

GESTÃO DE CUSTOS POR MEIO DO FLUXO DE CAIXA

SÍLVIA KASSAI

JOSÉ ROBERTO KASSAI

Resumo:

As pequenas empresas são apontadas como a solução para um dos grandes problemas da humanidade atual, o desemprego. E elas ocupam uma posição de destaque não apenas no Brasil, mas em todo o mundo. Representam mais de 90% do número de empresas em todos os países, contribuem significativamente para a formação do produto interno bruto e são responsáveis pela geração de grande parcela de empregos. E os problemas enfrentados também são comuns no Brasil e em muitos países: dificuldade na obtenção de linhas de financiamentos, defasagem na formação técnica e administrativa dos profissionais e, entre outros, são submetidas a uma excessiva carga de burocracias, normas, obrigações fiscais e trabalhistas etc. Este trabalho tem por finalidade apresentar uma ferramenta gerencial poderosa no processo de planejamento e controle dessas empresas, desenvolvida a partir da linguagem simples e universal (dinheiro) do fluxo de caixa e que permite controlar variáveis como markup e formação de preços, custos variáveis e margem, estrutura de custos fixos, juros e resultados. Apesar de darmos um enfoque como ferramenta prioritária na gestão de pequenas empresas, não dispensamos controles mais sofisticados. Somos de opinião, entretanto, que primeiramente, é necessário o empreendedor passar por esta fase, conhecer sua empresa aos olhos desse modelo de fluxo de caixa e, somente a partir de então, implementar uma contabilidade gerencial mais ampla.

Palavras-chave:

Área temática: Modelos de Mensuração e Gestão de Custos para Micro, Pequenas e Médias Empresas: Casos Aplicados

7.1. GESTÃO DE CUSTOS POR MEIO DO FLUXO DE CAIXA

Prof. **SÍLVIA KASSAI - Mestre**

Prof. **JOSÉ ROBERTO KASSAI - Mestre**

FEA/USP - Fipecafi

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária

05.508-900 - São Paulo - SP

Fone: (011) 818.5829 - Fax: (011) 813.0120

Email - sikassai@usp.br

Professores da FEA/USP

RESUMO

As pequenas empresas são apontadas como a solução para um dos grandes problemas da humanidade atual, o desemprego. E elas ocupam uma posição de destaque não apenas no Brasil, mas em todo o mundo. Representam mais de 90% do número de empresas em todos os países, contribuem significativamente para a formação do produto interno bruto e são responsáveis pela geração de grande parcela de empregos.

E os problemas enfrentados também são comuns no Brasil e em muitos países: dificuldade na obtenção de linhas de financiamentos, defasagem na formação técnica e administrativa dos profissionais e, entre outros, são submetidas a uma excessiva carga de burocracias, normas, obrigações fiscais e trabalhistas etc.

Este trabalho tem por finalidade apresentar uma ferramenta gerencial poderosa no processo de planejamento e controle dessas empresas, desenvolvida a partir da linguagem simples e universal (dinheiro) do fluxo de caixa e que permite controlar variáveis como *markup* e formação de preços, custos variáveis e margem, estrutura de custos fixos, juros e resultados.

Apesar de darmos um enfoque como ferramenta prioritária na gestão de pequenas empresas, não dispensamos controles mais sofisticados. Somos de opinião, entretanto, que primeiramente, é necessário o empreendedor passar por esta fase, conhecer sua empresa aos olhos desse modelo de fluxo de caixa e, somente a partir de então, implementar uma contabilidade gerencial mais ampla.

GESTÃO DE CUSTOS POR MEIO DO FLUXO DE CAIXA

INTRODUÇÃO

A interação entre o ambiente prático e o mundo acadêmico é uma questão bastante discutida nas ciências; enquanto uns defendem o ponto de vista de que a prática deve prevalecer sobre as teorias, outros argumentam que é necessário priorizar as pesquisas científicas puras.

Essa distância entre esses dois mundos varia de acordo com a área estudada. Na áreas de exatas, por exemplo, essa distância é menor; enquanto que em outras áreas, como a de humanas, predomina o sentido da aplicação prática.

A gestão de custos e resultados, estudada pela contabilidade, é priorizada pelo sentido pragmático e o desenvolvimento das diversas teorias disponíveis encontra-se em um estágio mais evoluído que o nível das implementações de fato. Isso decorre, em nossa opinião, da interação que se faz necessária com um elemento primordial no ambiente real das empresas: o ser humano.

Essa discussão ainda fica mais clara quando associamos o pragmatismo a uma classe especial de entidades: as *pequenas empresas* que, em virtude de suas próprias características e de seu ambiente, requerem um elevado nível de simplificação.

Assim, propomo-nos, por intermédio desse trabalho, discutir uma aplicação prática envolvendo a gestão de custos de pequenas empresas por meio de um instrumento bastante utilizado e facilmente compreendido pelos empreendedores dessas empresas (pois afeta diretamente o "bolso"): o fluxo de caixa.

AFINAL DE CONTAS O QUE É UMA PEQUENA EMPRESA?

As regras para o enquadramento de uma entidade como *pequena empresa* são bastante discutidas em todo o mundo e não há um consenso sobre o melhor critério de classificação, sendo os mais adotados o número de empregados, o valor do faturamento, o valor do ativo fixo, a complexidade da estrutura administrativa e grau de organização etc.

Mesmo quando se adota um critério único, por exemplo o número de empregados, muitos órgãos e países divergem em torno do número ideal. Uma empresa classificada como *pequena* no Brasil, pode não o ser no Japão ou na Bolívia.

Apesar disso, o critério de número de empregados é adotado em muitos países e, no Brasil, pelos seguintes órgãos: SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Ministério do Trabalho¹. O valor do faturamento é outro critério preferido, sendo usado pelo BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, pelo Governo Federal e muitos municípios brasileiros.

¹ Esses órgãos classificam como pequena uma empresa com até 100 funcionários.

No Brasil, não se sabe ao certo o número de pequenas empresas. Apesar da realização recente de censos e cadastramentos² por parte de diversos órgãos, os números são bastante divergentes. O índice de mortalidade dessas empresas é elevado, e sabe-se que muitas empresas não dão baixa em seus registros.

Apesar dessas divergências (o Sebrae aponta a existência de 4,5 milhões de empresas e um levantamento dos cadastros gerais de contribuintes - CGC ativos indica a existência de aproximadamente 1,6 milhões de empresas), pode-se afirmar que mais de 90% das empresas no mundo são representadas por pequenas empresas.

Não é um privilégio apenas brasileiro³ e estrategistas de todo o mundo são unânimes em afirmar que a solução para o grande problema da humanidade (o desemprego) é incentivar o desenvolvimento das pequenas empresas, quer seja por meio do favorecimento na obtenção de linhas de financiamentos, no treinamento e desenvolvimento das habilidades desses empreendedores e na simplificação das exigências trabalhistas e fiscais, bem como em suas estruturas administrativas.

E, conseqüentemente, essa simplificação inclui os controles contábeis e financeiros. O empreendedor de uma pequena empresa não admite⁴ relatórios volumosos nem critérios complicados. As informações têm que ser úteis, oportunas e bastante objetivas. Não há muito espaço para discussões filosóficas ou conceituais.

Gastar dinheiro hoje para obter ainda mais dinheiro no futuro e, na medida do possível, encurtar ao máximo esse período. Essa é uma linguagem comum e muito inteligível para esses empreendedores. Há uma preferência pelo uso do fluxo de caixa em substituição a outros relatórios elaborados com base no regime de competência.

Não é importante a discussão sobre as diferenças conceituais entre despesas e custos: tudo é custo! O interesse aumenta se for discutido outros aspectos como custo controlável e não controlável, fixo ou variável, identificável com o produto etc. O período contábil tem que acompanhar o ciclo operacional e de curtíssimo prazo. E a questão do retorno de investimento tem que estar presente em todas as decisões e resultar em prazos cada vez mais curtos e taxas condizentes com outras opções de mercado.

O mercado é quem limita o preço de venda e os custos têm que estar de acordo com os mesmos. Manter estoque ou vender a prazo, significa buscar dinheiro em banco ou, no caso de sobra de caixa, abdicar dos rendimentos das aplicações financeiras.

Juros de banco é coisa séria! Em uma quebra de caixa todo o lucro pode ir embora e, às vezes, é mais interessante investir nos fornecedores do que manter o dinheiro no *open market*. Desconto de duplicatas é uma forma fácil de levantar dinheiro, mas em compensação as taxas de juros são maiores do que aparentam...

² O último cadastramento foi realizado em 1986.

³ Estima-se que 98% das empresas brasileiras sejam pequenas e a maioria formada por unidade familiar de "fundo de quintal".

⁴ ... E muitas vezes nem entende !

Essas e outras questões do dia-a-dia são freqüentes e podem estar todas refletidas num modelo de fluxo de caixa, que abordamos no próximo item.

MODELO DE UM FLUXO DE CAIXA PROSPECTIVO

Em nossos trabalhos de consultoria, desenvolvidos junto a micro e pequenas empresas⁵, constatamos que o fluxo de caixa prospectivo (objeto desse estudo) é um instrumento que atende satisfatoriamente às necessidades gerenciais e que outros controles mais sofisticados podem ser implantados em etapas seguintes.

O modelo que ora apresentamos foi consolidado através de um trabalho desenvolvido por KASSAI⁶ em 1996, intitulado *As empresas de pequeno porte e a contabilidade* e já implantado em diversas empresas de pequeno porte. E pode ser desenvolvido, como mostramos nesse trabalho, com o auxílio de uma simples planilha eletrônica.

É um modelo relativamente simples de fluxo de caixa que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários de uma empresa num intervalo de tempo, e que se transforma num poderoso instrumento de simulação de alternativas. Com o intento de se estimar os fluxos de entradas e saídas de dinheiro, necessariamente discute-se questões como margem de lucro, políticas de vendas, ciclos operacionais e de caixas, taxas de juros etc.. E essa tarefa é facilitada pelos recursos disponíveis de processamento de dados das planilhas eletrônicas.

Para isso, definimos um quadro de premissas básicas que contém as variáveis importantes e que podem influenciar diretamente os resultados da empresa. Essas variáveis são extraídas a partir de uma entrevista com o dono ou empreendedor da empresa, na qual procura-se conhecer as atividades, seus pontos fortes e fracos, os fatores críticos etc. e que podem abranger os seguintes itens: inflação, taxa de juros, *markUp*, prazos de estocagem, recebimentos e pagamentos, etc.. Em seguida são estimadas as entradas e saídas de recursos monetários, conforme ilustra o Quadro 1:

⁵ Esses trabalhos normalmente são realizados por intermédio do Laboratório de Pequenas Empresas da FEA/USP em conjunto com alunos de graduação e pós-graduação e sob a coordenação de consultores professores. A JRFEA, empresa de consultoria constituída por alunos de graduação da FEA/USP também desenvolve serviços em convênios com o SEBRAE.

⁶ KASSAI, Sílvia. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Contabilidade da FEA/USP. São Paulo: USP, 1996. Material disponível no Laboratório de Pequenas Empresas da FEA/USP.

Quadro 1 - Modelo de Fluxo de Caixa Prospectivo

Fluxo de Caixa	Obs.	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1. Premissas Básicas													
1.1- Faturamento													
1.2- MarkUp													
1.3- Vendas isentas													
1.4- Prazo de Estocagem													
1.5- Prazo de Recebimentos													
1.6- Prazo de Pagamentos													
1.7- Taxa de juros													
2. Entradas													
2.1- Faturamento													
2.2- (-) Ajuste a valor presente													
3. Saídas													
Gastos Variáveis													
3.1- Compras													
3.2- Comissões													
3.3- Fretes e carretos													
3.4- ICMS													
3.5- PIS/COFINS													
Gastos Fixos													
3.6- Folha de pagamento													
3.7- Férias e 13º salários													
3.8- INSS e FGTS													
3.9- Aluguéis e condomínios													
3.10- Água, luz e telefone													
3.11- Materiais de escritório													
3.12- Serviços de terceiros													
3.13- Veículos e transportes													
3.14- Outros													
4. Variação (2 - 3)													
5. Investimentos													
6. Saldo													
7. Juros													
8. Saldo Acumulado													

O quadro das premissas básicas representa as variáveis relevantes do cenário da pequena empresa que poderá influenciar a obtenção de dinheiro e destacamos os seguintes itens:

- 1.1- Faturamento:** o faturamento de uma pequena indústria, comércio ou empresa de serviço pode ser estimado em função de previsões de vendas, de pedidos em carteiras e de outras peças orçamentárias. Entretanto, e isso é peculiar a um pequeno negócio, o empreendedor tem facilidade em estimar o montante em dinheiro que pretende vender, independentemente até do que vai vender.⁷

⁷ Pergunte a um pequeno comerciante o que ele vende e ele provavelmente dirá que pode vender qualquer coisa, desde que tenha margem. Diversas estatísticas apontam um índice de mortalidade das pequenas empresas em torno de 80% nos primeiros dois anos, muitas dessas empresas na verdade não "morreram": transformaram-se em outros negócios.

- 1.2- Markup:** está relacionado com a margem de lucro que pode ser obtida na venda do produto ou serviço e, em uma linguagem simples, significa o coeficiente multiplicador que aplicamos sobre o montante das compras, para a obtenção do montante das vendas. Por exemplo, se comprarmos um lote de R\$1.000,00 e o *markup* médio adotado for de 2,5, o faturamento total deverá ser de R\$2.500,00. Os estudos de formação de preços de venda exigem algum conhecimento de custos e sensibilidade do mercado. Essa tarefa pode ser simulada nesse modelo de fluxo de caixa: pode-se aumentar ou diminuir o *markup* e visualizar o que acontece com o dinheiro da empresa.
- 1.3- Vendas isentas:** é o percentual de vendas que não está sujeito à tributação normal da empresa e, por conseguinte, gera redução de tributos.⁸
- 1.4- Prazo de estocagem:** é o prazo médio de renovação dos estoques (PMRE) adotado ou resultante das políticas da empresa. Quanto maior significa maior necessidade de capital de giro, existência de despesas financeiras e dificuldades para equilibrar o fluxo de caixa.
- 1.5- Prazo de recebimentos:** é o prazo médio de recebimento das vendas (PMRV) adotado ou resultante das políticas da empresa. Quanto maior significa maior necessidade de capital de giro, pois a empresa estará financiando seus clientes. Se a empresa estiver passando por dificuldades financeiras, provavelmente estará buscando esse dinheiro a taxas normais de capital de giro e, em caso de sobras de caixa, estará renunciando aos rendimentos proporcionados pelas aplicações financeiras. Esses prazos refletem diretamente no caixa da empresa.
- 1.6- Prazo de pagamentos:** é o prazo médio de pagamento das compras (PMPC) adotado ou resultante das políticas da empresas. Quanto maior, melhor para a empresa, pois, estará sendo financiada pelos seus fornecedores. Obviamente, os juros embutidos nos preços dos fornecedores devem ser vantajosos em relação ao custo de obtenção de dinheiro para um eventual pagamento a vista.
- 1.7- Taxa de juros:** é a taxa de juros de captação no mercado financeiro, ou seja, para obtenção de capital de giro. Essa informação é utilizada para simular os encargos financeiros em caso de necessidade adicional de capital de giro, ou seja, nos períodos em que o saldo das saídas é maior do que o das entradas.

O quadro das entradas é representado basicamente pelas receitas operacionais e previsíveis na atividade normal da empresa e dividimos nos seguintes itens:

- 2.1- Faturamento:** é o montante das vendas estimado em função do item 1.1 das premissas básicas. Compreende o total das vendas quer sejam a vista ou a prazo.
- 2.2- (-)Ajuste a valor presente:** é um artifício para transformar as vendas a prazo em equivalentes a vista, através do cálculo de desconto pela taxa de juros

⁸ Em nossos cursos e treinamentos há participantes que entendem esse item como o montante de vendas sem emissão de notas fiscais!

mencionada no item 1.7 das premissas básicas. Assim, evita-se ter que ajustar o recebimento das vendas a prazo do período para períodos seguintes.

O quadro das saídas é representado pelos gastos da empresa para a condução de sua atividade operacional e normal. Eventuais gastos extraordinários, como, por exemplo, novos investimentos, sugerimos destacar em uma linha própria. Os principais itens são:

- 3.1- **Compras:** é estimado a partir do montante previsto das vendas dividido pelo *markup* adotado e considerando-se o prazo médio de estocagem.
- 3.2- **Comissões:** é estimado a partir do percentual ou política adotada pela empresa sobre o montante das vendas.
- 3.3- **Fretes e carretos:** no caso de guardar proporcionalidade com as vendas, pode ser estimado a partir do percentual adotado pela empresa.
- 3.4- **ICMS:** é o valor líquido a ser recolhido aos cofres públicos resultante da alíquota devida pela empresa sobre o montante das vendas, menos o valor correspondente aos créditos sobre o montante das compras.
- 3.5- **PIS/COFINS:** é estimado a partir do percentual devido sobre o montante do faturamento ou outras receitas operacionais.
- 3.6- **Folha de pagamento:** é o valor bruto da folha de pagamento da empresa. Não consideramos o valor líquido pois, desta forma, não é necessário prever o recolhimento dos valores retidos dos funcionários (IR, INSS etc).
- 3.7- **Férias e 13º salário:** é o valor previsto do pagamento de férias e 13º salário pela empresa nos devidos períodos.
- 3.8- **INSS e FGTS:** é estimado a partir da alíquota devida pela empresa sobre o montante da folha de pagamento, férias e 13º salário. Não é necessário indicar o valor retido dos funcionários, pois já foram considerados no valor bruto da folha de pagamento.
- 3.9- **Aluguéis e condomínios:** é o valor previsto a partir dos contratos existentes.
- 3.10- **Água, luz e telefone:** é o valor previsto em função dos gastos passados e de novas expectativas. Esses e outros gastos podem ser obtidos através de uma simples entrevista com o dono da empresa ou de pessoas envolvidas.
- 3.11- **Materiais de escritório:** é o valor previsto em função dos gastos passados e de novas expectativas.
- 3.12- **Serviços de terceiros:** é o valor previsto em função dos contratos existentes e de novas contratações.
- 3.13- **Veículos e transportes:** é o valor previsto com os gastos com a manutenção e utilização de veículos, bem como outros gastos com transportes de pessoas.

3.14- Outros: é o valor dos gastos de pequenos valores ou irrelevantes. Pode-se adotar, também, um percentual qualquer de gastos como "gordura" nas previsões ou para se garantir de eventuais surpresas.

As linhas seguintes desse modelo têm o objetivo de indicar os totais acumulados dos fluxos de caixa da empresa, bem como se a situação em determinado período é superavitária ou deficitária.

Em caso de déficit, o item 7- *juros* serve para calcular os juros devidos para a obtenção do capital de giro adicional. Em uma planilha eletrônica, essa tarefa é simplificada colocando-se uma fórmula condicional do tipo "if" ou "se". Se o saldo for negativo, calcular juros sobre esse saldo com base na taxa de juros mencionada no item 1.7.

Em caso de saldo superavitário, a empresa certamente irá aplicar o excedente no mercado financeiro. Entretanto, não consideramos esses juros positivos no fluxo de caixa, por medidas de conservadorismo. Obviamente, em se tratando de um valor relevante, deverá ser considerado ou até mesmo repensada nova destinação.

Uma vez estruturado esse modelo, por intermédio de uma planilha eletrônica, com suas respectivas fórmulas e valores, podemos usufruir de uma ferramenta valiosa de planejamento empresarial: a simulação e análise de sensibilidade.

A simulação consiste no *input* de diversas alternativas e na visualização imediata do resultado conseqüente, como: alteração do preço de venda (*markup*), na taxa de juros, nos prazos operacionais, no quadro de funcionários, na estrutura dos custos fixos etc. Essa análise pode ser enriquecida através de recursos gráficos e de algumas funções especiais das planilhas eletrônicas⁹.

A análise de sensibilidade é realizada através de inúmeras simulações, mas com um enfoque diferente: analisar o grau de sensibilidade de dada variável dentro do contexto empresarial. As variáveis pouco sensíveis podem ser tratadas de forma mais simples, ao contrário, as mais sensíveis, requerem um tratamento mais cuidadoso, com estudos mais aprofundados.

SIMULAÇÃO DE UM CASO PRÁTICO

Veja um exemplo detalhado do fluxo de caixa de um pequeno empreendimento de um comércio de roupas para crianças.

- Nome: SICLA Roupas Infantis Ltda.
- Sócios: duas sócias com experiência no setor de comércio.
- Funcionários: duas balconistas de meio período e uma faxineira.
- Sala: alugada.

⁹ Por exemplo: números aleatório, atingir metas, solver... da planilha eletrônica Excel da Microsoft.

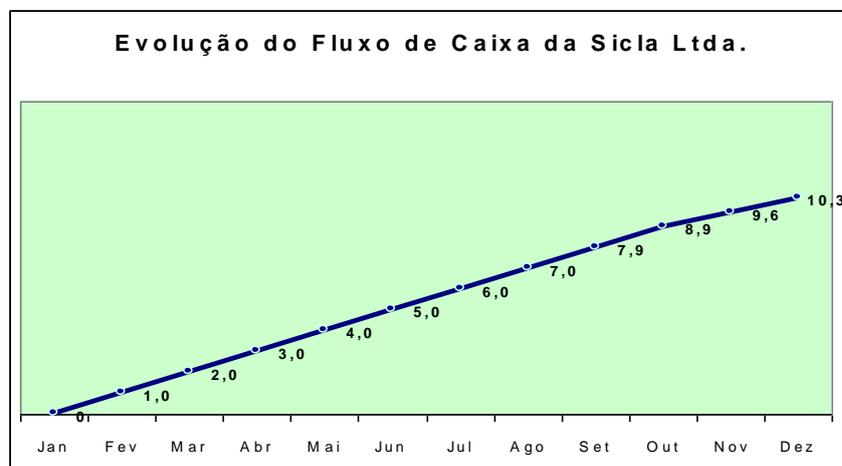
- Investimento inicial: R\$10.000,00, dividido entre imobilizado e compra de estoque inicial.

A partir dessas informações e de entrevista com as sócias, foi preparada a seguinte projeção de Fluxo de Caixa para o 1º ano de operação da empresa, a saber:

Sicla Roupas Infantis Ltda.

Fluxo de Caixa	Obs.	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1. Premissas Básicas													
1.1- Faturamento		10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
1.2- MarkUp		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1.3- Vendas isentas		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
1.4- Prazo de Estocagem		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
1.5- Prazo de Recebimentos		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
1.6- Prazo de Pagamentos		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
1.7- Taxa de juros		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
2. Entradas													
2.1- Faturamento		9.950	9.950	9.950	9.950	9.950	9.950	9.950	9.950	9.950	9.950	9.950	9.950
2.2- (-) Ajuste a valor presente		(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)
3. Saídas													
Gastos Variáveis													
3.1- Compras		6.167	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
3.2- Comissões	5%	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
3.3- Fretes e carretos	1%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3.4- ICMS	18%	690	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
3.5- PIS/COFINS/C.Soc.	4,53%	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453
Gastos Fixos													
3.6- Folha de pagamento		450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
3.7- Férias e 13º salários												200	250
3.8- INSS e FGTS	35,2%	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	229
3.9- Aluguéis e condomínios		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
3.10- Água, luz e telefone		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
3.11- Materiais de escritório		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
3.12- Serviços de terceiros		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
3.13- Veículos e transportes		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
3.14- Outros		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
4. Variação (2 - 3)													
		32	989	989	989	989	989	989	989	989	989	718	651
5. Investimentos													
												1.200	
6. Saldo													
		32	989	989	989	989	989	989	989	989	989	718	651
7. Juros													
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Saldo Acumulado													
		32	1.021	2.010	2.998	3.987	4.976	5.964	6.953	7.942	8.931	9.649	10.300

O gráfico a seguir representa a evolução dos recursos monetários da empresa para o período examinado, considerando-se os dados informados.



E, como já dissemos nesse trabalho, essa planilha em forma de fluxo de caixa torna-se uma ferramenta gerencial importante de gestão dos negócios. Observe não apenas os números finais apresentados, mas a possibilidade de realizar inúmeras simulações.

Um ponto crítico do negócio é o estabelecimento do preço de venda. Sabe-se que quem realmente determina o preço é o mercado, entretanto, com esse modelo podemos simular o *markup* até chegar a uma situação ideal. Pode-se aumentar o preço, diminuir os custos fixos, reduzir os prazos do ciclo operacional e de caixa etc...

Tão (ou mais) importante do que chegar aos números finais é justamente a possibilidade de simular e testar todas as idéias do empreendedor. Essa fase de elaboração do fluxo de caixa é um verdadeiro treinamento empresarial, todas as idéias e sentimentos do empreendedor podem ser testados e traduzidos em uma linguagem universal: dinheiro.

CONCLUSÕES

Esperamos ter contribuído com a apresentação desse modelo de fluxo de caixa que, com a inserção de alguns recursos, pode se tornar em importante ferramenta gerencial. Ele adota a linguagem universal do fluxo de caixa (dinheiro) e possibilita o controle das principais variáveis que compõe os custos e resultados de uma empresa.

É uma maneira simples de se olhar para a estrutura dos custos fixos e variáveis e analisar sua real necessidade ou compatibilidade com os objetivos da empresa. É um modelo simples e que já foi testado com sucesso em diversas pequenas empresas.

Apesar desse enfoque como ferramenta gerencial prioritária para uma pequena empresa, não somos contra a implantação de controles mais sofisticados. Ao contrário, após a fase de aprendizado através do fluxo de caixa, a empresa estará melhor preparada para a implantação de uma contabilidade gerencial mais ampla, integrada, sistematizada etc.

BIBLIOGRAFIA

- BARBIERI, Geraldo. *Fluxo de caixa - modelo para bancos múltiplos*. Tese de doutorado entregue à FEA/USP, 1995.
- COMISSÃO Européia. *Direcção Geral XXIII - políticas de empresa, comércio, turismo e economia social*. Euro-info: pequenas e médias empresas. Artesanato. Bruxelas, 1996.
- KANITZ, Stephen Charles. *Indicadores contábeis e financeiros para previsão de insolvência: a experiência da pequena e média empresa brasileira*. São Paulo: Departamento de contabilidade da FEA/USP, 1976.
- KASSAI, José Roberto. *Fluxo de caixa prospectivo aplicado às atividades rurais - um modelo prático*. São Paulo: IOB Caderno de Temática Contábil e de Balanços, 1994.
- KASSAI, Sílvia e José Roberto. *Relatório de atividades em viagem ao exterior para conhecimento da situação das pequenas empresas européias*.
- KASSAI, Sílvia. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. Dissertação de mestrado entregue a FEA/USP, 1996.
- SEBRAE Nacional - estudo e pesquisas. Sondagem conjuntural da micro e pequena empresa. http://www.sebrae.org.br/pesq/p_17mp94.htm

