



GABRIEL ALVES ROSSATO
LUIZ VICTOR CORREIA NOGUEIRA

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO DE UMA MICROEMPRESA OPTANTE PELO
SIMPLES NACIONAL**

Ji-Paraná
2019

**GABRIEL ALVES ROSSATO
LUIZ VICTOR NOGUEIRA CORREIA**

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO DE UMA MICROEMPRESA OPTANTE PELO
SIMPLES NACIONAL**

Artigo apresentado ao Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná, para a obtenção de nota na disciplina Trabalho de conclusão do curso Ciências Contábeis e como requisito de aprovação para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Ms. Marlene Muniz Oliveira Pileghy

Ji-Paraná
2019

R824f

Rossato, Gabriel Alves

Fluxo de caixa projetado de uma microempresa optante pelo simples nacional / Gabriel Alves Rossato, Luiz Victor Correia Nogueira. Ji-Paraná: Centro Universitário São Lucas, 2019.

30 p. il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Centro Universitário São Lucas, Curso de Ciências Contábeis, Ji-Paraná, 2019.

Orientadora: Profª. Ms. Marlene Muniz Oliveira Pilenghy

1. Fluxo de caixa. 2. Microempresa. 3. Gestão financeira. I. Nogueira, Luiz Victor Correia. II. Pilenghy, Marlene Muniz Oliveira. III. Fluxo de caixa projetado de uma microempresa optante pelo simples nacional. IV. Centro Universitário São Lucas.

CDU 658.15

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário José Fernando S Magalhães
CRB 11/1091

**GABRIEL ALVES ROSSATO
LUIZ VICTOR NOGUEIRA CORREIA**

**FLUXO DE CAIXA PROJETADO DE UMA MICROEMPRESA OPTANTE PELO
SIMPLES NACIONAL**

Artigo apresentado ao Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná, para a obtenção de nota na disciplina Trabalho de conclusão do curso Ciências Contábeis e como requisito de aprovação para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Ms. Marlene Muniz Oliveira Pileghy

Ji-Paraná, 05 de Dezembro de 2019.

Resultado:

BANCA EXAMINADORA

Resultado: _____

Ms Marlene Muniz Oliveira Pileghy
Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná

Esp. Silvia Masson Trescher de Souza
Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná

Esp. Tanã Rossi Lopes Bassegio
Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná

FLUXO DE CAIXA PROJETADO DE UMA MICROEMPRESA OPTANTE PELO SIMPLES NACIONAL¹

Gabriel Alves Rossato²
Luiz Victor Correia Nogueira³

RESUMO: Esta pesquisa objetivou evidenciar o fluxo de caixa projetado como uma ferramenta do planejamento e gestão financeira das micro e pequenas empresas a fim de levantar e analisar dados financeiros formais e informais, além de construir a projeção do fluxo de caixa de uma microempresa optante pelo simples nacional. No referencial teórico, foi contextualizado o cenário das micro e pequenas empresas, a utilização e a evidenciação dos dados gerenciais, a importância do planejamento e da gestão financeira e a apresentação do fluxo de caixa projetado. A pesquisa pautou-se, quanto ao problema, em métodos qualitativos; quanto aos objetivos, em métodos exploratórios. Quanto aos dados, foram coletados de forma documental, utilizando-se do raciocínio dedutivo e com a finalidade de uma pesquisa aplicada. Nos resultados, foi apresentada a elaboração do fluxo de caixa projetado de uma microempresa por meio de captação de dados informais obtidos através de planilhas eletrônicas e entrevista com o proprietário. A partir dessa colaboração foi possível realizar o levantamento e coleta dos dados qualitativos e quantitativos, e assegurar a maximização da fidedignidade dos dados apresentados e das informações produzidas. Assim, pôde-se evidenciar o fluxo de caixa projetado como uma ferramenta de maximização do poder preditivo frente aos fluxos de disponibilidades, o que é salutar ao planejamento e à gestão das finanças. Conclui-se que os objetivos propostos foram atingidos e que é possível elaborar, mesmo com poucos dados, o fluxo de caixa projetado de uma microempresa, desde que se tenha acesso aos fluxos de ingressos e desembolsos, por meio de colaboração do gestor.

Palavras – Chave: Fluxo de caixa. Microempresa. Gestão Financeira.

PROJECTED CASH FLOW OF AN OPTING MICROENTERPRISE BY THE SIMPLE NATIONAL

ABSTRACT: This research aimed to highlight the cash-flow projected as a tool of the planning and financial management of micro and small businesses to gather and analyse formal and informal financial data in addition to building the cash flow projection opting for the simplified taxation system designed for mini or small Brazilian business. In the theoretical framework, the scenario of micro and small businesses, the use and disclosure of management data, the importance of planning and financial management and the presentation of projected cash flow. The search, as for the problem, it was based on qualitative methods; regarding the objectives, in methods exploratory. As for the data, they were collected in a documentary way, using the reasoning deductive and for the purpose of applied research. In the results, it was presented the elaboration of the projected cash flow in order to small companies by capturing informal data through spreadsheets and interview with the manager. From this collaboration it was possible undertake the survey and collection of qualitative and quantitative data, and ensure a maximization of reliability of the data presented and the information produced. Thus, it was possible to evidence the cash flow designed as a tool for maximizing predictive power toward flows of availability, which is healthy for financial planning and management. It is concluded that the proposed

¹ Artigo apresentado no curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário São Lucas como requisito parcial para conclusão do curso, sob orientação da professora Ms. Marlene Muniz Oliveira Pileghy. E-mail marlenepileghy@yahoo.com.br

² Acadêmico do 7º período do Centro Universitário São Lucas, 2019. E-mail rossato191@gmail.com

³ Acadêmico do 7º período do Centro Universitário São Lucas, 2019. E-mail nogueiravictorluiz@hotmail.com

objectives have been achieved and it is possible to elaborate, even with little data, the projected cash from a microenterprise, since it has access to cash-flow statement.

Keywords: Cash flow. Microenterprise. Financial Management.

1.INTRODUÇÃO

A competitividade e as variações econômicas do mercado fazem com que as entidades tenham que se organizarem financeiramente para que possam suportar esses fatores sem que sejam surpreendidas e profundamente afetadas. As micro e pequenas empresas são a maioria das entidades brasileiras e estão entre as que mais sofrem pela falta de planejamento e gestão financeira.

Visualizando esse problema socioeconômico, a presente pesquisa objetiva, de forma geral, evidenciar o fluxo de caixa projetado como uma ferramenta do planejamento e da gestão financeira das micro e pequenas empresas e, de forma específica, fazer o levantamento dos dados financeiros formais e informais, analisar os dados coletados e construir um fluxo de caixa e sua projeção baseado nas informações geradas. Para que os objetivos sejam atingidos há um problema a ser vencido. Por parecer complexa, essa ferramenta aparenta se distanciar das entidades citadas, que, por não necessidade ou não fiscalização, não geram uma grande quantidade de dados que são essenciais para o exercício pleno da contabilidade.

Destarte, nesta pesquisa, busca-se acumular um arcabouço teórico suficiente para o entendimento do tema e aplicá-lo por meio da elaboração de um fluxo de caixa projetado de uma microempresa optante pelo simples nacional, pautando-se, quanto ao problema, em métodos qualitativos, enquanto que, quanto aos objetivos, em métodos exploratórios. Quanto aos dados, serão coletados de forma documental, utilizando-se do raciocínio dedutivo e com a finalidade de uma pesquisa aplicada.

1.1. APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO E DA FERRAMENTA

Com a finalidade de uma aplicação prática do fluxo de caixa projetado em um cenário empresarial apresenta-se o contexto das micro e pequenas empresas, a contabilidade e sua ramificação específica a ser utilizada além dos conceitos e da forma de realização da projeção do fluxo de caixa.

1.1.1. Micro e pequenas empresas

Para o entendimento desta pesquisa faz-se necessária a evidência do contexto em que é pretendido aplicar o referencial teórico. Esse é o das micro e pequenas empresas. No Brasil, como regra geral, a empresa pode ser classificada como micro ou pequena com base em sua receita bruta anual ou em número de empregados. A classificação com base na receita bruta anual é trazida pelo art.3º da Lei Complementar 123 (Brasil, 2006):

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

A classificação baseada no número de empregados é dividida entre micro e pequenas empresas industriais e as de comércio e serviços. São consideradas microempresas industriais aquelas com até 19 pessoas ocupadas e as pequenas empresas industriais aquelas que possuem de 20 a 99 pessoas ocupadas. São consideradas microempresas comerciais ou prestadoras de serviços aquelas com até 9 pessoas ocupadas e pequenas aquelas que possuem de 10 a 49 pessoas ocupadas. (SEBRAE, 2017, p. 23)

Todas essas informações podem ser resumidas de forma visual no Quadro 1:

Quadro 1- Classificação Geral das Micro e Pequenas Empresas

PORTE EMPRESARIAL	RECEITA BRUTA ANUAL	Nº EMPREGADOS	
		INDÚSTRIA	COMÉRCIO/SERVIÇOS
MICRO	≤360.000,00	≤19	≤9
PEQUENA	>360.000 e ≤4800000	20 a 99	10 a 49

Fonte: elaborado pelos autores a partir da Lei Complementar 123 (Brasil,2006) e Sebrae (2017, p. 23)

As micro e pequenas empresas, possuem uma grande representação na economia nacional, segundo o Sebrae (2018, p.4) essas “representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas, respondem por 27% do PIB e são responsáveis por

54% do total de empregos formais existentes no país”. Isso não só evidencia a importância desse setor, como também evidencia motivos para o Estado promover políticas de igualdade material a esse grupo. Um exemplo já existente dessas políticas é o Simples Nacional, que, por meio de alíquotas vantajosas, proporciona ao micro e ao pequeno empreendedor optantes pelo regime do Simples Nacional o dobro da taxa de sobrevivência ao comparar-se com as empresas que não são optantes pelo regime tributário (Sebrae, 2016).

Contudo, essas representam as empresas de porte menor, e segundo IBGE (2015, p.25) “observa-se que existe uma relação direta entre o porte das empresas e a taxa de sobrevivência”, demonstrando-se, assim, que as empresas de menor porte possuem uma taxa de sobrevivência menor. Segundo Sebrae (2016), dentre os motivos da não sobrevivência das micro e pequenas empresas, são apontados problemas com planejamento e gestão, e, na opinião dos empresários, um dos itens que seriam úteis para evitar o fechamento das empresas seria uma gestão financeira eficaz.

1.1.2. Contabilidade como auxílio às micro e pequenas empresas

Para auxiliar neste cenário tem-se a contabilidade. Segundo Padoveze (2017, p.1),” a contabilidade é uma ciência social aplicada. Isso quer dizer que ela foi desenvolvida para atender aos aspectos práticos da vida das pessoas e das organizações”. E essa ciência, para Ludícibus, Marion e Faria (2018, p. 34), tem como objetivo “fornecer informação estruturada de natureza econômica, financeira e, subsidiariamente, física, de produtividade e social, aos usuários internos e externos à entidade objeto da Contabilidade”.

Na presente pesquisa, para que se alcance seus objetivos, será utilizado de uma ramificação da contabilidade mais específica, mais próxima dos usuários internos; a contabilidade gerencial. Essa, contrapõe a contabilidade financeira, que também é chamada de geral, e as duas são definidas por Crepaldi e Crepaldi como:

A contabilidade financeira é o processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização, como acionistas, credores e autoridades governamentais. Esse processo é muito influenciado por autoridades que estabelecem padrões, regulamentadores e fiscais, bem como por exigências de auditoria de contadores independentes.

Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, por meio de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. Corresponde ao somatório das informações demandadas pela administração da empresa com o objetivo de subsidiar o processo decisório, mas sem desconsiderar os procedimentos utilizados pela contabilidade societária (CREPALDI e CREPALDI, 2019, p. 7)

Expostas as definições das duas ramificações da contabilidade, faz-se a comparação entre elas, para um entendimento mais amplo do tema, contemplado no Quadro 2:

Quadro 2- Comparação entre Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira

Dados Financeiros e Operacionais	
Registrar	
Estimar	
Organizar	
Resumir	
Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Divulga para aqueles que estão fora da organização:	Divulga Informações para gerentes da organização com o propósito de:
<ul style="list-style-type: none"> • Proprietários 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento
<ul style="list-style-type: none"> • Credores 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades fiscais 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisões
<ul style="list-style-type: none"> • Reguladores 	
Enfatiza consequências financeiras de atividades passadas.	Enfatiza decisões que afetarão o futuro.
	Enfatiza a relevância.
Enfatiza a precisão.	· Enfatiza relatórios no nível do segmento.
Enfatiza relatórios que abrangem toda e empresa	· Não tem necessariamente que seguir os GAAP/IFRS.
Segue o GAAP/IFRS.	· Não é Obrigatória.
Obrigatória para relatórios externos.	

Fonte: Adaptado de Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.25)

Observa-se que a contabilidade gerencial é fundamental no processo decisório dos usuários internos da contabilidade, principalmente ao tratar-se da administração. Além disso, é importante ressaltar, como expõe Padoveze (2004, p.43), que “um dos fundamentos dessa ramificação da contabilidade é seu enfoque para o futuro”.

Tratando-se do futuro, tem-se o planejamento, já que, segundo Chiavenato (2011, p.15), “o planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo”, e junto a ele a gestão, que envolve um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios visando uma finalidade (Chanlat, 1999, p. 31 apud Schultz, 2016). Esta pesquisa, de forma a ser aplicada ao contexto das micro e pequenas empresas, delimitar-se-á ao planejamento e à gestão financeira.

1.1.3. Planejamento e gestão financeira

O planejamento e a gestão estão intimamente ligados à tomada de decisão na entidade e são essenciais para a saúde econômico-financeira dela e por consequência a sua continuidade. Como afirmam Crepaldi e Crepaldi (2019, p. 5)

Em pesquisas recentes, mostrou-se que são poucas as micro e pequenas empresas que alcançam o sexto ano de vida, trazendo desemprego, perda do investimento do empresário, prejuízo à economia como um todo e frustração pessoal. Tudo isso por falta de um planejamento prévio do negócio, por deficiência e falta de conhecimento da gestão diária do negócio [...]

Para sustentação teórica dessa pesquisa, evidenciam-se os aspectos financeiros desses dois temas.

1.1.3.1 Planejamento financeiro

Antes de atingir objetivos é preciso planejar o caminho que será trilhado para esse fim. Nas finanças não é diferente, principalmente por sua importância, pois como explica Crepaldi e Crepaldi (2019, p.11) “as finanças fornecem um mapa com números e análises que ajudam o gerente a desempenhar bem suas funções”.

O planejamento financeiro é a transformação em valores monetário de todas as ações estratégicas, táticas e operacionais, considerando-se as aplicações e as gerações de recursos, baseado principalmente de informações contábeis gerenciais (Bulgacov,2006, p. 278). Observa-se, assim, que esse planejamento possibilita a viabilização e a concretização de todos outros planejamentos, pois tratará como a empresa fará frente financeiramente a todas as despesas necessárias à realização dos projetos da entidade e quanto essa estima receber.

1.1.3.2 Gestão Financeira

Mesmo em uma empresa que não se utiliza de planejamentos, onde define claramente seus objetivos, suas diretrizes, metas e como atingi-los, há em quem está na administração o desejo de saldar as dívidas da entidade com os terceiros e terminar o mês com o saldo de caixa superavitário.

Observa-se então que mesmo quando não positivado, existem propósitos e interesses nas atividades da entidade. Segundo Nobrega (2004, p. 15 apud Souza, 2014, p. 9), “sempre que temos de tomar iniciativas para gerar um resultado precisamos de gestão”. Desta forma, a gestão financeira vai ao encontro nos imprevistos de aplicação e captação de recursos (que são fatais no contexto econômico moderno), o que traz maior segurança no uso do capital de giro e maior eficiência no uso dos recursos da entidade.

Isso evidencia que a gestão do fluxo financeiro da entidade tem relevância igual ou superior à capacidade de produção ou de vendas da entidade, pois é a partir dela que se busca garantir a perpetuidade empresária (Silva, 2018, p.1).

1.1.4. Fluxo de caixa projetado

No auxílio da gestão e do planejamento financeiro, como ferramenta da contabilidade gerencial, tem-se o fluxo de caixa projetado. Mas, afinal, o que é um fluxo de caixa projetado? Para responder a este questionamento, faz-se necessário entender, primeiramente, o que pode ser considerado caixa e o que seu fluxo representa, para então entender o que é sua projeção.

1.1.4.1 Caixa

Para compreender o caixa, faz-se necessário descrever sua natureza. Segundo Gonçalves e Baptista (2011, p. 25):

Há elementos que exigem mais de uma Conta para representá-los na escrituração. É o caso típico do Elemento DINHEIRO em disponibilidade na Empresa. Se está em poder da Empresa, ao alcance imediato das mãos, chamamo-lo de CAIXA. CAIXA é, pois, o nome com que representamos, na Escrituração, o Dinheiro que está em poder da Empresa.

Observa-se que, por esse pensamento, o termo “caixa” denota uma rubrica que representa o elemento dinheiro que, na sua forma mais líquida, esteja sob o poder da empresa. Por sua vez, Frezatti (2014, p.2) expõe que “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 segunda definição iguala-se à do termo “disponibilidades”, pois como relata Padoveze (2019, p.247): “disponibilidades financeiras compreendem, basicamente, os valores em dinheiro (caixa) mantidos na empresa na data do balanço patrimonial, o valor dos saldos bancários e as aplicações financeiras de fácil liquidez sem perda de remuneração”.

Diante disso, é possível absorver que o termo “caixa” pode ser utilizado de forma a representar uma conta singular ou um conjunto de contas que representam uma alta liquidez. Em leituras como Zdanowicz (2000), Frezatti (2014) e Silva (2018), quando se trata de relatórios contábeis tanto financeiros quanto gerenciais, o termo é trabalhado da forma mais ampla, pois se preocupa com as entradas e saídas de dinheiro e não sobre a conta que esse elemento estará registrado e, por isso, esse significado será o adotado nesta pesquisa.

1.1.4.2 Fluxo de caixa

Exposto o que pode ser considerado caixa, apresenta-se o que é seu fluxo por meio da doutrina contábil. Para Silva (2018, p. 39) “fluxo de caixa é uma ferramenta que controla a movimentação financeira (as entradas e saídas de recursos financeiros) de uma empresa, em um período determinado”. Já para Zdanowicz (2000, p.126) esse é

o instrumento utilizado pelo administrador financeiro, com a finalidade de detectar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingresso, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresentará excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros pela empresa.

Como contraponto desses dois pensamentos que estão bem próximos, expõe-se a definição trazida pelo item 6 do Pronunciamento Técnico CPC 03 (2010, p.3) de que os “fluxos de caixa são as entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa”. Essa última definição, embora tenha uma abordagem mais geral, contém uma ideia agregadora, pois, concatenando Silva e Zdanowicz, tem-se que o fluxo de caixa

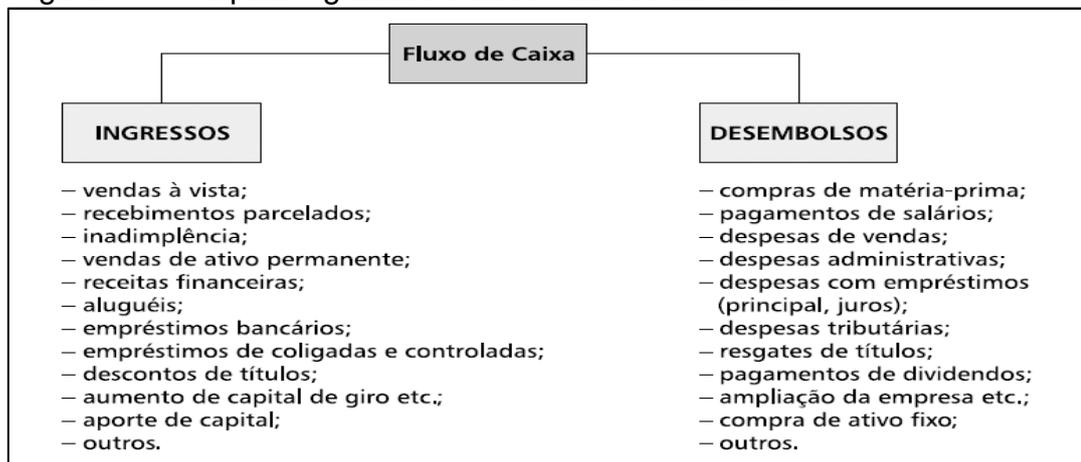
é um instrumento criado para auxílio da gestão financeira, podendo dele extrair, de plano, as entradas, as saídas e os saldos. Já, no conceito do CPC 03, tem-se que o fluxo de caixa é um termo que representa simplesmente um fenômeno, o qual representa as entradas e saídas de caixa (em seu sentido amplo), não sendo algo criado, mas algo que simplesmente ocorre independentemente de seu relatório.

Então, o fluxo de caixa ocorre fatidicamente e quando escriturado contabilmente torna-se o relatório, o instrumento, a ferramenta “fluxo de caixa”. Nesta pesquisa, é reconhecido que existem os fenômenos financeiros que ocorrem independentemente da escrituração e buscar-se-á, na empresa a ser aplicado o referencial teórico, a identificação e exposição desses.

1.1.4.3 Fontes do fluxo de caixa

Se o fluxo de caixa é o resultado da detecção de entradas e saídas de dinheiro da entidade, é necessário entender o que pode ser essas entradas e saídas. Estas são chamadas desembolsos, enquanto aquelas são chamadas de ingressos e, segundo Silva (2018, p.64), os principais ingressos e desembolsos de caixa são:

Figura 1- Principais ingressos e desembolsos de caixa



Fonte: Silva (2018, p. 64)

Observa-se, assim, que qualquer entrada de dinheiro (seja pelas atividades da entidade, seja por meio dos sócios ou por terceiros) é considerada ingresso de caixa, enquanto qualquer saída, nos mesmos parâmetros, é considerada desembolso.

1.1.4.4 Importância do fluxo de caixa para as entidades

Já evidenciado o que é o fluxo de caixa e o que são suas fontes, faz-se necessário apontar a sua importância para uma entidade. Segundo Zdanowicz:

o fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro pois, através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e rentabilidade para o período em apreciação, de forma quantificada em função das metas propostas (ZDANOWICZ, 2000, p.28).

Ademais, Silva (2018, p.39), expõe que “o fluxo de caixa facilita a gestão de uma empresa no sentido de saber exatamente qual o valor a pagar com as obrigações assumidas, quais os valores a receber e qual será o saldo disponível naquele momento”. Esse pensamento pode ser complementado por Frezatti que defende que:

a gestão do fluxo de caixa não se constitui em preocupação exclusiva das grandes empresas, ou mesmo daquelas voltadas para a obtenção do lucro, mas sim das organizações em geral. Uma instituição religiosa, uma empresa familiar no seu nascedouro, uma empresa estatal ou mesmo uma organização prestadora de serviços têm o seu fluxo de caixa a ser gerenciado a fim de que seus objetivos possam ser atingidos de maneira adequada (FREZATTI, 2014, p. 3-4).

Assim, percebe-se novamente o relacionamento direto do fluxo de caixa com o planejamento e a gestão financeiros, sendo utilizado como forma de análise do administrador para com a empresa, de forma a entender o quanto de recursos a entidade dispõe, bem como a necessidade ou não de captação de mais finanças de terceiros ou dos próprios sócio. Além disso, ele fornece uma base para que frente as metas ou objetivos que estão estipulados de forma positivada ou não, seja de qualquer o tipo de empresa tratada, possa existir uma gestão financeira eficaz.

1.1.4.5 Projeção do fluxo de caixa

O fluxo de caixa expressa informações importantes da atualidade. Para a ampliação informacional e uma potencialização do valor preditivo dessas informações faz-se a sua projeção; o fluxo de caixa projetado. Segundo Favero et al, o fluxo de caixa projetado:

É a planificação das entradas e saídas futuras de dinheiro. Ele possibilita o planejamento das atividades operacionais e investimentos futuros, ao mesmo tempo em que permite planejar a captação de recursos, quando necessários, a custos sustentáveis pela entidade (Favero et al, 1997, p. 373 apud Santana, 2006, p.43).

Desta forma, a projeção do fluxo de caixa busca estimar ingressos e desembolsos que ainda não aconteceram, servindo tanto como ponto de partida para o planejamento, como também como reflexo financeiro das medidas a serem adotadas pela empresa.

Além disso, o fluxo de caixa projetado é uma das ferramentas que pode auxiliar o empreendedor na tomada de decisão pensando no período futuro em que a empresa poderá enfrentar. Segundo Silva (2016, p.37), “Fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado”.

Com isso, o gestor pode tomar decisões no período em que está realizando o fluxo de caixa projetado e com base nos resultados, realizar investimentos ou segurar ativos para que possa enfrentar o período de escassez projetado.

1.1.4.5.1 Fluxo de caixa e orçamento de caixa

Com as características de predição e relação com o planejamento que a projeção do fluxo de caixa tem, seria ela um orçamento? Segundo Stedry, Kennedy e Dugdale (1999, p.22 apud Padoveze, 2004, p.16) orçamento “é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano”. Esse pensamento pode ser complementado por Padoveze da seguinte forma:

Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição de relatórios atuais, só que com os dados previstos (PADOVEZE 2004, p. 16).

Observa-se que o orçamento é posposto ao planejamento sendo resultado dele e sua expressão quantitativa, que representa ações a serem tomadas nos próximos períodos, pois como explica Frezatti:

O orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico (FREZATTI, 2017, p.43).

Sobre o fluxo de caixa projetado, Zdanowicz (2000, p.24), que trata o fluxo de caixa realizado e o projetado como partes de um mesmo termo (o fluxo de caixa), diz que a projeção e o orçamento de caixa são sinônimos. Isso é defendido novamente por Silva (2018, p. 193) que expõe que

O orçamento de caixa faz parte do orçamento geral de uma empresa, que planeja as operações por períodos curtos de seis meses a um ano, podendo ser de períodos menores. Nesse caso, ele é conhecido como previsão de caixa ou projeção de fluxo de caixa.

Observa-se assim que o fluxo de caixa projetado pode ser considerado um orçamento, pois tem as características desse e é posterior ao planejamento, sendo resultado dele.

Contudo, na presente pesquisa, buscar-se-á elaborar a projeção do fluxo de caixa, para que a partir dela possa se ter uma base informacional para gestão e planejamento financeiros mais eficazes, espelhando a realidade financeira atual e iminente da empresa.

Neste caso, tem-se que não há um planejamento anteposto à elaboração da projeção do fluxo de caixa, mas sim posposto, utilizando-se do caminho inverso ao tradicional e desprezado o princípio de que o orçamento é resultado do planejamento. Assim, o fluxo de caixa projetado utilizado não poderá ser considerado como um orçamento, mas isso não obsta a utilização desse como um depois de uma implementação mais aprofundada.

1.1.4.5.2. Os benefícios do fluxo de caixa projetado como ferramenta de tomada de decisão

Tendo-se o venha a ser o a projeção do fluxo de caixa, faz-se necessário apresar os benefícios de seu uso e como ele pode ser utilizado na tomada de decisão. Segundo Frezatti, (2014, p. 39) “o fluxo de caixa projetado estabelece parâmetros de desempenho para a empresa como um todo”. Além disso ele apresenta uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas

diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa (ZDANOWICZ, 2000, p.41).

A projeção do fluxo de caixa permitirá ao administrador financeiro ter uma visão da época que ocorrerão os ingressos e os desembolsos de caixa, por meio da projeção das entradas e das saídas decorrentes das atividades das empresas. Com a empresa prevendo um excedente de caixa, poderá planejar seus investimentos de forma segura ou estimar uma escassez de caixa, o que permitirá ela projetar possíveis fontes de financiamento para suprir as suas necessidades de caixa. Isso evidencia que ele é o instrumento mais preciso e útil para levantamentos financeiros a curto e longo prazo (ZDANOWICZ, 2000, p. 54).

Desta forma, o fluxo de caixa projetado é essencial para a tomada de decisão financeira, ao passo que fornece embasamento atual e preditivo da situação dos ativos mais líquidos da empresa e permite a este planejar os aportes financeiros que utilizará nos pagamentos das dívidas e outros desembolsos que ocorrerão.

1.1.4.5.3 Elaboração do fluxo de caixa projetado

A projeção do fluxo de caixa, como ferramenta gerencial da gestão financeira, não possui uma forma exata de ser elaborada, isso porque não é regida por normas ou formalidades da contabilidade geral. Desta forma, pode-se customizá-la de acordo com a necessidade informacional da entidade. Contudo, há modelos expostos pela doutrina contábil para a sua realização, não ditando a única forma de fazê-la, mas evidenciando alternativas para tanto, e esse modelo corresponderá ao também utilizado gerencialmente para o fluxo de caixa realizado.

Uma divisão dos modelos de fluxo de caixa que é sempre apresentada tanto gerencialmente quanto em relação a demonstração do fluxo de caixa (DFC) é entre o método direto e o método indireto. Pelo método direto, registra-se todas as entradas e saídas de caixa diretamente, baseando-se simplesmente no regime de caixa. Pelo método indireto busca-se o caixa líquido por meio do lucro líquido, e as alterações de caixa são medidas nas contas de capital de giro, como contas a receber e estoques, que serão ajustados para acréscimos líquidos e mensuração de caixa. Desses, o método direto é o mais comum (SILVA, 2018, p.205 -210).

Após ter-se o método a ser utilizado, faz-se necessário optar por alguma forma de distribuição das entradas e saídas de caixa que mais será útil à empresa.

Zdanowicz (2000, p.144-147) apresenta alguns modelos que podem ser utilizados na entidade, dos quais é importante ressaltar dois. O primeiro pode ser representado no Quadro 3:

Quadro 3 – Modelo 1 de fluxo de caixa projetado

PERÍODOS	JAN			FEV			...			Total		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
ITENS												
1. Ingressos												
2. Desembolsos												
3. Diferença Do Período (1-2)												
4. Saldo Inicial De Caixa												
5. Disponibilidade Acumulada (3+4)												
6. Nível Desejado De Caixa Projetado												
7. Empréstimos A Captar												
8. Aplicações No Mercado Financeiro												
9. Amortizações De Empréstimos												
10. Resgates De Aplicações Financeiras												
11. Saldo Final De Caixa Projetado												
P= Projetado; R= Realizado; D= Defasagem												

Fonte: adaptado de Zdanowicz (2000, p.145)

De acordo o Quadro 3, tem-se os ingressos, que representam as entradas de caixa e bancos, os desembolsos que representam as operações financeiras que geraram pagamento, além da diferença do período que compara os ingressos frente aos desembolsos e extrai o saldo. Após esses itens, traz-se o saldo inicial de caixa, que é o saldo final de caixa do período anterior, a disponibilidade acumulada, que é a diferença do período mais o saldo inicial de caixa, além do nível desejado de caixa, que representa a projeção do capital de giro líquido necessário pela empresa em função do que esta espera necessitar (Zdanowicz, 2000, p.147-148).

Ao partir para o final do quadro, esse modelo traz os empréstimos ou aplicações de recursos financeiros, que representam a decisão de captar empréstimos ou aplicar o dinheiro à partir do saldo da disponibilidade acumulada, apresenta também amortizações ou resgates das aplicações, em que esta representa os recebimentos do principal aplicado e aquela as devoluções do tomado emprestado, e finaliza o relatório com o saldo final de caixa, que representa o que sobrou para o período subsequente (Zdanowicz, 2000, p.148-149).

Nesse primeiro modelo, é possível perceber um enfoque na informação quantitativa do fluxo de caixa, buscando saber quanto entrou, saiu e sobrou (ou não) e compara com o quantitativo que era desejável para que o tomador de decisões

financeiras possa saber o quanto precisará para suprir as necessidades empresariais e preparar-se para tomar empréstimo ou realocar finanças. Além disso, esse modelo apresenta a possibilidade de escrituração da projeção e da realização, gerando a comparação entre os dois fluxos de caixa e demonstrando a eficácia da projeção. O segundo modelo pode ser apresentado no Quadro 4:

Quadro 4 – Modelo 2 de fluxo de caixa projetado

DESCRIÇÃO	MESES			Total
	JAN	FEV	...	
1. Ingressos Operacionais				
2. Desembolsos Operacionais				
3. Fluxo Líquido Operacional (1-2)				
4. Ingressos Extra-Operacionais				
5. Desembolsos Extra-Operacionais				
6. Fluxo Líquido Extra-Operacional(4-5)				
7. Fluxo Líquido Geral (3 + 6)				
8. Saldo Inicial De Caixa				
9. Saldo Final De Caixa(7+8)				

Fonte: adaptado de Zdanowicz (2000, p. 165)

No Quadro 4, há a inovação de dividir os ingressos e desembolsos entre operacionais e não operacionais e a partir dessa divisão apurar não só o resultado geral, mas também o resultado de cada parte dessa divisão. No caso apresentado o resultado é chamado de fluxo líquido. Desta maneira, para entender as informações contidas nesse relatório faz-se necessário entender também o que são os fluxos operacionais e extra-operacionais citados pelo autor.

O fluxo de caixa operacional é composto por ingressos e desembolsos decorrentes da atividade fim da entidade. Por exemplo, os ingressos operacionais podem ser as retribuições pelas vendas ou prestações de serviços à vista, recebimentos das duplicatas a receber ou recebimento do desconto de duplicatas; já os desembolsos operacionais podem ser as compra de matérias-primas à vista, pagamentos das compras a prazo, pagamentos de salários e encargos sociais, dentre outros (ZDANOWICZ, 2000).

O fluxo de caixa extra-operacional é composto por ingressos e desembolsos que não decorrem da atividade fim da entidade. Como exemplo, os ingressos extra-operacionais podem ser recebimentos das vendas de itens do imobilizado, recebimento de receitas financeiras, recebimentos de aluguéis. Já os desembolsos extraoperacionais podem ser aquisições de ativos imobilizados, pagamento de empréstimos ou financiamentos, dentre outros (ZDANOWICZ, 2000).

Nota-se, nesse modelo, que há uma ampliação das informações qualitativas do fluxo de caixa da entidade. Isso, pois por meio dele o administrador pode saber o quanto de movimentações as atividades de operação comum estão gerando de forma individual e de forma geral ao se fazer a comparação com o fluxo com um todo, não obstante pode-se ter a influência de atividades que não são operacionais da entidade (e por sua vez são normalmente transitórias) no fluxo atual.

Diante da situação apresentada, resta expor como o fluxo de caixa projetado seria alimentado pelos dados financeiros necessários. Para a elaboração da projeção de caixa faz-se necessário prever todos ingressos e desembolsos que se estima que ocorrerá no período, levando-se em consideração as proporções entre vendas à vista e a prazo, condições oferecidas pelos fornecedores, as cobranças efetivas dos créditos e a periodicidade do fluxo da empresa em que se deseja aplicá-lo (Zdanowicz, 2000).

Para tanto, observa-se que se faz necessário entender as políticas operacionais da empresa, levantando o quanto ela demora a receber e os prazos que ela possui para pagar fornecedores e custear-se mensalmente em suas atividades. No auxílio da obtenção dessas informações têm-se os mapas auxiliares. Segundo Silva (2018)

os mapas e planilhas auxiliares têm como propósito planejar e organizar as informações que serão inseridas na planilha de fluxo de caixa. O número de mapas e planilhas a serem usados vai depender do tamanho e do tipo de atividade econômica de cada empresa. Esses mapas auxiliares podem ser de: despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras, impostos, vendas a prazo, recebimentos com atraso etc (SILVA, 2018, p 197)

Assim, criam-se mapas com prazos e valores estimados de ingressos e desembolsos a partir do tipo da entidade e de sua atividade econômica. Contudo, a quantidade e os tipos de planilhas a serem utilizadas só podem ser estabelecidos depois de uma análise da empresa no caso concreto da aplicação da ferramenta.

2. RESULTADOS

Na sequência, serão apresentados os resultados de uma projeção do fluxo de caixa de uma microempresa. Para isso, usou-se, como ferramenta de captação, dados gerenciais informais fornecidos pela empresa e entrevista realizada com o proprietário do negócio.

2.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa alvo deste trabalho é uma microempresa optante pelo simples nacional, que trabalha na área de prestação de serviços contábeis no estado de Rondônia, que está constituída desde 2010 e na qual trabalham, atualmente, um proprietário administrador e três funcionários legalmente registrados.

Embora necessitasse de escrituração contábil constante, essa entidade não mantém essa prática. Todas as demonstrações estão presentes em sistema digital de escrituração, baseadas nos lançamentos que foram realizados, mas não são devidamente registradas pelos órgãos competentes e não são condizentes, em sua totalidade, com os fatos contábeis e o fluxo de caixa real da entidade. Contudo, o proprietário mantém controle financeiro próprio de registro não só de valores a pagar e a receber, como também efetivas entradas e saídas de caixa.

Baseando-se na realidade apresentada, não se fez uso dos dados formais dessa empresa, mas somente dos dados informais, por força da fidedignidade contida nesses e ausente naqueles. Os dados informais coletados referem-se a planilhas de controle financeiro que registram de forma quantitativa e qualitativa os direitos e obrigações hodiernos e de forma mais restritiva utilizou-se somente dos dados que tratavam de ingressos ou desembolsos.

2.2 ADAPTAÇÕES NECESSÁRIAS

Por tratar-se de contabilidade gerencial, não existe a forma exata de fazer-se a projeção do fluxo de caixa, mas faz-se necessário, observações mínimas, como o método a ser utilizado. Na empresa alvo desta pesquisa, foi observada diminuta quantidade de dados contábeis idôneos a serem coletados, tendo a coleta se

restringido a planilhas de controles próprias do proprietário e a entrevista realizada. Sendo assim, o método indireto seria inviável, utilizando-se do método direto.

Além disso, fez-se necessário escolher o período a ser apurado, que foram os meses setembro, outubro e novembro de 2019, e apurar ingressos e desembolsos comumente identificados e possíveis nesse período e alocá-los a uma rubrica e a partir daí aplicar a cada uma delas a sua propriedade quantitativa, seja por atribuição de valor de certa ocorrência ou previsão confiável (por meio das informações passadas pelo proprietário), seja por médias de valores anteriores (quando não passível de se atribuir valor certo ou previsão confiável). Para resumir essa dualidade, as rubricas foram divididas entre as com valores certos e as com valores incertos no Tabela 1:

Tabela 1- Relação das rubricas e seus valores

RUBRICAS	VALORES		
	Setembro	Outubro	Novembro
Ingressos			
Honorarios			Incerto
Desembolsos			
Salários e encargos trabalhistas(funcionários)	R\$ 8.424,22	R\$ 7.074,22	R\$ 10.014,22
Pró-labore e participação proprietário	R\$ 4.800,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00
Aluguel	R\$ 1.068,00	R\$ 1.068,00	R\$ 1.068,00
Seguro funcionários	R\$ 87,06	R\$ 87,06	R\$ 87,06
Combustível	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 140,00
Despesa manutenção impressora	-	R\$ 40,00	-
Celular pós pago	R\$ 79,89	R\$ 79,89	R\$ 79,89
Telefone fixo	R\$ 149,48	R\$ 149,48	R\$ 149,48
Pagamento empréstimos	R\$ 1.752,18	R\$ 1.752,18	R\$ 1.752,18
Assessoria	R\$ 150,75	R\$ 150,75	R\$ 150,75
Mensalidade ACJIPA	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Água mineral	R\$ 48,00	R\$ 48,00	R\$ 48,00
Papelaria	-	R\$ 180,00	-
Sistema contábil	R\$ 504,00	R\$ 504,00	R\$ 504,00
Pagamento financiamento	R\$ 1.219,71	R\$ 1.219,71	R\$ 1.219,71
Propaganda	R\$ 249,75	R\$ 249,75	R\$ 249,75
Imposto sobre serviços de qualquer natureza(ISSQN)	-	R\$ 1.287,60	-
Manutenção Conta	R\$ 91,00	R\$ 91,00	R\$ 91,00
Disposição "capital de giro"		R\$ 60,00	
Cartões de crédito	R\$ 284,45	R\$ 284,45	R\$ 284,45
Energia		Incerto	
Emissão boletos		Incerto	
Aluguel impressora		Incerto	
Mercado		Incerto	
Simples Nacional		Incerto	

Fonte: elaborado pelos autores

Após esse procedimento, restou-se valorar cada rubrica, mas, para isso, foi necessário fazer o uso de mapas auxiliares.

2.3 MAPAS AUXILIARES

Como apresentado no referencial teórico, os mapas auxiliares ajudam no planejamento e na organização das informações a serem inseridas na projeção do fluxo de caixa. Foi observada a necessidade de serem elaborados os seguintes mapas: ingressos médios dos últimos 12 meses, desembolsos com valores certos e desembolsos com valores incertos.

Conforme Tabela 1, nota-se que os ingressos previstos para os meses de setembro, outubro e novembro de 2019 resumem-se nos honorários e a totalidade desses não possui valoração certa, restando-se, assim, estimar esses valores por meio de médias. Os valores usados na elaboração das médias consistem nos ingressos dos últimos doze meses a partir de outubro de 2019, visto que foi apurado que utilizar-se de dados de datas anteriores poderia comprometer o resultado por esses dados não retratarem a realidade financeira mais recente. Como resultado dessa apuração tem-se a seguinte tabela:

Tabela 2- Relação dos ingressos em relação aos últimos doze meses

Ingressos/ Honorários	
Meses (2018/2019)	Valores
Setembro	R\$ 16.161,00
Outubro	R\$ 20.796,00
Novembro	R\$ 15.620,00
Dezembro	R\$ 25.566,00
Janeiro	R\$ 20.295,00
Fevereiro	R\$ 17.230,00
Março	R\$ 18.970,00
Abril	R\$ 16.687,00
Mai	R\$ 22.500,00
Junho	R\$ 15.006,00
Julho	R\$ 17.512,55
Agosto	R\$ 15.380,00
Média	R\$ 18.476,96

Fonte: elaborado pelos autores

Além dos ingressos, fez-se necessário apurar os valores dos desembolsos. A apuração desses dividiu-se, na entrevista, quando se tratava de rubricas de certa valoração, e, na apuração das médias, quando se tratava de rubricas de incerta valoração. As médias foram apuradas conforme os valores dos últimos doze meses a partir de setembro de 2019, mesmo quando havia lacunas, limitou-se a esses meses utilizando-se da média dos valores que haviam sido registrados. Como resultado dessa apuração tem-se a seguinte tabela:

Tabela 3- Apuração das médias dos valores incertos

Meses 2018/2019	Valores				
	Energia	Emissão boletos	Aluguel Impressora	Mercado	Simples Nacional
Setembro	R\$ 250,53	R\$ 120,86	R\$ 108,30	R\$ 47,92	R\$ 483,35
Outubro	R\$ 320,58	R\$ 116,91	R\$ 96,50	R\$ 17,55	R\$ 472,18
Novembro	R\$ 276,86	R\$ 86,99	R\$ 96,80	R\$ 34,55	R\$ 516,06
Dezembro	R\$ 272,98	R\$ 55,60	R\$ 88,00	R\$ 21,43	R\$ 629,79
Janeiro	R\$ 301,64	R\$ 40,00	R\$ 65,40		R\$ 517,25
Fevereiro	R\$ 357,27	R\$ 28,00	R\$ 146,00		R\$ 572,28
Março	R\$ 291,88	R\$ 32,00	R\$ 140,00		R\$ 520,81
Abril	R\$ 308,91	R\$ 18,00	R\$ 132,50		R\$ 481,00
Mai	R\$ 258,11	R\$ 36,00	R\$ 166,70		R\$ 511,32
Junho	R\$ 257,79	R\$ 34,00	R\$ 132,70	R\$ 45,46	R\$ 529,43
Julho	R\$ 263,57	R\$ 42,00	R\$ 120,00	R\$ 26,87	R\$ 542,01
Agosto	R\$ 267,57	R\$ 48,00	R\$ 120,50	R\$ 38,14	R\$ 540,98
Média	R\$ 285,64	R\$ 54,86	R\$ 117,78	R\$ 33,13	R\$ 526,37

Fonte: elaborado pelos autores

A partir da obtenção dos valores certos e incertos dos itens, tem-se os dados quantitativos e qualitativos das rubricas de ingressos e desembolsos, necessários à projeção do fluxo de caixa da entidade tratada. Sendo assim, resta-se prospectar possíveis cenários e projetá-los de forma a não haver surpresa na realização do fluxo de caixa por vir.

2.3 PROJEÇÕES DO FLUXO DE CAIXA

Para projetar o fluxo de caixa da empresa tratada, foram utilizados os dados obtidos na elaboração dos mapas auxiliares aplicados aos modelos de projeção outrora evidenciados no referencial teórico, além da informação de que o saldo dos disponíveis totais no final de agosto é de R\$ 12.202,57. Para melhor exploração dos modelos possíveis, foi elaborado um para cada cenário.

Os cenários possíveis foram obtidos por meio de entrevista, como outros dados já tratados. Foi observado, pelo proprietário da empresa, que, como cenário com viés positivo, havia a possibilidade de um recebimento de honorários atrasados, no valor de R\$ 15.200,00, em três parcelas (R\$ 5.066,67 por parcela), a partir de outubro. Já,

como cenário com viés negativo, havia a possibilidade de redução de honorários, em aproximadamente 15% nos próximos meses, devido à situação financeira de seus clientes.

Além dos cenários apurados, embora já apresentadas as rubricas na Tabela 1, o que foi salutar para compreender a natureza de cada uma delas, fez-se necessária, para a viabilidade da apresentação dos resultados da projeção neste trabalho, a concatenação de rubricas relacionadas em genéricas como apresentado no Quadro 5:

Quadro 5- Apuração das médias dos valores incertos

Rubricas concatenadas	Rubricas genéricas
Salários e encargos trabalhistas(funcionários) + Seguro funcionários + Pró-labore	Folhas de pagamento, Seguro e Pró-labore
Aluguel + Energia	Aluguel e energia
Celular pós pago + Telefone fixo	Telefones
Pagamento empréstimos + Pagamento financiamento	Empréstimos e financiamentos
Assessoria + Mensalidade ACJIPA	Mensalidade assessoria e ACJIPA
Manutenção Conta + Disposição "capital de giro" +Emissão boletos	Gastos bancários
Aluguel impressora + Manutenção de impressora	Aluguel e manutenção impressoras
Mercado + Água mineral	água mineral e mercado
Simplex Nacional + ISSQN	Impostos

Fonte: elaborado pelos autores

Tendo-se todas essas informações, pôde-se então elaborar e expor os fluxos de disponibilidades de cada cenário, o que resultou nas seguintes tabelas:

Tabela 4- Fluxo de caixa projetado com cenário positivo

ITENS	MESES			TOTAL
	Setembro	Outubro	Novembro	
1. INGRESSOS OPERACIONAIS	R\$ 18.476,96	R\$ 23.543,63	R\$ 23.543,63	R\$ 65.564,22
Honorarios	R\$ 18.476,96	R\$ 23.543,63	R\$ 23.543,63	R\$ 65.564,22
2. DESEMBOLSOS OPERACIONAIS	R\$ 17.243,78	R\$ 17.128,25	R\$ 18.500,65	R\$ 52.872,68
Folhas de pagamento, Seguro e Pró-labore	R\$ 13.311,28	R\$ 11.661,28	R\$ 14.601,28	R\$ 39.573,84
Aluguel e energia	R\$ 1.353,64	R\$ 1.353,64	R\$ 1.353,64	R\$ 4.060,92
Combustível	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 420,00
Aluguel e manutenção de impressora	R\$ 117,18	R\$ 157,18	R\$ 117,18	R\$ 391,54
Telefones	R\$ 229,37	R\$ 229,37	R\$ 229,37	R\$ 688,11
Mensalidade assessoria e ACJIPA	R\$ 300,75	R\$ 300,75	R\$ 300,75	R\$ 902,25
Água mineral e mercado	R\$ 81,13	R\$ 48,00	R\$ 48,00	R\$ 177,13
Papelaria	R\$ -	R\$ 180,00	R\$ -	R\$ 180,00
Sistema contábil	R\$ 504,00	R\$ 504,00	R\$ 504,00	R\$ 1.512,00
Propaganda	R\$ 249,75	R\$ 249,75	R\$ 249,75	R\$ 749,25
Tributos	R\$ 526,37	R\$ 1.813,97	R\$ 526,37	R\$ 2.866,71
Gastos Bancários	R\$ 145,86	R\$ 205,86	R\$ 145,86	R\$ 497,58
Cartões de crédito	R\$ 284,45	R\$ 284,45	R\$ 284,45	R\$ 853,35
3. FLUXO LÍQUIDO OPERACIONAL (1 - 2)	R\$ 1.233,18	R\$ 6.415,38	R\$ 5.042,98	R\$ 12.691,54
4. INGRESSOS EXTRA - OPERACIONAIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
5. DESEMBOLSOS EXTRA - OPERACIONAIS	R\$ 2.971,89	R\$ 2.971,89	R\$ 2.971,89	R\$ 8.915,67
Empréstimos e financiamentos	R\$ 2.971,89	R\$ 2.971,89	R\$ 2.971,89	R\$ 8.915,67
6. FLUXO LIQUIDO EXTRA-OPERACIONAIS (4 - 5)	(R\$ 2.971,89)	(R\$ 2.971,89)	(R\$ 2.971,89)	(R\$ 8.915,67)
7. FLUXO LIQUIDO GERAL (±3 ±6)	(R\$ 1.738,71)	R\$ 3.443,49	R\$ 2.071,09	R\$ 3.775,87
8. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 12.202,57	R\$ 10.463,86	R\$ 13.907,35	R\$ 12.202,57
9. SALDO FINAL DE CAIXA (±7 +8)	R\$ 10.463,86	R\$ 13.907,35	R\$ 15.978,44	R\$ 15.978,44

Fonte: elaborado pelos autores

Na Tabela 4, foi apresentado o fluxo de caixa projetado com o viés positivo (com recebimento adicional de R\$ 5.066,67 a partir de outubro) em um modelo que divide o fluxo em dois: o operacional e o extraoperacional, além de ter um totalizador dos três meses. Neste modelo é possível obter-se dados qualitativos quanto aos resultados, sabendo-se se a operacionalidade da empresa resulta em resultado positivo ou não, além de como as operações não operacionais afetam o fluxo de caixa

da entidade, o que auxiliará o administrador na decisão de dar ou não prioridade na amortização de empréstimos obtidos ou na avaliação de sua operacionalidade.

Tabela 5- Fluxo de caixa projetado com cenário neutro

ITENS	MESES								
	Setembro			Outubro			Novembro		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1.INGRESSOS	R\$ 18.476,96	-	-	R\$ 18.476,96	-	-	R\$ 18.476,96	-	-
Honorários	R\$ 18.476,96	-	-	R\$ 18.476,96	-	-	R\$ 18.476,96	-	-
2. DESEMBOLSOS	R\$ 20.216,27	-	-	R\$ 20.100,74	-	-	R\$ 21.473,14	-	-
Folhas de pagamento, Seguro e Pró-labore	R\$ 13.311,28	-	-	R\$ 11.661,28	-	-	R\$ 14.601,28	-	-
Aluguel e energia	R\$ 1.353,64	-	-	R\$ 1.353,64	-	-	R\$ 1.353,64	-	-
Combustível	R\$ 140,00	-	-	R\$ 140,00	-	-	R\$ 140,00	-	-
Aluguel e manutenção de impressora	R\$ 117,78	-	-	R\$ 157,78	-	-	R\$ 117,78	-	-
Telefones	R\$ 229,37	-	-	R\$ 229,37	-	-	R\$ 229,37	-	-
Mensalidade assessoria e ACJIPA	R\$ 300,75	-	-	R\$ 300,75	-	-	R\$ 300,75	-	-
Água mineral e mercado	R\$ 81,13	-	-	R\$ 48,00	-	-	R\$ 48,00	-	-
Papelaria	R\$ -	-	-	R\$ 180,00	-	-	R\$ -	-	-
Sistema contábil	R\$ 504,00	-	-	R\$ 504,00	-	-	R\$ 504,00	-	-
Propaganda	R\$ 249,75	-	-	R\$ 249,75	-	-	R\$ 249,75	-	-
Tributos	R\$ 526,37	-	-	R\$ 1.813,97	-	-	R\$ 526,37	-	-
Gastos Bancários	R\$ 145,86	-	-	R\$ 205,86	-	-	R\$ 145,86	-	-
Cartões de crédito	R\$ 284,45	-	-	R\$ 284,45	-	-	R\$ 284,45	-	-
Empréstimos e financiamentos	R\$ 2.971,89	-	-	R\$ 2.971,89	-	-	R\$ 2.971,89	-	-
3. DIFERENÇA DO PERIOSO PROJETADO (1 - 2)	(R\$ 1.739,31)	-	-	(R\$ 1.623,78)	-	-	(R\$ 2.996,18)	-	-
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 12.202,57	-	-	R\$ 10.463,26	-	-	R\$ 8.839,48	-	-
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA PROJETADA (±3+4)	R\$ 10.463,26	-	-	R\$ 8.839,48	-	-	R\$ 5.843,30	-	-
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO	R\$ 10.463,26	-	-	R\$ 8.839,48	-	-	R\$ 5.843,30	-	-

P= PROJETADO; R= REALIZADO= DIFERENÇA

Fonte: elaborado pelos autores

Na Tabela 5, foi apresentado o fluxo projetado com viés neutro (utilizando-se a média obtida dos ingressos nos últimos 12 meses) em um modelo sem a divisão em fluxos operacionais e extraoperacionais, mas com a possibilidade de apresentação do fluxo projetado e do realizado para que se tenha uma comparação entre eles, resultando na diferença. Esse modelo proporciona a avaliação da eficácia da projeção

e o ponto de partida para a investigação do que não foi previsto ou não poderia ser previsto, para que nas próximas projeções essas variáveis possam ser previstas.

Tabela 6- Fluxo de caixa projetado com cenário negativo

ITENS	MESES								
	Setembro			Outubro			Novembro		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS OPERACIONAIS	R\$ 15.705,45	-	-	R\$ 15.705,45	-	-	R\$ 15.705,45	-	-
Honorários	R\$ 15.705,45	-	-	R\$ 15.705,45	-	-	R\$ 15.705,45	-	-
2. DESEMBOLSOS OPERACIONAIS	R\$ 17.244,38	-	-	R\$ 17.128,85	-	-	R\$ 18.501,25	-	-
Folhas de pagamento, Seguro e Pró-labore	R\$ 13.311,28	-	-	R\$ 11.661,28	-	-	R\$ 14.601,28	-	-
Aluguel e energia	R\$ 1.353,64	-	-	R\$ 1.353,64	-	-	R\$ 1.353,64	-	-
Combustível	R\$ 140,00	-	-	R\$ 140,00	-	-	R\$ 140,00	-	-
Aluguel e manutenção de impressora	R\$ 117,78	-	-	R\$ 157,78	-	-	R\$ 117,78	-	-
Telefones	R\$ 229,37	-	-	R\$ 229,37	-	-	R\$ 229,37	-	-
Mensalidade assessoria e ACJIPA	R\$ 300,75	-	-	R\$ 300,75	-	-	R\$ 300,75	-	-
Água mineral e mercado	R\$ 81,13	-	-	R\$ 48,00	-	-	R\$ 48,00	-	-
Papelaria	R\$ -	-	-	R\$ 180,00	-	-	R\$ -	-	-
Sistema contábil	R\$ 504,00	-	-	R\$ 504,00	-	-	R\$ 504,00	-	-
Propaganda	R\$ 249,75	-	-	R\$ 249,75	-	-	R\$ 249,75	-	-
Tributos	R\$ 526,37	-	-	R\$ 1.813,97	-	-	R\$ 526,37	-	-
Gastos Bancários	R\$ 145,86	-	-	R\$ 205,86	-	-	R\$ 145,86	-	-
Cartões de crédito	R\$ 284,45	-	-	R\$ 284,45	-	-	R\$ 284,45	-	-
3. FLUXO LÍQUIDO OPERACIONAL (1 - 2)	(R\$ 1.538,93)	-	-	(R\$ 1.423,40)	-	-	(R\$ 2.795,80)	-	-
4. INGRESSOS EXTRA - OPERACIONAIS	R\$ -	-	-	R\$ -	-	-	R\$ -	-	-
5. DESEMBOLSOS EXTRA - OPERACIONAIS	R\$ 2.971,89	-	-	R\$ 2.971,89	-	-	R\$ 2.971,89	-	-
Empréstimos e financiamentos	R\$ 2.971,89	-	-	R\$ 2.971,89	-	-	R\$ 2.971,89	-	-
6. FLUXO LIQUIDO EXTRA-OPERACIONAIS (4 - 5)	(R\$ 2.971,89)	-	-	(R\$ 2.971,89)	-	-	(R\$ 2.971,89)	-	-
7. FLUXO LIQUIDO GERAL (±3 ±6)	(R\$ 4.510,82)	-	-	(R\$ 4.395,29)	-	-	(R\$ 5.767,69)	-	-
8. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 12.202,57	-	-	R\$ 7.691,75	-	-	R\$ 3.296,45	-	-
9. SALDO FINAL DE CAIXA (±7 +8)	R\$ 7.691,75	-	-	R\$ 3.296,45	-	-	(R\$ 2.471,24)	-	-
P= PROJETADO; R= REALIZADO= DIFERENÇA									

Fonte: elaborado pelos autores

Na Tabela 6, foi apresentado o fluxo projetado com viés negativo (com diminuição em 15% do valor médios dos últimos 12 meses) em um modelo que representa a fusão dos outros dois ao dividir o fluxo em operacional e extraoperacional, junto a possibilidade de apresentar o fluxo projetado frente ao realizado, possuindo todos os benefícios dos dois outros modelos.

3. CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se que foi possível atingir os objetivos propostos, pois se pôde evidenciar o fluxo de caixa projetado como uma ferramenta de ampliação da antevisão do gestor da entidade frente aos fluxos dos disponíveis, o que é agregador ao planejamento e à gestão das finanças de qualquer empresa, mas que se encaixa perfeitamente no contexto de falta de gestão financeira das micro e pequenas empresas.

No mais, concebeu-se que é possível elaborar mesmo com poucos dados o fluxo de caixa projetado de uma microempresa, desde que se tenha acesso aos fluxos diários de ingressos e desembolsos, o que demanda colaboração do proprietário da entidade. A partir dessa colaboração não só foi possível realizar o levantamento e coleta dos dados qualitativos, obtendo-se a relação de todos os ingressos e desembolsos e da habitualidade de cada um, e quantitativos, os possíveis valores de realização de cada rubrica, como também foi possível assegurar a maximização da fidedignidade dos dados apresentados e das informações resultantes destes.

Por fim, foi possível experimentar mais de um modelo de projeção ora dividindo-se o fluxo de caixa em operacional e não operacional, possibilitando maior entendimento sobre as fontes de ingressos e desembolsos, ora optando-se pela comparação do fluxo projetado com o realizado, o que possibilita o estudo da eficácia da projeção e o aprimoramento da demonstração nos próximos períodos, e, por último, a fusão dos anteriores, aplicando a cada um desses modelos um cenário possível na ótica do proprietário de forma a ampliar a possibilidade de acerto da projeção frente ao fluxo realizado.

REFERÊNCIAS

BULGACOV, Sérgio. **Manual de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522464807/cfi/4!/4/4@0.00:0.0>
0. Acesso em: 25 maio 2019;

CHIAVENADO, Idalberto. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2011;

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011654/cfi/6/10!/4/8@0:0>. Acesso em: 23 maio 2019;

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa: perspectivas estratégicas e tática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490615/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 30 maio 2019;

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017;

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551624/cfi/1!/4/4@25.4:57.5>. Acesso em: 27 maio 2019;

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina. **Introdução à teoria da contabilidade: para graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011630/cfi/6/10!/4/2@0:0>. Acesso em: 22 maio 2019;

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade geral facilitada**. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530974237/cfi/6/10!/4/10/2@0:56.8>. Acesso em: 23 maio 2019;

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004;

SANTANA, Dayana Vidal Santana. **A Importância do Fluxo de Caixa Projetado para as Micro e Pequenas Empresas**. 2006. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.2006;

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. ISBN 978-85-386-0327-6. Disponível em:
<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>. Acesso em. 24 maio 2019;

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**. Brasília: SEBRAE, 2017-. ISSN 1983-2095. 8. ed;

SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. 2018. Brasília. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2019;

SEBRAE. **Sobrevivência da Empresas**. 2017. Disponível em:
<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>. Acesso em: 20 de abril de 2019;

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008067/cfi/6/32!/4/8/2/4@0:0>. Acesso em: 01 junho 2019;

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015539/cfi/6/10!/4/6/4@0:83.5>. Acesso em: 25 maio 2019.

SOUZA, Heloisa Cristine Barros de. **O papel de centralidade em uma gestão de qualidade na escola**. 2014. Artigo (Pós-Graduação em Gestão Educacional) – Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Gestão Educacional, Universidade Católica de Brasília, Brasília. 2014; disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/5722/1/Heloisa%20Cristine%20Barros%20de%20Souza.pdf>. Acesso em 08 junho 2019.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.