
8 A RELEVÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA A GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Suilane Pereira dos Santos

Graduação em Bacharelado em Ciências Contábeis - Faculdade de Ciências Gerenciais da Bahia.

E-mail: suilane@hotmail.com

Lismara Ribeiro Macedo

Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social - FVC. Especialista em Metodologia do Ensino, Pesquisa e Extensão em Educação pela UNEB. Especialista em Formação de Educadores a Distância pela UNEB. Graduada em Administração de empresas com habilitação em Marketing pela FVC. Graduanda em Pedagogia pela UNINASSAU.

E-mail: lismara_mkt@hotmail.com

Roberto Francisco de Souza

Aluno especial no Doutorado em Administração (UFBA), disciplina (Epistemologia e Administração) 2020.1. Mestre em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Professor dos cursos de graduação em Contabilidade e Administração no Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU). Professor no curso de pós-graduação MBA Finanças, Auditoria e Controladoria, na União Metropolitana de Educação e Cultura (UNIME). Possui graduação em Bacharelado em Ciências Contábeis - Ajes - Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena (2009).

E-mail: robfrs@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo geral analisar o fluxo de caixa na percepção de gestores em uma empresa familiar, transportadora, localizada na cidade de Candeias - BA. A metodologia utilizada no estudo classifica-se, quanto aos objetivos, descritiva, quanto aos procedimentos, estudo de caso e quanto a abordagem do problema, qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada versando sobre o fluxo de caixa e contabilidade no período de outubro de 2018. A análise de dados foi conduzida, conforme Bardin (2011). De modo geral, os resultados indicam que mesmo o gerente financeiro sendo possuidor de conhecimento e expertise na área, não “consegue” auxiliar de forma precisa os proprietários da empresa objeto de estudo para a boa gestão. Isso se deve talvez a dificuldades financeiras ou ainda a falta de recursos tecnológicos para dar suporte as atividades administrativas. O sócio 2 não sabe se a empresa possui planejamento de receitas, custos e despesas, pois só fica responsável pela parte operacional. Conclui-se que, o fluxo de caixa apesar de contribuir para o desenvolvimento da gestão parece não ser uma prioridade para os envolvidos no processo de gestão da empresa do estudo de caso e ainda, a contabilidade não é levada em consideração para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa. Empresa Familiar. Ferramentas Contábeis.

ABSTRACT

The present article had as general objective to analyze the cash flow in the perception of managers in a family company, carrier, located in the city of Candeias - BA. The methodology used in the study is classified, in terms of objectives, descriptive, in terms of procedures, case study and in terms of qualitative approach to the problem. The data were collected through semi-structured interviews on cash flow and accounting in the period of October 2018. Data analysis was conducted according to Bardin (2011). In general, the results indicate that even though the financial manager has knowledge and expertise in the area, he is not “able” to precisely assist the owners of the company studied for good management. This may be due to financial difficulties or the lack of technological resources to support administrative activities. Partner 2 does not know if the company has revenue, costs and expenses planning, as it is only responsible for the operational part. It is concluded that the cash flow, despite contributing to the development of management, does not seem to be a priority for those involved in the management process of the case study company and accounting is not taken into account for decision making.

Keywords: Cash Flow. Family business. Accounting Tools.

8.1 INTRODUÇÃO

No Brasil a cada ano milhares de empresa nascem e outras encerram suas atividades por falta de planejamento. Segundo o Sebrae no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimento, sendo que 99% são micros e pequenas empresas essenciais para o desenvolvimento do país, são geradoras de emprego e contribuem para o aumento do produto interno bruto do (PIB), no entanto em sua maioria são desprovidas de ferramentas de gestão e controle podendo, a qualquer momento, fazer parte das estatísticas de empresas que fecham as portas até mesmo nos primeiros anos de sua atividade operacional.

As micros e pequenas empresas necessitam de instrumentos para manter sua gestão financeira e continuar contribuindo economicamente para o país. Dentre esses instrumentos, destaca-se o Fluxo de Caixa. Com a dinâmica econômica atual e as constantes mutações, a informação sobre o fluxo de caixa se tornou uma ferramenta – que era antes acessória – como fundamental para qualquer empreendedor (LIZOTE, *et al.*, 2017). De acordo com Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa constitui-se em uma ferramenta de gestão essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras.

Controlar os recursos financeiros de uma empresa é importante tanto em tempos de crise, quanto em momentos de crescimento. Na escassez de caixa, o planejamento torna-se primordial para saber as limitações do negócio. Em momentos prósperos, os recursos são necessários para estimular o crescimento. Com expressivo espaço no mercado, encontram-se as micro e pequenas empresas, gerenciadas, em sua maioria, pelos proprietários que possuem um conhecimento limitado sobre administração financeira.

Kuster e Nogacz (2002) destacam importância da saúde financeira em uma organização, portanto, fazendo-se necessário planejar e controlar as movimentações monetárias num determinado período com a finalidade de uma melhor visualização e auxílio para a tomada de decisão. Logo o fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, integrando o caixa central, as contas correntes em bancos, contas de aplicações, receitas, despesas e as previsões (CHOI *et al.*, 1999).

Diante disto tem-se a pergunta que orienta a pesquisa: **Qual a relevância do fluxo de caixa para uma empresa familiar?** Logo o objetivo geral consiste em analisar o fluxo de caixa na percepção de gestores em uma empresa familiar. No entanto, os específicos permeiam em: I) analisar o fluxo de caixa na percepção dos proprietários; II) analisar a percepção do fluxo de caixa na percepção do gerente.

Controlar os recursos financeiros de uma empresa é importante tanto em tempos de crise, quanto em momentos de crescimento. Na escassez de caixa, o planejamento torna-se primordial para saber as limitações do negócio, e em momentos prósperos, a gestão eficiente dos recursos são necessários para estimular o crescimento.

Dessa forma, justifica-se a presente pesquisa por evidenciar a importância do fluxo de caixa a gestão na Micro e Pequena Empresa do ramo de transporte. A abordagem do tema é relevante, pois a gestão do caixa permite melhorar a saúde financeira da organização, através do dimensionamento ideal do capital de giro necessário a ser aplicado para a realização das operações.

8.2 REFERENCIAL TEÓRICO

8.2.1 Fluxo de Caixa

O demonstrativo de fluxo de caixa é uma ferramenta muito importante para o controle de entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa, ou seja, a empresa facilita suas operações controlando de forma adequada as receitas e despesas da organização, o fluxo são as entradas e as saídas financeiras de caixa e seus correspondentes, portanto estas devem ser lançadas de forma consistente no fluxo para que ocorra de forma sólida a composição do mesmo (ALMEIDA, 2009; SELEME, 2012).

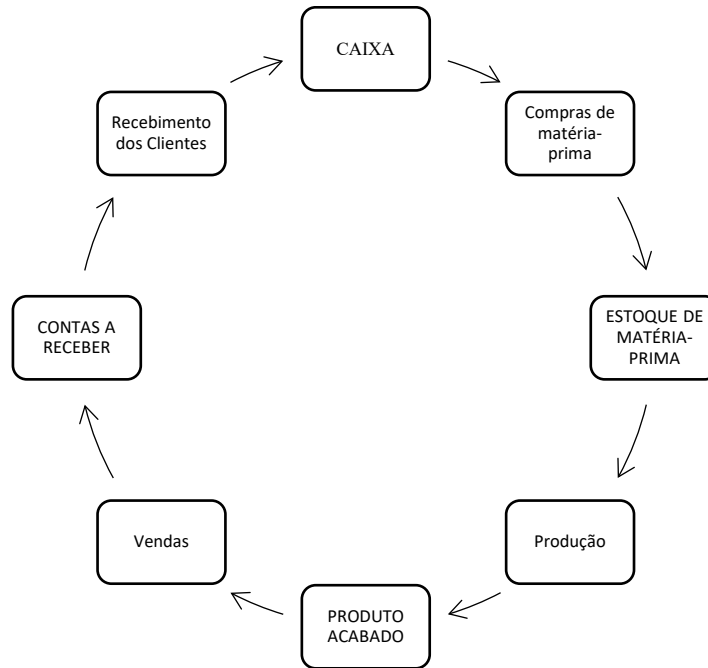
De forma semelhante Zdanowik (2004), define o fluxo de caixa é uma demonstração visual das receitas e despesas ordenadas em uma linha do tempo futuro; sendo assim, o conduto deve-se apresentar de forma sólida para possíveis investimentos futuros. O fluxo de caixa é um instrumento utilizado para fomentar a gestão empresarial, eficientemente, possibilitando investimentos em longo prazo, controle das despesas, pois está relacionado às todas entradas e saídas do saldo financeiro.

Santos e Veiga (2014) enfatizam que a projeção do fluxo de caixa é composta de uma planilha com as entradas e saídas de recursos, apurando a situação financeira da empresa, se possibilita verificar se haverá saldo excedente ou negativo. O principal objetivo do fluxo de caixa é fornecer informações relevantes sobre recebimentos e pagamentos de uma empresa durante um determinado período, de modo a proporcionar aos usuários a capacidade de avaliar como a empresa pode utilizar seus recursos para atender as suas necessidades.

Através do fluxo de caixa, o gestor poderá avaliar se as receitas geradas serão suficientes para cobrir os gastos da empresa, ou ainda, poderá se programar gastos, aumento receitas ou

captando recursos de terceiros. Esta ferramenta ajuda o empreendedor a enxergar as movimentações financeiras ao longo do tempo e a tomar as melhores decisões com os recursos da empresa.

Figura 1 - Ciclo de Caixa



Fonte: Adaptado de Sanvicente (1995, p. 121).

Na Figura 1 tem-se o ciclo que consiste na geração de caixa, ou fluxo de caixa das empresas. Conforme observado, o caixa é proveniente das movimentações do capital de giro cada componente do capital de giro é rapidamente convertido em outros ativos, esta transformação ocorre desde a aquisição de matérias-primas, passando por produto acabado, contas a receber, até que os recursos voltem ao caixa novamente (DI AGUSTINI, 1999).

Hoji (2007) observa que o fluxo de caixa pode ser elaborado da forma direta, ou seja, realizando todos os lançamentos em planilha, extraindo-se os dados de software próprio, ou de forma indireta, que recorre das informações do balanço patrimonial e da demonstração de resultado.

A geração de caixa nas empresas é proveniente de suas atividades operacionais fim, ou seja, proveniente de vendas de mercadorias, prestação de serviços, produção de produtos, sendo essas as principais formas de geração de recursos financeiros nas empresas (receita). As empresas constituem-se de diversas formas jurídicas e finalidades com ou sem fins lucrativos.

8.2.2 Empresa Familiar

Juste (2004) define uma empresa familiar como uma organização que obtém lucros através dos seus proprietários, com a inclusão de membros da família, como pais, filhos, irmãos ou até mesmo, membros de outras gerações, como primos, ressalvando que, nestes casos, existe na administração da empresa, particularidades relacionadas às contestações por conflitos de autoridade e de poder, que seriam difíceis de serem geridos pela presença de sentimentos pessoais envolvidos. No Brasil, as empresas familiares surgiram ainda com as Capitania Hereditárias, no início do século XIV, a partir da criação de vínculos econômicos e sociais entre os membros de uma só família (BORNHOLDT, 2005; OLIVEIRA, 2010).

Leone (2005) afirma que as empresas, para serem consideradas familiares, precisam contemplar alguns requisitos centrais, como por exemplo: a família deter o controle acionário da empresa; existir sucessão no poder com base nos traços familiares; os familiares ocuparem cargos com poder de decisão; a cultura organizacional ser condizente com os valores da família; propriedade acionária familiar vinculada de forma consistente, dificultando possíveis vendas futuras de suas participações no negócio.

Na visão de Martin (2011), o êxito da sucessão em empresas familiares é baseado em pressupostos que devem estar no coração de um treinamento preparatório ou no acompanhamento dos sucessores. Para Oliveira (2017), o processo de gestão de uma empresa familiar poderia ser influenciado e afetar o alcance os objetivos organizacionais, uma vez que o tomador de decisão é um membro da família e os valores individuais podem sobrepor os valores institucionais.

De acordo com Estol e Ferreira (2006), a origem, o treinamento e a experiência profissional do dirigente-sucessor são fatores que afetam a cultura organizacional de uma empresa familiar, bem como a sua continuidade. Conquistar respeito na empresa familiar é uma empreitada penosa e árdua para grande parte dos herdeiros. Pertencer a família não é o suficiente para satisfazerem às exigências de sucessão em empresas familiares modernas. O reconhecimento da competência é, sempre, posto à prova por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Essas três dimensões serão sempre observadas e solicitadas na avaliação do herdeiro candidato a sucessor (BARRETO *et al.*, 2016).

Oliveira (2010), ao problematizar a definição de empresas familiares, discorre sobre algumas vantagens e desvantagens desses empreendimentos, particularizando nesse movimento a manifestação de processos sucessórios. Dessa forma, uma análise detalhada deve ser realizada

pela cúpula da empresa, de modo com que decisões adequadas possam ser tomadas, tendo em vista os interesses do negócio e os interesses da família empresária (OLIVEIRA, 2010).

Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens da empresa familiar

Vantagens	Desvantagens
Continuidade do comando familiar na empresa	Ocorrência de disputa de poder entre os membros da família
Processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação de ações	Dificuldade em demitir o sucessor
Ter, na figura do sucessor, uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa	Dificuldade em separar o papel familiar do cargo ocupado na organização
Possibilidade de treinamento mais extenso e intenso	
Conhecimento mais profundo sobre o sucessor familiar	

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010).

No Quadro 1 tem-se as vantagens e desvantagens descritas por Oliveira (2010), observa-se que as vantagens estão voltadas principalmente para a tomada de decisões voltadas para a estratégia em tempestividade, de forma sempre haverá no comando das empresas um integrante da própria família, logo o processo decisório possui flexibilidade na implementação das ações, os resultados da empresa não são afetados pelos interesses de agente uma vez que estes não tomam as decisões nas empresas familiares. Os treinamentos são mais profundos e intensos, e certamente os reflexos para o próximo no comando são melhores direcionado que para um membro que não faz parte da família.

Já as desvantagens, ocorre que a disputa de poder entre os membros pode afetar os rumos e os resultados da empresa familiar. Há tolerância ao erro mais constante, pois poucos são os casos de demissão em empresa familiar, prejudicando a governança corporativa nesse tipo de empresa. Além do que, dificilmente são separados os perfis de pessoa comum membro da família do perfil relacionado ao cargo ocupado na empresa, ou seja, a posição ocupada na empresa colide com a posição de membro da família, para os envolvidos não á a separação de perfis.

As MPEs possuem características que as diferenciam das médias e grandes empresas, seja a classificação quanto ao porte, disponibilidade de recursos financeiros e tecnológicos ou ainda o modelo de gestão por elas utilizadas. O alto nível de incerteza em seu ambiente, influenciado por mudanças rápidas, o que dificulta seu gerenciamento (LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010). Esse nível de incerteza muitas vezes é atenuado se tratando de empresa

familiar, que em sua maioria não se utilizam dos princípios da boa governança corporativa na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão, incluindo o controle da sociedade e a participação na gestão do negócio (BORNHOLDT, 2005).

8.2.3 Contabilidade como Ferramenta de Gestão

A maioria das Micros e Pequena Empresas - MPE's não possui uma contabilidade para apoiar a sua administração, geralmente os donos só dá atenção em cumprir as obrigações com o fisco. É importante que as informações contábeis sejam utilizadas pelas micros e pequenas empresas para tomada de decisão e não somente para prestar conta, pois essas informações quando confiáveis diminui o risco de mortalidade nas empresas.

Quadro 2 - Ferramentas contábeis e seus aspectos principais

(continua)

Ferramentas Contábeis	Causas e Efeitos	Autores
Análise das Demonstrações Financeiras	Permite uma visão da estratégia e dos planos da empresa analisada a estimar o seu futuro, suas limitações e suas potencialidades. A finalidade é encontrar os pontos fracos e fortes do processo operacional e financeiro da empresa. Com o acompanhamento periódico dos indicadores se terá uma visão real das operações e do patrimônio empresarial, e poderão ser tomadas medidas corretivas do rumo dos negócios. As principais técnicas de análise das demonstrações financeiras utilizadas são: análise horizontal e vertical, análise dos indicadores econômico-financeiros.	Perez Junior et al., (1997) Iudicibus (1998) Padoveze (2000) Matarazzo (2003) Hoji (2004) Khan, Kuntluru e Parupati (2011) Martins, Miranda e Diniz (2016)
Orçamento Empresarial	A empresa necessita planejar, ou seja, tomar a decisão anteriormente ao fato. A decisão implica em optar por alternativas de ações excludentes, funções de preferência, grau de aceitação ao risco, entre outras possibilidades. Este não deve ser entendido como um instrumento limitador e controlador de gastos, mas como forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas. Um orçamento adequado permite que as vulnerabilidades sejam corrigidas, antes de iniciarem os trabalhos, proporcionando eficiência e melhorias no processo estabelecido. O orçamento permite a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade.	Campiglia (1995) Welsch (1996) Atkinson <i>et al.</i> (2000) Frezatti (2000) Lunkes (2003) Leite <i>et al.</i> (2008) Mucci, Frezatti e Dieng (2016)

Quadro 2 - Ferramentas contábeis e seus aspectos principais

(conclusão)

Ferramentas Contábeis	Causas e Efeitos	Autores
Margem de contribuição por produto	Fornecer ao gestor informações para decidir sobre qual linha de produção deve diminuir ou expandir; assim como decidir sobre estratégias de preços, serviços ou produtos e avaliar o desempenho da empresa. Logo se trata da diferença entre o preço de venda e os custos e despesas variáveis. A margem de contribuição é mais bem compreendida quando analisado pelo método de custeio direto que leva em consideração apenas os gastos variáveis na formação do custo, evitando a necessidade de rateios. A definição da margem de contribuição dos produtos será importante para determinar o montante a ser vendido pela empresa para cobrir seus custos e despesas fixas e ainda contribuir para a formação do lucro. Quanto maior for a margem de contribuição de um produto mais ele contribui para obter lucro. Quando há limitação em algum fator de produção, deve-se incentivar a produção do produto que tiver maior margem de contribuição por produto.	Rayburn (1996) Santos (2001) Padoveze (2003) Passarelli (2004) Souza e Diehl (2009) Martins (2009)
Análise do Ponto de Equilíbrio	É uma das técnicas mais úteis e facilmente aplicáveis da qualidade do desempenho de uma empresa, bem como do planejamento de suas atividades. Demonstra, em termos de quantidade, qual o volume que a empresa precisa vender, os custos e despesas fixas e variáveis sejam cobertos para que não ocorra prejuízo. Também pode ser usado para definir a meta de lucro ou retorno esperado pelos proprietários. Assim como define o menor nível de produção e venda que a empresa pode operar sem prejuízo, dividindo os custos e despesas fixas pela margem de contribuição.	Rayburn (1996) Sanvicente (1997) Padoveze (2003) Atkinson <i>et al.</i> (2008) Martins (2009) Dubois, Kulpa e Souza (2009)

Fonte: Adaptado de Hall *et al.* (2008).

Conforme Monteiro e Barbosa (2011), para a boa gestão e administração do fluxo de caixa é necessário realizar um escalonamento dos vencimentos futuros do passivo circulante, alinhados com os possíveis recebimentos no curto prazo, ou seja, para o bom andamento das finanças de uma empresa, faz-se necessário, também a utilização e elaboração das demonstrações contábeis.

No entanto Lucena (2004), a informação predominante nestas organizações é a informal e, em alguns casos, funcional, entretanto é necessário que elas comecem a tentar criar procedimentos para facilitar os processos de geração de informações para a tomada de decisão.

A informação contábil não tem um papel muito importante e, considerando que o processo de tomada de decisão é a todo instante auxiliado por essa informação, resta às empresas saber gerenciá-la, e obter o melhor aproveitamento das informações geradas pela contabilidade (LUCENA, 2004).

8.3 METODOLOGIA

A presente pesquisa objetiva analisar o fluxo de caixa sob a percepção de gestores (sócios e gerente) em uma empresa familiar de uma transportadora, localizada na cidade de Candeias - BA, a qual possui dois funcionários, dois sócios e um gerente. A pesquisa é descritiva, pois os fatos serão analisados sem manipulação.

Scapens (1990) menciona que os estudos com essa abordagem se caracterizam por descrever sistemas, técnicas e procedimentos contábeis utilizados atualmente, à abordagem do problema, da pesquisa é qualitativa.

No que refere-se aos procedimentos, caracterizam-se como um estudo de caso. A abordagem de estudo de caso não é um método propriamente dito, mas uma estratégia de pesquisa (HARTLEY, 1994). Nessa mesma linha, entre os principais benefícios na condução de estudo de caso, destacam-se o aumento da compreensão e do entendimento sobre os eventos reais contemporâneos Miguel (2007), além de permitir uma descrição (EISENHARDT, 1989; ROESCH, 1999). O teste de uma teoria existente, de acordo Eisenhardt (1989), em razão da literatura, propõe que casos múltiplos são mais convincentes e permitem maiores generalizações (YIN, 2015). A análise de dados foi conduzida conforme Bardin (2011), portanto justifica-se aplicação de entrevista a partir de um roteiro semiestruturado conforme anexo.

8.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

8.4.1 Fluxo de Caixa na Preparação dos entrevistados

Gerente

A seguir tem-se trechos da entrevista com o gerente financeiro acerca do fluxo de caixa.

Entrevistado 1: formado em administração de empresa, com pós-graduação na área de finanças. A empresa possui controle de recebimento e pagamento, o controle é feito de forma manuscrita. A contabilidade é terceirizada, utilizada somente para cumprir obrigação com o fisco.

Entrevistado 1: a empresa não possui planejamento de receitas, custos e despesas.

Conforme observado no decorrer da entrevista, o gerente informa conhecer e utilizar o fluxo de caixa, porém não possui meios que detecta possível escassez ou excessos de recursos. São utilizadas financeiras para prever sobras ou falta de recurso e para fins de gerenciamento mensal.

A empresa não possui fluxo de caixa projetado, nem planejamento financeiro, no entanto, utiliza o fluxo de caixa para tomada de decisão. Bem como, considera uma ferramenta importante por registrar todas as entradas e saídas da empresa.

Entrevistado 1: Para tomar decisão financeira, utiliza um tipo de controle particular (planilhas de contas a receber e pagar). Para gestão financeira é importante ter controle de caixa, para ter esse controle eficiente não é preciso ter um software caro. O controle do fluxo de caixa considerado mediano que precisa ser melhorado para ter melhores resultados. As melhorias não foram feitas por ser uma empresa pequena e familiar nem todas as informações são passadas no tempo hábil e pelas contas pessoais se misturar com as contas jurídicas para melhor tomada de decisão.

Logo, para este estudo observa-se que, mesmo o gerente financeiro sendo possuidor de conhecimento e *expertise* na área, não “consegue” auxiliar de forma precisa os proprietários da empresa objeto de estudo para a boa gestão. Isso deve-se talvez, a dificuldades financeiras, ou ainda, a falta de recursos tecnológicos para dar suporte as atividades administrativas.

Dessa forma, observa-se que o gerente concorda com Monteiro e Barbosa (2011), ao afirmar que para a boa gestão e administração do fluxo de caixa é necessário realizar um escalonamento dos vencimentos futuros do passivo circulante, alinhados com os possíveis recebimentos no curto prazo, ou seja, para o bom andamento das finanças de uma empresa, faz-se necessário, também, a utilização e elaboração das demonstrações contábeis.

Fluxo de Caixa na percepção Sócio 1

A seguir tem-se trechos da entrevista com o sócio 1.

Entrevistado 2: formado em administração e com pós-graduação em logística o cargo exercido na empresa é administrador.

De acordo como o sócio1 a empresa é parcialmente informatizada por utilizar de planilha no Excel e possuir controle de recebimento e pagamento. A contabilidade é

terceirizada, utilizada somente para cumprir obrigação com o fisco”. A empresa não possui planejamento de receitas, custos e despesas.

Entrevistado 2: o gerente financeiro conhece o sistema de fluxo de caixa, mas não utiliza. E não utilizar nenhum relatório para prever sobras ou falta de caixa e nem para fins de gerenciamento comercial. A empresa não possui fluxo de caixa projetado nem planejamento financeiro, para tomada de decisão é utilizado a planilha de contas a receber.

O sócio comunica que o gerente financeiro não consulta nenhum tipo de controle familiar e considera o fluxo de caixa importante no processo decisório, pois mostra as movimentações do caixa na empresa. Acredita-se que para ter um controle eficiente de caixa não precisa ter softwares caros, pois considera o fluxo de caixa da empresa fraco por se tratar de uma empresa pequena e familiar e as contas físicas acabam que misturam-se com as contas de pessoa jurídica.

O controle de fluxo de caixa não é melhorado por não saber como fazer. Há uma pessoa responsável pelo controle, porém essas informações não são usadas para tomada de decisão.

Assim, a fala do entrevistado 2, sobre as práticas contábeis e de gestão convergem, com Lucena (2004), ao afirmar que a informação predominante nas microempresas é a informal e, em alguns casos, funcional, entretanto é necessário que elas comecem a tentar criar procedimentos para facilitar os processos de geração de informações para a tomada de decisão. Logo, a informação contábil não tem um papel importante no processo de tomada de decisão para empresa objeto de estudo.

Fluxo de Caixa na percepção Sócio 2

A seguir tem-se trechos da entrevista com o sócio 2.

Entrevistado 3: possui o primeiro grau incompleto, é responsável por captar clientes.

De acordo com o sócio 2, a empresa possui um controle de recebimento e pagamento que é realizado pelo gerente financeiro, o controle é feito de forma manuscrita. A contabilidade é terceirizada, utilizada somente para cumprir obrigação com o fisco. Não sabe se a empresa possui planejamento de receitas, custos e despesas, pois só fica responsável pela parte operacional.

Logo esta percepção diverge de Monteiro e Barbosa (2011), ao afirmar que para a boa gestão e administração do fluxo de caixa é necessário realizar um escalonamento dos

vencimentos futuros do passivo circulante, alinhados com os possíveis recebimentos no curto prazo, ou seja, para o bom andamento das finanças de uma empresa faz-se necessário também a utilização e elaboração das demonstrações contábeis.

Figura 2 - Nuvem de palavras Percepção dos entrevistados



Fonte: Dados da Pesquisa.

A nuvem de palavras permite observar que, além da palavra controle, os termos caixa, contas, decisão, custos, financeiro e receitas são os mais recorrentes nas falas dos entrevistados apresentando elevada frequência, demonstrando a importância dos mesmos para a compreensão da percepção sobre o fluxo de caixa. Essa elevada frequência, no entanto, remete a não utilização de ferramentas de controle e de gestão, mesmo que o gerente e um dos sócios tenha conhecimento sobre tais ferramentas elas são inexistentes na empresa estudo de caso. Um dos sócios demonstra não ter conhecimento sobre as ferramentas de gestão. Esse resultado, assemelha-se aos de Baradel, Martins e Oliveira (2011) constatando que nas microempresas as decisões são centralizadas na pessoa do dono e que este não utiliza ferramenta gerencial para auxiliá-lo na tomada de decisão.

Diverge de Honorio e Bonemberger (2019), indicando que as ferramentas gerenciais aplicadas auxiliam na geração de informações úteis para o planejamento e a tomada de decisão dos gestores e que a forma de gestão atual necessita de mudanças, pois o acompanhamento do negócio é premissa para o alcance do sucesso e do lucro. No entanto Lizote *et al.* (2017) destaca as dificuldades de permanência das microempresas no mercado, em função da falta de capital de giro e o planejamento tributário, ainda a conexão entre o uso efetivo do fluxo de caixa e uma

maior expressividade no fator inadimplência como dificuldade de mercado, além de a falta de capital de giro estar relacionada aos problemas de pagamento a fornecedores.

Por fim, os resultados colidem com Toledo Filho, Oliveira e Spessatto (2011), que demonstram a realidade dos microempresários com relação à utilização do fluxo de caixa, evidenciando que embora conhecido pela maioria, há um grande número de administradores que não têm o instrumento implantado na empresa, desconhecendo o processo de administração e manutenção dos recursos financeiros. Apesar de sua importância para a gestão, muitos administradores não valorizam essa ferramenta gerencial. Com a implementação do fluxo de caixa, verificou-se que a utilização de uma ferramenta gerencial possibilitou maior conhecimento do negócio, mas não foi suficiente para mudar a forma de gerenciamento utilizada.

8.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo geral analisar o fluxo de caixa na percepção de gestores em uma empresa familiar. A metodologia utilizada no estudo classifica-se quanto aos objetivos como descritiva, quanto aos procedimentos em estudo de caso e quanto a abordagem do problema, qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada versando sobre o fluxo de caixa e contabilidade no período de outubro de 2018, na sede da empresa estudo de caso na cidade de Candeias.

Os resultados indicam que mesmo o gerente financeiro sendo possuidor de conhecimento e *expertise* na área, não “consegue” auxiliar de forma precisa os proprietários da empresa objeto de estudo para a boa gestão. Isso se deve talvez a dificuldades financeiras ou ainda, a falta de recursos tecnológicos para dar suporte as atividades administrativas.

O gerente financeiro não consulta nenhum tipo de controle familiar e considera o fluxo de caixa importante no processo decisório, pois mostra as movimentações do caixa na empresa. Acredita-se que, para ter um controle eficiente de caixa não precisa ter softwares caros, considera o fluxo de caixa da empresa fraco por se tratar de uma empresa pequena e familiar e as contas físicas misturam-se com as da pessoa jurídica.

O sócio 2 não sabe se a empresa possui planejamento de receitas, custos e despesas, pois só fica responsável pela parte operacional. Logo, para esta pesquisa observa-se que, as percepções de forma geral percepção divergem das práticas e ferramentas sugeridas pela literatura para a boa gestão e administração do fluxo de caixa. É necessário realizar um escalonamento dos vencimentos futuros do passivo circulante, alinhados com os possíveis

recebimentos no curto prazo, ou seja, para o bom andamento das finanças de uma empresa. Afinal, faz-se necessário, também, a utilização e elaboração das demonstrações contábeis. E ainda, a informação contábil não tem um papel muito importante e na percepção dos entrevistados. Conclui-se que, o fluxo de caixa apesar de contribuir para o desenvolvimento da gestão parece não ser uma prioridade para os envolvidos no processo de gestão da empresa estudo de caso.

REFERÊNCIAS

- ALAM, Syed Shah; NOOR, Mohd Kamal Mohammad. ICT adoption in small and medium enterprises: An empirical evidence of service sectors in Malaysia. **International Journal of Business and management**, v. 4, n. 2, p. 112-125, 2009.
- ALMEIDA, Rui MP; BARROS, Argentina FL. O Sistema de Normalização Contabilística e de Relato Financeiro-SNCRF-de Cabo Verde. **ATF-Edições Técnicas**, 2009.
- BARADEL, Ellen Cristina; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. Planejamento e Controle Financeiro: Pesquisa-ação em uma microempresa varejista. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 4, p. 78-96, 2011.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo São Paulo. São Paulo: Edições, v. 70, 2011.
- BARRETO, Laís Karla da Silva *et al.* Competencias gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016.
- BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- CHOI, F. D. S.; FROST, C. A.; MEEK, G. K. **International accounting**. 3. ed. USA: Prentice Hall International, 1999.
- DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de giro**: análise das alternativas e fontes de financiamento. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ESTOL, K. M. E.; FERREIRA, M. C. O. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 111-130, out./dez. 2006.
- HALL, R. J. SOUZA, D. V. N. de. BRYK, G. R. VIANA, J. J. S. A utilização das ferramentas contábeis para tomada de decisão: um estudo nas micro e pequenas empresas do ramo de vestuário de Dourados, MS. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - ADMPG, Anais [...]*. Set. 2008.
- HOJI, M. **Administração financeira na prática**: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. São Paulo: Atlas, 2007.

HONORIO, Filippi Mickael Martini; BONEMBERGER, Simone Zuconelli. Aplicação de ferramentas de apoio gerencial contábil em uma microempresa de confecções. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 1, p. 201-218, 2019.

JUSTE, Antonio Donizeti. **A empresa familiar**. São Paulo: Proview, 2004.

KUSTER, E.; NOGACZ, N. D. **Finanças Empresariais**: Administração Financeira. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. 2 v.

LIZOTE, Suzete Antonieta *et al.* Uso do fluxo de caixa e sua relação com as dificuldades de permanecer no mercado de pet shops. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 3, p. 214-229, 2017.

LUCENA, W. G. L. **Uma contribuição ao estudo das informações contábeis geradas pelas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Toritama no agreste pernambucano**. 2004. 114 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal da Paraíba. Paraíba, 2004.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 45, n. 1, p. 5-17, 2010

OLIVEIRA, D. de P. R. **Empresa Familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 290 p.

MARTIN, S. Ce que les successeurs familiaux devraient faire. **Revue de Gestion**, v. 36, n. 1, 2011.

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Josedilton Alves. Análise didática das demonstrações contábeis. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 220, p. 88-88, 2016.

MONTEIRO, J. M; BARBOSA, J. D. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 38-59, maio/ago. 2011.

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fabio; DIENG, Mamadou. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016.

TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro de; OLIVEIRA, Everaldo Leonel de; SPESSATTO, Giseli. Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em microempresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 15, n. 2, p. 75-88, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO SOBRE O FLUXO DE CAIXA

Pesquisa sobre Fluxo de Caixa

A presente pesquisa não tem interesse em revelar dados da empresa, mas sim acrescentar conhecimento para fins universitários.

1) Faixa etária

- 18 aos 28 anos 29 aos 39 anos
 40 aos 50 anos Acima de 50 anos

2) Sexo

- Feminino Masculino

3) Escolaridade

- Primeiro grau incompleto Primeiro grau completo Segundo grau incompleto
 Segundo grau completo Superior incompleto Superior completo Pós-superior

Se tiver ensino superior, qual sua formação?

4) Cargo exercido na empresa:

- Administrador Contador Outro _____

5) Quantos funcionários sua empresa possui?

- 1 a 9 10 a 19 20 a 49 50 acima

6) Qual é o ramo de atividade da sua empresa?

- Comércio Indústria Prestadora de serviço Outra

Se outra qual? _____

7) Quanto é o faturamento mensal da sua empresa?

- 1.000 a 20.000 20.001 a 50.000 50.001 a 70.000 acima

8) A empresa possui controle de recebimentos e pagamentos?

- Sim Não

9) Sua empresa é

- Totalmente informatizada, com um sistema integrado Parcialmente informatizada, sendo que o sistema da contabilidade é diferente do financeiro Trabalham com fichas manuscritas

10) A contabilidade da sua empresa é feita

Na empresa Em um escritório contábil

11) Para que serve a contabilidade na sua empresa?

Somente para cumprir a obrigação com o fisco

Para fornecer informações exatas e a qualquer hora

12) A empresa possui planejamento das receitas, custos e despesas?

Sim Não

13) O responsável pela administração financeira da empresa, conhece o sistema de fluxo de caixa?

Conheço e utilizo Conheço mas não utilizo Não conheço

14) O administrador financeiro da empresa possui meios para detectar com antecedência, uma possível escassez ou excesso de recursos financeiros?

Sim Não

15) Quais relatórios a empresa utiliza para prever sobras ou faltas de caixa?

16) Quais relatórios são utilizados para fins de gerenciamento mensal?

17) A empresa possui fluxo de caixa projetado?

Sim Não

18) Se possui, qual é o prazo desta provisão?

Curto prazo Longo prazo Ambas

19) Sua empresa possui planejamento financeiro?

Sim Não

20) Quais demonstrativos contábeis são utilizados para a tomada de decisão na sua empresa?

21) Qual é a importância do fluxo de caixa dentro do processo decisório da sua empresa?

Muito Importante Importante Não é importante Por que?

22) Antes de tomar decisão financeira o administrador consulta algum tipo de controle particular, elaborado por ele?

() Sim () Não

23) Você acredita que é importante ter controle de caixa nas micro e pequenas empresas ou ele é necessário apenas para as empresas maiores?

() SIM () NÃO

24) Ter um controle eficiente de caixa de acordo com o porte da sua empresa só é possível com softwares caros?

() SIM () NÃO

25) Como você considera o seu controle de fluxo de caixa?

() FRACO () MEDIANO () BOM () EXCELENTE

26) Se você considera seu controle de fluxo de caixa de fraco a mediano, porque não procura melhorá-lo?

() NÃO ACHO INTERESSANTE () É MUITO CARO () NÃO SEI

COMO PODERIA FAZER

() OUTRAS OPÇÕES:

27) Existe uma pessoa responsável para fazer esse controle?

() SIM () NÃO

28) O controle do fluxo de caixa é utilizado nas tomadas de decisões da Empresa?

() SIM () NÃO

29) Muitas empresas misturam a pessoa jurídica com a pessoa física, por

Exemplo, pagando contas pessoais com dinheiro da empresa sem controle. Isso acontece na sua empresa?

() SIM () NÃO

REFERENCIAS

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MASAKAZU, Hoji. **Administração financeira e orçamentaria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SZUSTER, Natan. **Contabilidade Geral**: introdução à Contabilidade Societária. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Ferramentas do SCG	
Tradicionais	Contemporâneos
Planejamento estratégico	Balanced Scorecard
Orçamento	Custeio baseado em atividades
Análise Orçamentária	Orçamento baseado em atividades
Técnicas Tradicionais de Custeio	Custeio alvo
Análise da Lucratividade do produto	Análise lucrativa do cliente
Tableau de bordo	Valor econômico adicionado
Lucro residual	Análise do ciclo de vida do produto
Retorno sobre investimento Benchmarking	
Análise de custo/volume/lucro	
Técnicas de pesquisa operacional	

Nota: Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência. **Verificar a citação.**
 Fonte: Adaptado de Junqueira, E. R. J (2010).

MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES

TÍTULO DO ARTIGO	A RELEVÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA PARA A GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR
RECEBIDO	19/02/2020
AVALIADO	20/03/2020
ACEITO	07/10/2020

AUTOR 1	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Lismara Ribeiro Macedo
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	UNINASSAL
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social - FVC. Especialista em Metodologia do Ensino, Pesquisa e Extensão em Educação pela UNEB. Especialista em Formação de Educadores a Distância pela UNEB. Graduada em Administração de empresas com habilitação em Marketing pela FVC. Graduanda em Pedagogia pela UNINASSAU.
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Autora

AUTOR 2	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sr.
NOME COMPLETO	Roberto Francisco de Souza
INSTITUIÇÃO	UNINASSAL
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Aluno especial no Doutorado em Administração - UFBA disciplina (Epistemologia e Administração) 2020.1. Mestre em Contabilidade pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Professor dos cursos de graduação em Contabilidade e Administração no Centro Universitário Maurício de Nassau - UNINASSAU. Professor no curso de pós-graduação MBA Finanças, Auditoria e Controladoria, na União Metropolitana de Educação e Cultura - UNIME. Possui graduação em Bacharelado em Ciências Contábeis - Ajes - Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena (2009).
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Coautor

AUTOR 3	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Suliane Pereira dos Santos
INSTITUIÇÃO	UNINASSAL
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brasil
RESUMO DA BIOGRAFIA	Graduação em Bacharelado em Ciências Contábeis - Faculdade de Ciências Gerenciais da Bahia
CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES NO ARTIGO	Coautor

Endereço de Correspondência dos autores	Autor 1: lismara_mkt@hotmail.com Autor 2: robfrs@hotmail.com Autor 3: suilane@hotmail.com
---	--