarinense. No entanto, é uma empresa que ainda carece de sistemas de controle a fim de melhor planejar as suas atividades.

Assim, torna-se evidente a importância do fluxo de caixa projetado para esta empresa, no sentido de melhor planejar as suas entradas e saídas de caixa, bem como administrar o capital de giro necessário ao bom funcionamento de suas atividades. Além disso, a empresa poderá aplicar eventuais excessos de capital, sem deixar dinheiro ocioso.

7 PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA DE FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Tendo em vista a estrutura da empresa comercial objeto de estudo, percebeu-se a necessidade do fluxo de caixa projetado, um instrumento contábil-financeiro, que, partindo dos saldos operacionais relevantes da empresa, estima o montante de entradas de caixa e suas saídas para um dado período, determinando uma estimativa de lucros futuros e a avaliação da viabilidade do negócio.

Kassai (1997) elucida que o modelo do fluxo de caixa projetado contribui para o 'pequeno empreendedor' conhecer o funcionamento da empresa. Podem, desta forma, lidar com projeções e simulações, aprendendo assim a compreender os efeitos nas mudanças de prazo, recebimentos e estocagem, aumento ou diminuição de margem de vendas, controle de custos e outros fatores e, mesmo que as previsões não se realizem, o manuseio do fluxo de caixa proporcionará ao empreendedor análise dos pontos fracos e fortes de sua empresa.

Neste sentido, segue a proposta de configuração da demonstração do fluxo de caixa, alicerçado na teoria apresentada e sua pesquisa empírica, com vistas em proporcionar uma melhor visualização da situação do caixa da empresa, de modo que se apure os resultados com agilidade e acurácia, conforme QUADRO 1.

O modelo proposto apresenta o resultado do fluxo líquido de caixa por períodos, que é encontrado através da diferença entre o total dos recebimentos e os seus pagamentos.

Primeiramente, tem-se na planilha o item Saldo Inicial que corresponde ao saldo final do fluxo de caixa do mês anterior, o qual poderá ser tanto positivo como negativo.

Para se chegar ao total das Entradas, são somadas no período as entradas de dinheiro referente o faturamento à vista e o recebimento de vendas a prazo.

No que se refere às Saídas, especificamente em relação aos gastos fixos e variáveis que a empresa incorre no período, tais como: compras, comissões, impostos a recolher, folha de pagamento, aluguel, água, luz, telefone, entre outros.

Depois de identificadas as Entradas e as Saídas pode-se chegar ao valor da Variação. Este valor será obtido através do somatório entre os itens 1 e 2. Após efetuada a soma, deduz-se o valor correspondente as Saídas. Vale ressaltar, que o item 1 poderá ser tanto negativo como positivo.

PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA DE FLUXO DE CAIXA PROJETADO
PARA A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

Quadro 1

PROPOSTA DE UMA SISTEMÁTICA DE FLUXO DE CAIXA PROJETADO PARA
A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

Fluxo	Obs.	"n" períodos				
1 Saldo inicial						
2 Entradas						
2.1 Faturamento à vista						
2.2 Recebimento de vendas a prazo						
3 Saídas						
Gastos Variáveis						
3.1 Compras						
3.2 Comissões	%					
3.3 ICMS a Recolher	%					
3.4 PIS, COFIN, C. Social e Lucro Presumido	%					
Gastos Fixos						
3.5 Folha de pagamento						
3.6 INSS e FGTS	%					
3.7 13º Salário						
3.8 Aluguel						
3.9 Água e luz						
3.10 Telefone						
3.11 Material de Escritório						
3.12 Serviços Contábeis e de Terceiros						
3.13 Gastos com veículos e transportes						
3.14 Juros						
3.15 Outros						
4 Variação (+/-1+2-3)						
5 Retiradas						
6 Novos Investimentos						
7 SALDO FINAL (+/-4-5-6)						
OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES						
Saldo Bancário						
Saldo de Estoques (a preços de venda)						
Saldo de Estoques (a preços de reposição)						
Saldo de Duplicatas a Receber						
Saldo de Fornecedores a Pagar						
DADOS OPERACIONAIS RELEVANTES						
Faturamento						
Markup médio						
Prazo médio de pagamento	dias					
Prazo médio de recebimento	dias					
Prazo médio de estocagem	dias					
Taxa financeira de aplicação	%					

Fonte: Elaborado pelos autores

As Retiradas correspondem as retiradas do dono da empresa para gastos particulares, comuns a pequena empresa.

Os Novos Investimentos referem-se a possíveis desembolsos que a pequena empresa possa fazer no tocante a reformas e aumento da estrutura física da empresa, aquisição de móveis para o escritório, bem como investimentos em poupança, etc.

No tocante ao Saldo Final, este será obtido através do somatório dos itens 4 e 5 e deduzindo o item 6. Vale lembrar que o item 4 pode ser tanto positivo quanto negativo.

As Outras Informações Relevantes são dados que estão relacionados principalmente com o controle do capital de giro, necessários, portanto, no controle das atividades da empresa.

Os Dados Operacionais Relevantes são variáveis que poderão influenciar na obtenção de dinheiro, destacando-se entre eles: faturamento, markup médio, prazo médio de pagamento, prazo médio de recebimento, prazo médio de estocagem e taxa financeira de aplicação.

Essa planilha deve ser elaborada a cada mês, ou de acordo com as necessidades da empresa, em períodos diferentes, para fins de análise comparativa do resultado de um período com o outro, bem como de previsto com o realizado.

Além disso, uma vez criado um histórico desses dados, os gestores poderão utilizar os mesmos para efetuar projeções futuras e comparar os resultados alcançados com os previstos.

Nota-se, portanto, que a contribuição do fluxo de caixa projetado reside nas informações que propicia à tomada de decisão a ser efetivada pelo gestor, no exercício de suas atividades e na evidenciação de sua contribuição ao resultado econômico da empresa.

8 CONCLUSÕES

Neste artigo, buscou-se, à luz da teoria e da pesquisa empírica, evidenciar os elementos indispensáveis para a concretização na elaboração de uma demonstração do fluxo de caixa para uma pequena empresa do setor varejista. O modelo de fluxo de caixa apresentado foi configurado considerando-se a realidade da empresa investigada, mas para outros casos deve ser adaptado para cada pequena empresa e as necessidades de informação dos seus empreendedores.

O fluxo de caixa é um instrumento que auxilia na gestão financeira das empresas, com possibilidade de adaptação a sua própria realidade e necessidade. No que diz respeito às pequenas empresas faz-se

necessário que o empresário tome conhecimento e entenda a sua importância para a gestão do empreendimento.

Ressalta-se, outrossim, que a implantação da demonstração do fluxo de caixa pode resultar na melhor definição de suas políticas de compras e vendas, obtidas através da análise do fluxo de caixa. As previsões de entrada e saída de recursos e a necessidade de recursos para novos investimentos são informações presentes nessa demonstração.

Desse modo, acredita-se ter alcançado o objetivo desta pesquisa que consistia em propor uma sistemática de fluxo de caixa projetado para uma pequena empresa do comércio varejista.

No entanto, não se tem nenhuma pretensão de encerrar aqui as discussões levantadas sobre fluxo de caixa. A questão da escolha de estratégias com o auxílio da demonstração do fluxo de caixa renderá muitos textos e trabalhos de pesquisa, pois, mais do que nunca, este momento histórico é propício ao acirramento das discussões envolvendo esta temática, conciliando teoria e prática.

9 REFERÊNCIAS

- ANGELO, Cláudio Felisoni de. *Varejo: modernização e perspectiva*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERNARDI, Luiz Antonio. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva sistêmica e integrada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- COBRA, Marcos. *Marketing competitivo*. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Vamos abrir um novo negócio?* São Paulo: Makron Books, 1995.
- CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas comerciais: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18, 1998, Niterói. *Anais...* Niterói, UFF/TEP, 1998. 1 CD-ROM
- DAL VESCO, Ari. *Um estudo dos instrumentos de informação econômico-financeira utilizados no processo de gestão das microempresas do comércio varejista da associação dos municípios do Alto Uruguai Catarinense - AMAUC, 2000*. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- DANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controles financeiros*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.
- DOMINGOS, Guilherme Alif. *A importância das micro e pequenas empresas*. Estudos SEBRAE, São Paulo, v. 2, n. 12, p. 43-48, nov./dez. 1995.
- FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. São Paulo: Atlas, 1997.
- GITMAN, Lawrence. *Princípios da administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GOLDRATT, Eliyahn M.; COX, Jeff. *A meta*. São Paulo: Imam, 1990.
- CUSTOS de empresas comerciais. *Temática Contábil e Balanços*. São Paulo, v. 32, n. 34, p. 1-7 ago. 1998
- KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno de Estudos - FIECAFI*, São Paulo – SP. v. 9, n. 15, p. 41-59, jan./jun. 1997.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MALUCHE, Maria A. *Modelo de controle de gestão para a pequena empresa*. 2000. 2251. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Fran. *Curso de direito comercial: empresa comercial, empresários individuais, microempresas, sociedades comerciais, fundo de comércio*. 22. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RESNIK, Paul. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

SEBRAE. *Classificação das empresas segundo o número de empregados*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso 12 jul. 2002

STICKNEY, Clyde P.; & WEIL, Roman L. *Contabilidade financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos*. São Paulo: Atlas, 2001.

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