



Gestão Financeira: um estudo da utilização do fluxo de caixa em micro-empresas do ramo de oficinas mecânicas

Eunice Zucchi(CESCAGE) eunicezucchi@gmail.com
Jocimar D. Prado (CESCAGE) jocimarprado@br10.com.br

Resumo: O presente trabalho busca estudar como as micro-empresas prestadoras de serviços do ramo de oficinas mecânicas da cidade de Ponta Grossa – Pr estão utilizando o demonstrativo denominado “fluxo de caixa”, tendo em vista este ser de simples elaboração e operacionalização, portanto, acessível a este tipo de empresas. Para atingir o objetivo proposto foi efetuado um estudo de campo em seis micro-empresas do ramo definido. A principal contribuição da pesquisa é evidenciar um perfil de gestão financeiro fortemente embasado na gestão familiar. Verificou-se entre outros fatos que a maior parcela das empresas pesquisadas são formais com conhecimento técnico administrativo, a grande maioria dos profissionais tiveram contato com grandes empresas do ramo, tendo assim um ponto positivo, pois configura o domínio do *Know how* referente aos serviços ofertados, criando confiança pela percepção dos clientes. A indicação de que existe pouca efetividade na utilização do demonstrativo por tais empresas, que asseguram não ter tempo para fazer, sendo ponto negativo, que tem reflexos até mesmo na questão de organização e estrutura física da empresa.

Palavras-chave: Gestão financeira, Micro e Pequenas Empresas, Fluxo de caixa.

1. Introdução

A concorrência instalada no ambiente empresarial tem obrigado a mudança na forma de gestão tradicionalmente adotada pela maioria das empresas brasileiras. Passos e Bastos (BASTOS (org.), 2002, p. 1-7) abordaram a situação de desvantagem na qual se encontram as empresas brasileiras em relação às competidoras internacionais. Segundo os autores, entre diversos fatores para esta situação encontra-se a adoção de práticas administrativas ultrapassadas. Ressaltam que ganhos significativos de produtividade podem ser obtidos independentemente de grandes investimentos, pela adoção de práticas de gestão mais adequadas.

Tendo em mente que a gestão eficaz é a que consegue melhor gerenciar recursos para aproveitar oportunidades (CHIAVENATO, 2000, p. 6), conclui-se que no caso brasileiro, a forma como o gestor trata seus recursos ainda está aquém do ideal.

Atualmente esta à frente da concorrência e apresenta melhor retorno financeiro quem controlar seus investimentos e aplicações. Para isso uma gestão financeira por mais simples que seja é imprescindível.

O objetivo principal das empresas é a maximização do seu valor no mercado em longo prazo e a geração de retorno para os acionistas que esperam uma compatibilidade com o risco assumido e o cumprimento das ações sociais (HOJI, 2003;p.21).

Conforme Drucker, (2001, p.123), para gerir adequadamente as questões financeiras da empresa os executivos devem ter informações precisas e fazer avaliações calibradas, que exigem um conjunto de ferramentas, sendo a mais antiga e utilizada, o fluxo de caixa.

O fluxo de caixa é um instrumento que possibilita o planejamento e o controle de recursos

financeiros. Controla entradas e saídas de dinheiro em determinado tempo. A partir de sua análise podem-se prever eventuais problemas de escassez de dinheiro evitando insolvência ou falta de liquidez da empresa (SANTOS, 2001, p.57).

Segundo Assaf (2002, p.39)“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”.

Assim, o presente trabalho buscou verificar a utilização do demonstrativo fluxo de caixa em micro-empresas do ramo de oficina mecânica da cidade de Ponta Grossa –Pr a fim de verificar sua utilização bem como a forma como o mesmo é utilizado. Pôde-se constatar que uma grande parte das empresas pesquisadas conhece o demonstrativo e que sua operacionalização esta a cargo de familiares dos proprietários, com algum conhecimento técnico administrativo, entretanto, na maioria não existe a ênfase adequada a esta questão.

2. Procedimentos metodológicos

O trabalho de investigação utilizou uma pesquisa de campo, tendo sido abordado seis micro empresas do ramo de oficina mecânica de veículos instaladas na cidade de Ponta Grossa – Pr.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com perguntas fechadas, que além de levar a pesquisa a atingir seu principal objetivo, possibilitou traçar o perfil das empresas pesquisadas. Este fato tornou-se importante por possibilitar uma melhor análise dos dados levantados, pois, foi possível ao pesquisador contextualizar as respostas dentro da realidade empresarial na qual estão inseridas as empresas em questão.

O questionário foi aplicado pessoalmente pelo pesquisador aos titulares das empresas o que faz com que os resultado obtidos reflitam fielmente a real situação das mesmas.

2.1 Perfil das empresas pesquisadas

Nas empresas pesquisadas verificou-se que 90% são formais, ou seja, tem seus atos constitutivos registrados nos órgãos públicos competentes. Somente as com menor tempo de existência ainda não são formais, mas, tem planos para saírem da informalidade. Em média as empresas têm três empregados.

Quanto ao tempo de existência, 19% estão atuando de 3 a 6 anos e 81% existem há mais de 15 anos, sendo que todos os proprietários predominantemente do sexo masculino atuam nesta profissão há mais de 10 anos.

Constatou-se que 50% dos empresários pesquisados buscaram algum curso em instituições especializadas tendo contato através de estágio ou trabalharam em grandes empresas deste ramo; 17% escolheram por opção após o conhecimento adquirido trabalharam também em grande empresa.

Os que seguiram a carreira do pai por influencia do pai somam 17% e os outros 17% trabalharam em grande empresa e após se desligarem da mesma, resolveram montar seu próprio negócio. O fato de terem contato com grandes empresas do ramo dá aos profissionais entrevistados *status*, fortalecendo a confiança dos clientes.

Na parte administrativa, envolvendo contas a pagar, contas a receber, contatos com bancos e fornecedores e gestão de despesas, constatou-se que 50% são os próprios donos que executam as tarefas, 33% deixam a cargo das esposas, em apenas 17% essa função é delegada à funcionários.

Um fato importante constatado é que 50% dos administradores destas empresas têm alguma formação técnica.

3. Definição de micro e pequenas empresas

Os critérios que são utilizados para a definição de micro e pequenas empresas são produzidos de diversas formas e levam em conta alguma necessidade específica. Dentre as várias definições existe a da Receita Federal do Brasil (RFB) que estabelece a classificação dentro de limites de faturamento bruto independente de outros fatores como a intensidade na utilização de tecnologias ou ramo de atividade. Esta é uma classificação voltada a conceder benefícios fiscais às empresas consideradas “pequenas” com base unicamente em seu faturamento.

Por outro lado, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) adota classificação semelhante a da RFB, entretanto, também possui a classificação levando em conta o número de funcionários, ou seja:

- a) Microempresa - na indústria e na construção até 19 pessoas ocupadas e no comércio e serviços até 9 pessoas ocupadas;
- b) Pequena empresa – na indústria e construção de 20 a 99 pessoas e no comércio e serviços de 10 a 49 pessoas;

3.1 Estilos de gestão dos micro e pequenos empresários

Devido a uma combinação de diversos fatores, as micro e pequenas empresas apresentam uma estrutura simples, o que lhes proporciona agilidade quando necessitam mudar e adaptar-se.

Por outro lado, devido a esta simplicidade na gestão, a maioria das empresas deste porte possui uma gestão fortemente influenciada pelas competências do proprietário que acaba conduzindo a pequena empresa baseado em seu *feeling*, conforme constatou Salamacha (2005) em sua pesquisa. O pesquisador observou que uma empresa utilizava parcialmente conceitos de administração, baseando-se na experiência adquirida de seu proprietário com grande apoio do conhecimento tácito que possuía sobre a área de atuação da empresa fazendo uso deste conhecimento individual na busca de novas oportunidades de negócios.

Semelhante ao trabalho de Salamacha (2005), Sanches (2005) dedicou seu estudo a verificar como os estilos de gestão em pequenas empresas do Pólo Tecnológico de São Carlos (SP) afetam as iniciativas em inovar. Constatou que as ações são desenvolvidas mais como uma necessidade de reagir a uma determinada situação como, por exemplo, reduzir custos, do que propriamente visando um resultado em longo prazo. Também observou que muitas ações são deixadas a cargo dos empregados e suas habilidades como, por exemplo, a melhoria nos processos.

Assim, constata-se que o estilo de gestão predominante nas micro e pequenas empresas é a gestão baseada no conhecimento do proprietário sobre o ramo de negócio bem como seu relacionamento com clientes e fornecedores, carecendo de maiores fundamentos de administração. Este fato pode explicar os números apresentados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004) segundo os quais 49,4% das micro e pequenas empresas não ultrapassam dois anos de existência e 59,9% não ultrapassam quatro anos de existência.

Os principais fatores levantados pela pesquisa supra citada para o fechamento das empresas é a falta de capital de giro, situação de alto endividamento e falta de gerenciamento e de conhecimentos adequados sobre gestão.

Desta forma, percebe-se que as empresas em questão enfrentam problemas fortemente relacionados ao despreparo gerencial e em especial problemas relacionados à gestão financeira. Estas constatações justificam estudos relacionados a uma melhor forma de gerir os recursos financeiros das micro e pequenas empresas.

4. Definição e finalidade do fluxo de caixa

Segundo Santos (2001) é finalidade do fluxo de caixa informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos a curto e longo prazo e mais detalhadamente:

- a) Planejar contratação de empréstimos bancários;
- b) Maximizar os rendimentos dos saldos de caixa;
- c) Avaliar os impactos das variações de custos e aumentos de vendas.

Segundo Gitman (2003) o fluxo de caixa pode ser dividido em operacionais, de investimento e financeiros, onde:

- a) Operacionais – Entradas e saídas de vendas sem produção;
- b) Investimento – Compra e venda de ativos fixos.
- c) Financeiros – Dívidas e capitais próprios.

O fluxo de caixa é crucial nas pequenas empresas que não podem ficar nas incertezas e aventuras, como afirma Druker (2001), as avaliações devem ser calibradas para isso um fluxo de caixa além de simples mostra as sobras e faltas de caixa antes mesmo que ocorram, possibilitando o planejamento das ações. Onde e quando pode ocorrer investimento, além de propiciar uma visão ampla dos gastos para possíveis ajustes no orçamento.

Dá suporte para os empresários em planejar os gastos e ao longo dos períodos analisarem se a realização do planejado está sendo cumprida. Os que não fazem ou somente dizem que fazem correm sérios riscos de falência, não sabem quando e quanto poderá investir, por que mesmo a empresa apresentando lucro muitas vezes não se vê o dinheiro. Tendo um bom controle a empresa terá reservas, saldo de caixa para possíveis oscilações do mercado.

Conforme Silva (2004) afirma, “com sua utilização pode-se verificar se as decisões financeiras estão comprometendo a saúde financeira de empresa no curto prazo, ou se a estratégia é correta”. Na grande maioria os problemas de insolvência ou liquidez ocorrem devido aos administradores não saberem administrar ou por não entenderem seu fluxo de caixa, Matarazzo (2003).

4.1 Proposta de um modelo de fluxo de caixa a ser utilizado por micro-empresas

Tendo como pressuposto a extrema necessidade de uma gestão financeira adequada às empresas de pequeno porte, torna-se relevante abordar um modelo de ferramenta que possa ser facilmente utilizada por tais empresas, tendo em vista suas características peculiares.

Neste sentido, trabalhos de pesquisa têm sido desenvolvidos abordando a gestão financeira destas empresas, em especial pode-se destacar a pesquisa de Kaspczak (2006) que estudando a utilização do fluxo de caixa em quarenta e cinco pequenas empresas do ramo de vestuário da cidade de Ponta Grossa – Pr. constatou que existe a falta de planejamento financeiro na grande maioria das empresas pesquisadas.

Conforme Santos (2001, p. 61) o fluxo de caixa é o saldo inicial mais as entradas de caixa menos saídas de caixa é igual saldo final de caixa. O saldo inicial de caixa de um período de informações é igual ao saldo de caixa final do período anterior.

O modelo apresentado na figura 1 pode ser considerado adequado para as micro-empresas devido a possibilitar o levantamento de informações diariamente. Segundo Santos (2001), o ciclo financeiro de uma empresa prestadora de serviço é afetado pelos prazos de recebimento e pagamento. No caso das empresas pesquisadas em geral elas tem uma semana para pagarem seus fornecedores de peças.

	Elementos	Dias				
		4/jan	5/jan	...	3/fev	4/fev
1	Entradas de caixa					
	Recebimento de vendas a vista					
	Recebimento de vendas faturadas					
	Recebimento de vendas com cartão de crédito					
	Recebimento de vendas pelo crediário					
	Operações de crédito					
	Resgate de aplicações financeiras					
	Juros de aplicações financeiras					
	Aporte de capital					
	Outras entradas de caixa					
	1.1Total das entradas					
2	Saídas de caixa					
	Fornecedores					
	Prestadores de serviços					
	Folha de pagamento					
	Encargos sociais					
	Impostos					
	Antecipação de pagamentos					
	Juros de financiamentos					
	Pagamento de principal					
	Despesas bancárias					
	Pagamento de aluguel					
	Água, luz, gás, telefone e internet.					
	Realização de aplicações financeiras					
	Outras saídas					
	2.1Total das saídas					
3	Saldo de caixa gerado (1.1 — 2.1)					
4	Saldo inicial de caixa					
5	Saldo inicial de aplicação financeira diária					
6	Aplicação ou resgate					
7	Saldo inicial de permanência em bancos					
8	Varição da permanência em bancos					
9	Saldo final de aplicações diárias (5 + 6)					
10	Saldo final de permanência em bancos (7 + 8)					
	Saldo final de caixa (4 + 9 + 10)					

Figura 1: Modelo de fluxo de caixa adaptado de Santos (2001, p. 62)

Desta forma, a informação exata obtida diariamente pode dar ao gestor a possibilidade de tomar decisões rapidamente no que se refere ao planejamento de pagamentos e captação de recursos eventualmente necessários para o dia –a- dia da pequena empresa.

O modelo apresentado é de simples entendimento pois o administrador terá que anotar todas as entradas e saídas do dia e ao final somam-se as entradas subtraindo-se as saídas, resultará na variação do caixa. O utilizador não necessita dispor de muito tempo durante o período do dia, pode ir lançando as entradas e saídas e ao final fazer o consolidado e a análise diária, semanal ou mensal.

Santos (2001, p. 64), explana que o fluxo de caixa é um gerador de informações de todas as áreas da empresa, sua informatização facilita, deixa menos trabalhosa as análises e projeções. Entretanto, o modelo pode ser operacionalizado sem a necessidade de softwares dispendiosos e até mesmo com dados não informatizados pode-se ter um fluxo de caixa eficiente, que abrange com todas as áreas da empresa, conforme demonstra a figura 2, onde todas as informações da empresa estão resumidas no fluxo de caixa, sendo este a espinha dorsal das organizações.

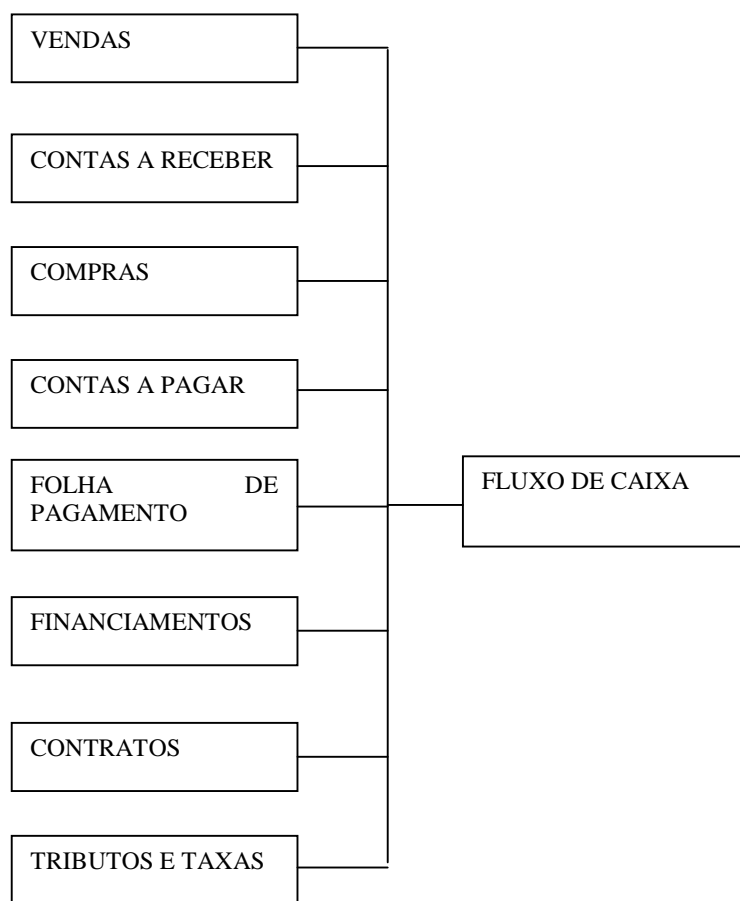


Figura 2: Sistema de informações do fluxo de caixa adaptado de Santos (2001, p. 64)

Desta forma percebe-se a grande importância da ferramenta “fluxo de caixa” e ao mesmo tempo fica evidenciado que sua operacionalização é simples e, por tanto, pode ser facilmente utilizado nas empresas de pequeno porte sem maiores necessidades de investimentos financeiros.

5. Apresentação e discussão dos dados coletados

Tendo em vista a importância de uma adequada gestão financeira, compatível com o porte empresarial em estudo, o questionário foi construído com a finalidade de verificar a utilização e a forma de operacionalização da ferramenta “fluxo de caixa”.

A primeira questão apresentada aos gestores das empresas pesquisadas refere-se ao conhecimento que os mesmos têm a respeito do demonstrativo de fluxo de caixa. Pelas respostas obtidas, verificou-se que 67% conhecem a ferramenta.

A segunda questão refere-se à aplicação do fluxo de caixa no gerenciamento de recursos financeiros da empresa, sendo que 50% afirmam que aplicam o fluxo de caixa em sua empresa. Por outro lado, quando questionados sobre a utilização da ferramenta para análises, constatou-se que somente 33% dos pesquisados a utilizam para fazer análises financeiras ou definir aplicações. Desta forma, estes saem na frente, poderão fazer aplicações e investimento bem calibrados. A observação física da organização reflete nesta questão os que utilizam a ferramenta tem uma estrutura apresentável e organizada. Ponto positivo que chama a atenção do cliente. Começando a competir com as empresas maiores, aumentando a rentabilidade e as técnicas e tecnologias.

Comprando-se o número dos que conhecem a ferramenta (67%) com os que a utilizam efetivamente no gerenciamento, percebe-se que apesar da ferramenta ser de conhecimento dos entrevistados não é aplicada adequadamente no dia – a – dia das empresas de uma forma geral. Justificando esta não utilização, os entrevistados alegaram falta de conhecimento dos métodos que podem ser utilizados para tal análise. Também se obteve a resposta que existe pouco interesse dos gestores sobre esta análise e não fazem uso do mesmo por “falta de tempo”.

Constatou-se ainda que o demonstrativo deixa de ser utilizado porque o gestor define que tem uma idéia das entradas e saídas de numerários e que isto é o suficiente para ele. Segundo o referencial teórico apresentado, isto se configura como um ponto fraco nas perspectivas de competitividade, pois, os mesmos não têm visão de futuro trabalham somente com o presente, não aplicam metas e objetivos perdendo oportunidade de estarem melhorando sua estrutura para cativar mais clientes.

Assim conclui-se que as empresas pesquisadas em geral atuam em desvantagem competitiva, tendo em vista que com uma análise bem feita do fluxo de caixa poderiam saber o que fazer para se manter atualizados, investindo em equipamentos e ferramental de ponta, informatização dos sistemas e qualificação de pessoal.

Esta conclusão coincide com as características de gestão do pequeno empresário que se baseia fortemente em resultados empíricos e em sua competência individual como empreendedor que deixando de lado aspectos formais da administração como a elaboração de demonstrativos e planejamento conduz sua pequena empresa de modo intuitivo ou baseado em seu *feeling*.

6. Considerações finais

Com a elaboração deste trabalho buscou-se analisar o entendimento dos proprietários das oficinas mecânicas sobre as análises financeiras especificamente sobre fluxo de caixa e levantar o perfil das empresas deste ramo verificando-se que a maioria das empresas pesquisadas estão na formalidade ou a buscam. São empresas familiares, geridas pelo chefe da família, que em geral é sobrecarregado, necessitando de pessoas capacitadas para gerirem a parte administrativa e financeira.

Pelo referencial teórico constatou-se que utilizar um fluxo de caixa em uma empresa de pequeno porte deste ramo é um fator competitivo, sendo que no caso das empresas pesquisadas os gestores (proprietários) são pessoas muito experientes no aspecto técnico,

tiveram aperfeiçoamento trabalhando em grandes empresas do ramo sendo isto um ponto forte, pois pode ser considerado importante pelo ponto de vista do cliente.

Por outro lado, o principal ponto fraco constatado é a falta de conhecimento administrativo financeiro ou a falta de sua aplicação. Este fator reflete na forma de utilização da ferramenta pesquisada sendo que apesar da maioria declarar que conhece o demonstrativo não o fazem adequadamente deixando de tirar o máximo de proveito do mesmo. Este fato constatado está coerente com o referencial teórico apresentado que define que a maioria das pequenas empresas é dirigida pelo *feeling* do proprietário deixando de utilizar técnicas eficazes de gestão.

O modelo de fluxo de caixa apresentado neste trabalho tem como principal característica ser de simples utilização e flexível não exigindo grandes investimentos em *softwares* dispendiosos o que o coloca ao alcance do porte de empresa pesquisado. Entretanto, de uma forma geral, a pesquisa demonstrou que a maioria das empresas pesquisadas deixa de utilizar a ferramenta no máximo de seu potencial ou até mesmo não o utiliza o que demonstra que a gestão financeira nestas empresas está sendo realizada inadequadamente.

Os dados confirmam o resultado de pesquisas já desenvolvidas e evidenciam um problema a ser resolvido tanto pelos gestores das empresas em questão quanto por órgãos interessados no melhor desempenho destas empresas como o governo e entidades como o SEBRAE.

Assim, medidas visando capacitar os empresários para a utilização adequada da ferramenta precisam ser pensadas e implementadas a fim de desenvolver nos gestores das pequenas empresas o senso de necessidade de terem uma gestão suficientemente eficiente para manterem-se competitivos no ambiente onde atuam.

Referências

- BASTOS, J. A. S. A. **Capacitação tecnológica e competitividade: o desafio para a empresa brasileira.** Curitiba: IEL/PR, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: Obra completa.** São Paulo: Nobel, 2002.
- GITMAN, L. J. **Administração financeira: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Addison Wesley, 2003.
- HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- KASPCZAK, M. C.M; SCANDELARI, L. O sistema de fluxo de caixa na administração financeira: um estudo de sua utilização em micro e pequenas empresas na cidade de Ponta Grossa. **Anais do 19 ° Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa – Paraná, Brasil.** 19 a 22 setembro de 2006.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- SALAMACHA, L. M. **Desenvolvimento de inovações tecnológicas na pequena empresa brasileira pelo uso intuitivo de metodologias de gestão estratégica: o caso SAT Paraná.** 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa.
- SANCHES, M. A. G. **A influência dos estilos de gestão nas estratégias de inovação em pequenas empresas: um estudo multicase de pequenas empresas do pólo tecnológico de São Carlos –SP.** 2005. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.
- SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. **Relatório de pesquisa, Brasília-Ago. 2004.**
- SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas.** – 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.