

FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO GERENCIAL PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Gleisiane de Souza Pereira¹

Prof. Dr. Miguel Carlos Ramos Dumer²

RESUMO

O presente trabalho aborda a utilização do Fluxo de Caixa como instrumento de acompanhamento de controle gerencial nas Micros e Pequenas Empresas (MPES), em comparação a outros três clássicos grupos de informações da contabilidade, Contabilidade de Custos, Balanço Patrimonial e Demonstração do resultado do Exercício, através da análise de importância e desempenho. Tem como finalidade evidenciar técnicas administrativas de avaliação e controle de fluxo de caixa que as microempresas utilizam como ferramentas de controle gerencial para a tomada de decisão. O fluxo de caixa pode ser definido como instrumento que relaciona as entradas e saídas de recursos financeiros, através de sua elaboração a empresa consegue prever se irá sobrar ou faltar recursos podendo tomar precauções para manter o equilíbrio. O trabalho foi desenvolvido com a aplicação de um questionário onde 41 gestores de MPES dos setores comércio e serviços da Grande Vitória-ES responderam. Quanto aos resultados foram analisados por meio da Matriz de Slack (2002), o confronto entre as informações contábeis demonstra que o Fluxo de Caixa se encontra em uma zona preocupante, indicando a necessidade de ação urgente para melhoria.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa. Recursos Financeiros. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The present work addresses the use of Cash Flow as an instrument for monitoring management control in Micro and Small Enterprises (MPES), compared to three other classic groups of accounting information, Cost Accounting, Balance Sheet and Income Statement for the Year, through the analysis of importance and performance. Its purpose is to highlight administrative techniques of evaluation and cash flow control that micro-enterprises use as management control tools for decision making. The cash flow can be defined as an instrument that relates the inflows and outflows of financial resources, through its elaboration the company can predict if it will have surplus or lack of resources, being able to take precautions to maintain the balance. The work was developed with the application of a questionnaire where 41 managers of micro and small companies from the commerce and services sectors of Grande Vitória-ES answered. As for the results, they were analyzed using the Slack Matrix (2002), the comparison of accounting information shows that the Cash Flow is in a worrying area, indicating the need for urgent action for improvement.

Keywords: Cash Flow. Financial Resources. Decision Making.

¹Graduando(a) do Curso de Ciências Contábeis da UniSales. E-mail: gleisesouza9@gmail.com

² Mestre em Ciências Contábeis; Doutor em Administração; e Professor da UniSales. E-mail: prof.migueldumer@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No cenário geral do mercado, a concorrência está se tornando cada vez mais um fator limitante à continuidade das MPES, principalmente no que diz respeito dos fatores financeiros. Nesse contexto, encontram-se gestores que desconhecem estratégias e mecanismo de gestão financeira, comprometendo a continuidade do empreendimento

Em relação ao fluxo de caixa, objeto desta pesquisa, segundo Matias (2007) o define como um instrumento que apura o resultado entre o fluxo de entradas e o de saídas de moeda corrente em determinado período de tempo.

Alguns autores já apresentaram a importância do fluxo de caixa. Barbieri (1995, p. 17), destaca que o fluxo de caixa tem como finalidade principal “fornecer” informações importantes sobre as entradas e saídas do caixa da empresa, durante determinado período, permitindo informações consideráveis sobre as movimentações do que debitou ou creditou do caixa neste período.

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2002), o ponto mais importante que pode ser extraído das demonstrações financeiras é o fluxo de caixa efetivo da organização já que, em valor da empresa é dado por sua habilidade de promover fluxo de caixa financeiro. Já Assaf Neto (2005) aponta a utilidade desse instrumento na projeção das necessidades de caixa em regime de inflação.

Por outro lado, outras pesquisas retratam a demonstração do fluxo de caixa como instrumento de análise financeira e suas características contábeis como Alves e Marques (2006). Beuren et al. (2003), abordando a gestão do fluxo de caixa, denotou uma sistemática de implantação dessa ferramenta em empresa de pequeno porte.

Segundo Resnik (1990), o que define este extrato de empresas (além da exigência necessária de que o administrador/gestor administre e controle todos os aspectos da organização) são os seus recursos muito delimitados. Soifer (2002) apresenta que estas são definidas por serem muito persuadidas pelos seus proprietários e pelo mercado em que operam. Assim, parece consenso que as micros e pequenas empresas têm como característica principal o gerenciamento/administração e o controle ativo dos seus proprietários. Conforme Soifer (2002), as MPES são importantes para a equilíbrio econômico de um país, para o aumento de mão-de-obra e para a criação de uma base de arrecadamento em muitos municípios.

Cher (1990) assegura que estas entidades cooperam significativamente na geração do produto nacional, na absorção de mão-de-obra, na agilidade regional (espalham-se invariavelmente por todo o território brasileiro, propagando um importante papel na interiorização do desenvolvimento) e no caráter predominantemente nacional (neste extrato de empresas há a dominação absoluta do capital privado nacional).

Cher (1990) também apresenta algumas características da mortalidade das MPES, aqui sintetizadas: falta de conhecimento ou experiência acerca das ferramentas de administração geral e contábil-financeiras; escassez de recursos financeiros e conflitos na obtenção de financiamentos e investidores; manutenção de devedores na carteira de clientes; obsolescência de métodos, ferramentas gerenciais,

e de mentalidade empresarial; escassez de informação acerca das principais eventualidades econômicas, políticas e sociais no Brasil e no mundo.

A matriz de desempenho-importância de Slack (2002) foi utilizada como mecanismo de verificação da percepção de importância concedendo às informações do fluxo de caixa e das demais informações contábeis avaliadas, em contraposição com a afetiva utilização, declaradas por gestores de MPES da Grande Vitória-ES. Um total de 41 empreendedores, sendo todos gestores de suas empresas das áreas de comércio e serviço (padarias, lanchonetes, pizzarias, casas de rações, materiais de construções, farmácias, lojas de roupas etc.) responderam a um questionário com questões relacionadas ao perfil do respondente, aspectos das empresas e o grau de utilização exercida e relevância atribuído às informações contábeis analisadas.

Neste estudo são abordadas questões, com intuito de extração de resultados inovadores ou impremeditados que preencham lacunas do conhecimento, levando em consideração métodos de pesquisas anteriores, considerados como aspectos importantes das pesquisas em contabilidade gerencial (CHOW; HARRISON, 2002). Entretanto, intenciona auxiliar na aumento do conhecimento em Contabilidade de Custos através da publicação dos resultados de pesquisa em periódicos científicos relevantes, proporcionando o compartilhamento do aprendizado nesta importante área do conhecimento (ENGEL, 2016).

Ao identificar a relevância que os empreendedores conhecem às informações contábeis, o presente trabalho está consonância com as proposições de novas pesquisas que analisem: o quanto as empresas manuseiam ferramentas contábeis para a tomada de decisão (MELO; PRIETO, 2013); como as demonstrações contábeis podem considerar de maneira mais eficiente as demandas dos empreendedores (SANTOS, 1999) em especial as informações relacionadas custos na gestão de MPES (GONÇALVES; LEAL, 2015).

O problema de pesquisa é: como os gestores de MPES utilizam o fluxo de caixa como ferramenta de acompanhamento, avaliação e controle gerencial no processo de tomada de decisão, comparado a outras demonstrações contábeis?

O objetivo principal deste trabalho é conhecer a utilização do fluxo de caixa e como os empreendedores/gestores de MPES aproveitam melhor essa ferramenta de gestão financeira, comparando com outros importantes grupos de informações, as saber, Contabilidade de Custos, Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

No Brasil, MPES são instituições com forte envolvimento na oferta de bens e serviços, exercendo um importante papel para atividade econômica e social quanto o das chamadas grandes organizações (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; AMARAL; NOVA, 2010; FRACALANZA; FERREIRA, 2012; GONÇALVES; LEAL, 2015; PESSÔA; COSTA; MACCARI, 2016). Este tipo de empreendimento existe em grande quantidade e representa boa parte dos empregos gerados no Brasil e das contribuições para o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, além de contribuir para a redução do índice de pobreza no país (VIEIRA, 2007; FRACALANZA, FERREIRA 2012; PESSÔA; COSTA; MACCARI, 2016).

Portanto, estas entidades mostram alta taxa de mortalidade precoce Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE- SP 2010). Além disso, seus administradores possuem pouco conhecimento de métodos e ferramentas de gestão, os mesmos tem o hábito de tomar decisões gerenciais persuadidos apenas

por práticas passadas e intuição (PINHEIRO, 1996; QUEIROZ, 2005; BACIC et al., 2011).

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 MPES NO BRASIL

O surgimento formal no Brasil de MPES ocorreram no final do ano de 1970, Lemes (2019) afirma que foram criadas em virtude das políticas de desburocratização adotadas e que tinham por objetivo estimular a criação de pequenos negócios.

Segundo a Lei Complementar nº 123, estabelecida em 14 de dezembro de 2006, é considerado como microempresas (MPE) ou empresas de pequeno porte (EPP), a sociedade empresária, a sociedade simples (SS) e/ou a empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) que esteja adequadamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso. De acordo com a lei, considera-se, a microempresa, o empreendimento que em cada ano-calendário, tenha faturamento igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e no caso de empresa de pequeno porte, fature, em cada ano-calendário, faturamento 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).

As MPES têm um papel fundamental na economia do país segundo SEBRAE, principalmente pela capacidade de empregar. SEBRAE (2016) menciona que apesar de sua representatividade e importância, a taxa de sobrevivência das MPES são significativamente baixas devido a fatores diversos como a falta de uma devida gestão organizacional, ausência de capital de giro satisfatório, entre outros.

Esse segmento apresenta algumas características próprias e exclusivas. Para Solomon (1986), identifica-se nestas a obstinação econômica – diversas horas trabalhadas, disposição para enfrentar tempos difíceis, energia pessoal e capacidade de iniciativa – ao invés de qualquer vantagem econômica aparente.

Para Queiroz (2005), a contabilidade facilita aos empreendedores/gestores de MPES informações fundamentais e necessárias para o planejamento e tomada de decisão nestes empreendimentos, colaborando para funções organizacionais ao atribuir informações voltadas a atividades como: Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa, Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e informações para o controle de custos e despesas necessários para oferta de produtos.

2.2 FLUXO DE CAIXA

A criação e o desenvolvimento de um novo negócio estão relacionados também ao conhecimento, habilidades e experiência para iniciar e gerenciar esse novo

negócio, segundo o SEBRAE (2016). Por isso, é importante que o empreendedor obtenha conhecimento e apoio gerencial para iniciar e prosperar o seu negócio.

Conforme Zdanowicz, (2004) o fluxo de caixa é o instrumento gerencial que permite transparecer entradas e saídas das operações financeiras que estão sendo realizadas pelas MPES, facilitando a análise e decisões de comprometer recursos financeiros, de selecionar o uso de linhas de créditos menos onerosos, de determinar o quanto a organização delibera de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível.

Ainda segundo Zdanowicz (2004) com um demonstrativo eficaz o administrador financeiro consegue previamente traçar estratégias, caso ocorra queda das receitas ou então aumentos inesperadamente de pagamentos. Neste sentido, o fluxo de caixa é uma ferramenta adequada ao processo de tomada de decisão, visto que, ao utilizá-la, a empresa é capaz de programar e monitorar todas as seus movimentos operacionais e não-operacionais.

Conforme Matarazzo (2003) a demonstração do fluxo de caixa permite extrair grandes e importantes informações sobre o desempenho financeiro da empresa no exercício. De acordo com Assaf Neto e Silva (2002) destacam o fluxo de caixa como uma ferramenta que facilita planejar e controlar os recursos financeiros de uma organização, sendo fundamental em todo o processo de tomada de decisões.

O fluxo de caixa é uma das ferramentas mais eficientes de planejamento e de controle. Esse demonstrativo contábil pode ser elaborado de diversas formas conforme as necessidades ou conveniência de cada organização, a fim de permitir que se visualizem os ingressos de recursos e os respectivos reembolsos (PIVETTA, 2005).

De acordo com Lima (2008), não importa a forma que o fluxo de caixa se apresenta, o importante é que ele possa cumprir a função de servir como instrumento que permita o planejamento e controle dos recursos financeiros, e que o administrador possa ter uma visão clara do gerenciamento sobre o seu capital de giro.

A geração do fluxo de caixa, de acordo com Gitman (1997), se torna fundamental para a empresa desde o seu início, passando por todo desenvolvimento até o seu fechamento. O autor ainda afirma que o fluxo de caixa é imprescindível para ter uma boa administração e avaliação das organizações, sua implantação viabiliza uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de falência ou ausência de liquidez que represente sérias ameaças para a continuidade da empresa.

Conforme Zdanowicz (2004 p.196), é necessário que o gestor siga alguns quesitos para administrar o fluxo de caixa, são eles: agilidade do processo de recebimento; controle nos pagamentos; existência de planejamento e controle financeiro. Entretanto, este instrumento consegue acompanhar as movimentações diárias dos recursos financeiros, bem como, projetar possíveis superávits ou déficits, permitindo ao gestor planejar antecipadamente ações de captação ou aplicação de recursos.

2.3 MATRIZ DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO DE SLACK

A matriz de importância-desempenho é um instrumento muito presente no cenário de administração da produção de bens e serviços, sendo comumente aplicada para avaliar o desenvolvimento de um produto ou de um processo produtivo. Esse eficiente método de controle utilizado na avaliação de produtos ou práticas é construída com informações obtidas de diversas empresas com atributos comuns como setor ou porte (SLACK, 1994).

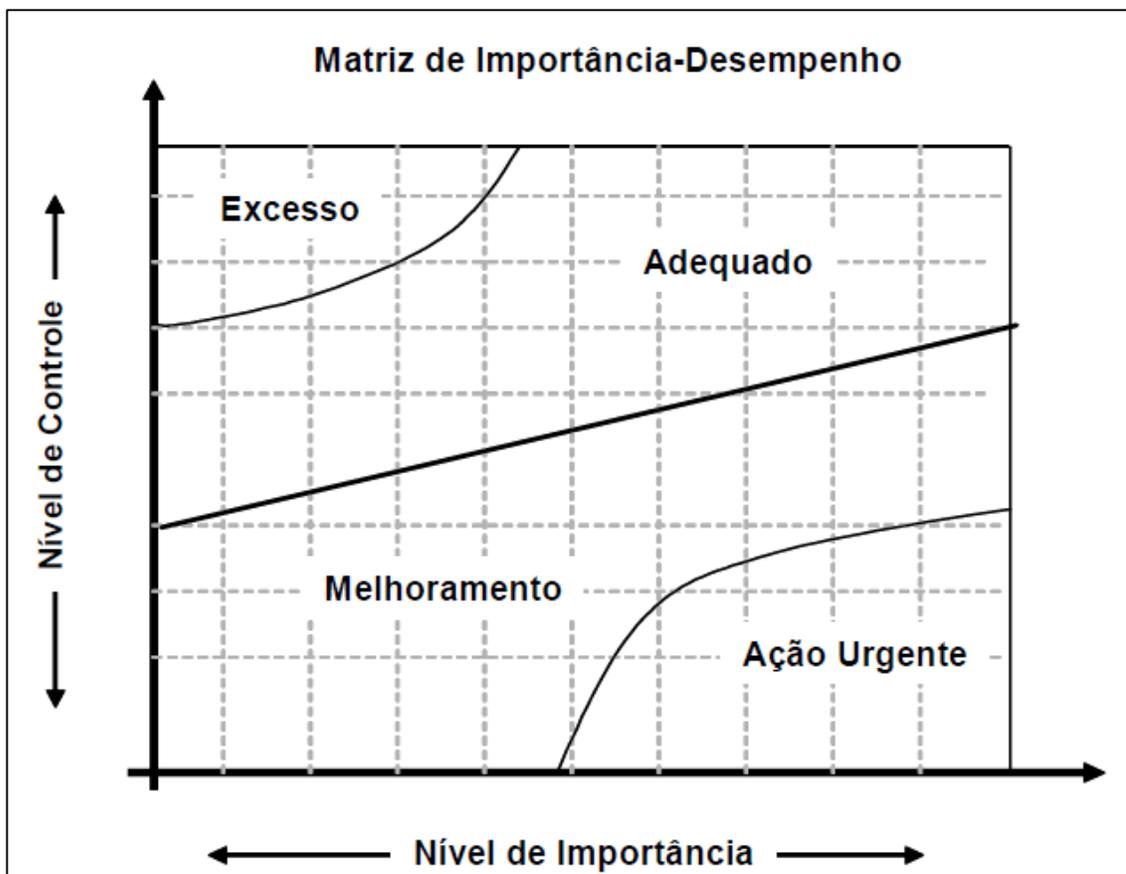
Guerreiro (2006) concorda com a necessidade de mudança, destacando que as principais características do atual ambiente social e empresarial constituem-se em fatores indutores de processos de mudanças e que, por isso, as empresas são desafiadas a alterar sua forma de atuação, seu modelo de gestão e seus instrumentos gerenciais.

Conforme Slack (1994) salienta a aplicação da matriz no crescimento dos processos produtivos, restringindo-a as áreas de produção. Entretanto, a clareza das informações obtidas, bem como o posicionamento das empresas comparado aos seus oponentes e às expectativas de seus clientes. No Brasil, exemplos da aplicação da matriz de importância-desempenho podem ser encontrados em Falcão e Medeiros (2004), Souza e Arbage (2001).

As quatro zonas da matriz (excesso, adequado como os benefícios esperados por meio do diagnóstico e da implantação de ações corretivas, permite que essa matriz seja aplicada para avaliar, melhoramento e ação urgente), conforme a Figura 1, possibilitam descobrir, por exemplo, a situação de cada instrumento ou aspecto relacionado ao fluxo de caixa, conforme a percepção de agentes relevantes às organizações, como os gestores de MPES. Embora, Slack (1994) classifica importante destacar que nenhuma escala é estática, ou seja, o nível de importância (relevância) ou desempenho (utilização) pode alterar à medida que o mercado e o ambiente econômico progredem.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), todas as operações produtivas carecem ter alguma medida de desempenho como pré-requisito para buscar aprimoramentos prioritários. Com base nessa ferramenta, as práticas prioritárias são determinadas de acordo com o desempenho encontrado.

Figura 1 – Níveis de prioridade das opções na matriz de importância-desempenho



Fonte: Adaptada de Slack (2002).

O desempenho, conforme Slack, Chambers e Johnston (2002) é determinado como a medida em que a produção preenche os 05 objetivos de desempenho em qualquer momento, agradando os seus consumidores. Os objetivos são variáveis, estes são vistos como a grandeza do desempenho global que satisfazem os consumidores. Os objetivos de desempenho propostos pela metodologia da matriz importância -desempenhos são: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

2.4 OUTROS TRABALHOS QUE UTILIZARAM A MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO DE SLACK

2.4.1 Aplicação da Matriz em Empresas Rurais de Cafeicultura

Dumer et al. (2013) utilizou a matriz de Slack para compreender a percepção de empreendedores de pequenas propriedades rurais sobre a relevância e desempenho de ferramentas da Contabilidade de Custos na produção de café. Os autores consideram que “a matriz permite identificar se esses instrumentos ou atributos gerenciais são classificados em circunstâncias adequadas, no que toca ao

excesso de esforço dispensado ou necessitam aperfeiçoamento” (DUMER et al., 2013, p 40).

No estudo destes autores, a matriz de Importância-Desempenho de Slack foi empregada para análise da importância e do desempenho da Contabilidade de Custos na percepção produtores de leite do município de Alfredo Chaves-ES.

Desta forma, a observação no gráfico da relação importância-desempenho dos aspectos do objeto pesquisado beneficia o desenvolvimento de análises e a posterior tomada de decisão. Considera-se, assim, a matriz um instrumento útil tanto para o desenvolvimento de pesquisas científicas, quanto para empresas, organizações e sociedade (DUMER et al., 2013).

2.4.2 Aplicação da Matriz em Pequenas Empresas de Agronegócio

A pesquisa desenvolvida por Valeriano, Talamini e Oliveira (2011) foi baseada em um estudo de caso realizado em uma empresa do agronegócio, situada no município de Dourados-MS, com a objetivo de diagnosticar a percepção do clima organizacional sob a ótica dos seus colaboradores e proprietários, utilizando como ferramenta de análise a matriz importância-desempenho proposta por Slack (1993).

A pesquisa é baseada numa revisão de literatura sobre o tema buscando detectar modelos e fatores (variáveis) utilizados para analisar ou mensurar o clima organizacional. Após a percepção de diferentes modelos, foram relacionados os modelos propostos por quatro autores: Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983), Kolb et al. (1986) e Luz (1995). Destes modelos foi retirado um de fatores (variáveis) de maior relevância para a análise do clima organizacional da empresa pesquisada.

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário para os funcionários e proprietários da empresa. O questionário teve por finalidade colher informações inerentes à percepção de colaboradores e proprietários quanto à importância e desempenho dos fatores determinantes do clima organizacional. Neste questionário continha todos os fatores (variáveis) para análise do clima organizacional da empresa, descritos acima, e nele utilizou-se uma escala do tipo Likert variando de 01 a 05, sendo, no caso da importância: 01 para pouco importante e 05 para muito importante, e para o desempenho: 01 para baixo desempenho e 05 para alto desempenho.

2.4.3 Aplicação da Matriz em uma Empresa de *Fast Food*

O artigo elaborado por Araújo et al. (2015) exibiu os resultados da análise estratégica de uma operação de *fast food* utilizando a matriz de importância vs. desempenho de Slack (2002). O enfoque do estudo foi averiguar os determinantes da qualidade de serviços. Ficou demonstrado que atualmente a clientela brasileira está cada vez mais exigentes com os serviços oferecidos e assim as empresas devem estar a todo o momento buscando novos meios tecnológicos de forma que clientes percebam suas melhorias. A matriz se mostrou uma ferramenta válida, pois pode-se

identificar as necessidades dos clientes nos respectivos subcritérios.

O desempenho em relação aos serviços oferecidos hoje em dia é um relevante aspecto em operações de *fast food*. Qualidade e o tempo de serviço são cada vez mais necessários. Outro ponto de suma importância é a higiene das instalações por ser um restaurante a limpeza é indispensável. A qualidade dos produtos oferecidos também influencia a qualidade dos serviços, portanto a otimização constantemente na qualidade do produto é importante nos lançamentos de novos produtos ao mercado. O plano de ação elaborado a partir dos resultados da pesquisa pode ajudar a empresa a melhorar seus processos e seus movimentos perante os consumidores. E com isso este artigo serve como referencial para outros artigos nesta área complexa e importante que é a de cadeias de *fast food*.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa, quanto aos objetivos, deve ser caracterizada como descritiva. Cerro e Bervian (2002, p. 66), consideram que esse tipo de pesquisa “desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, apresentando aqueles dados e problemas que merecerem ser estudados e cujo registro não consta de documentos”.

Para o alcance da descrição dos objetivos, ocorrem duas etapas práticas. Primeiro foi efetuada a revisão de literatura, para fundamentação dos temas abordados. Em seguida, o total de 41 gestores de empresas comerciais do tipo MPES, localizadas na Grande Vitória ES, responderam um questionário estruturado.

O questionário utilizado foi o mesmo proposto por Dumer (2018). O instrumento possui uma primeira parte com questões que avaliavam aspectos sócio demográficos dos gestores e características das MPES. Na segunda parte do questionário, quatro questões mensuram a relevância atribuída pelos gestores aos grupos de informações contábeis. Enquanto na terceira parte, também quatro questões mensuram o nível de conhecimento efetivo destas informações na tomada de decisões. Quatro clássicos tipos/grupos de informações da contabilidade foram os temas de comparação, ou seja, informações referentes a Fluxo de Caixa, Contabilidade de Custos, Balanço Patrimonial e DRE, conforme indicado por Dumer (2018).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto às características dos gestores, a amostra era composta por 41 empreendedores, sendo 22 homens e 19 mulheres. A média de idade foi de aproximadamente 36,7 anos. A maioria, composta por 17 empreendedores, possui escolaridade até graduação completa, em seguida, 15 que possuem o até ensino médio completo, apenas 1 possui pós-graduação, 6 completaram ensino fundamental e apenas 2 com o ensino primário.

A média de funcionários por empresa é de aproximadamente 5,49 colaboradores. As empresas analisadas são dos setores de comércio e serviços,

todas com menos de 49 funcionários, limite máximo para que sejam enquadradas na categorização de MPES desses setores, conforme SEBRAE (2005).

4.1 OBTENÇÃO DO NÍVEL DE IMPORTÂNCIA

Nesta parte, é evidenciado o quão importante os gestores da MPES consideram as informações relacionadas ao Fluxo de Caixa para tomada de decisões, assim como sua percepção de relevância de outros importantes grupos contábeis avaliados. Foram elaboradas 04 questões relacionadas à relevância destes grupos de informações geradas pela contabilidade, ou seja, informações para gestão de custos (Contabilidade de Custos), de gestão financeira (Fluxo de Caixa), entrada e saídas e de gestão patrimonial (Balanço Patrimonial) e informações referentes aos resultados contábeis (DRE).

Cada um dos 41 respondentes teve a opção de indicar, em uma escala de 1 até 9, onde 1 significa “Nada Importante” e 9 significava “Totalmente Importante”. A definição desses parâmetros seguiu a utilizada por Kowalski, Fernandes e Faria (2010) e Dumer et al. (2018), que aplicaram essa escala a mesma matriz. Slack (1994) sugere uma escala de nove pontos para medir o grau de importância e de desempenho dos critérios competitivos. Portanto, para não considerar os pontos extremos do limite, foi utilizada uma média para cada conceito, conforme Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Valores atribuídos as respostas de importância e desempenho

Resposta marcada	Limites	Peso Médio – Nota
1	0,00 a 1,00	0,50
2	1,00 a 2,00	1,50
3	2,00 a 3,00	2,50
4	3,00 a 4,00	3,50
5	4,00 a 5,00	4,50
6	5,00 a 6,00	5,50
7	6,00 a 7,00	6,50
8	7,00 a 8,00	7,50
9	8,00 a 9,00	8,50

Fonte: Adaptada de Kowalski, Fernandes e Faria (2010).

Para determinar o nível de importância de cada questão, multiplica-se a número de respostas de cada um dos quatro conceitos por sua respectiva nota; logo após, soma-se o total de pontuação de ambos os conceitos de cada questão e divide-se por 41 (número de empreendedores/gestores participantes da pesquisa).

Quadro 2 – Respostas referentes ao nível de relevância (importância) das informações contábeis.

Informações avaliadas	Descrição	Total das notas	Total de Respondentes	Nível de Importância (média)
Contabilidade de Custos (CC)	Importância de conhecer as informações da Contabilidade de Custos para gestão do empreendimento.	323,5	41	7,89
Fluxo de caixa	Importância de conhecer as	329,5	41	8,04

(FC)	informações e dados dos Fluxos de Caixa para gestão do empreendimento.			
Balço Patrimonial (BP)	Importância de conhecer as informações e dados dos Balços Patrimoniais para gestão do empreendimento.	304,5	41	7,43
Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)	Importância de conhecer as informações e dados das Demonstrações de Resultado dos Exercícios para gestão do empreendimento.	290,5	41	7,08
Média Geral	-----	----- ---	-----	7,61

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 02 apresenta a quantidade de respostas de cada conceito em sua respectiva questão, bem como o nível de importância atribuído. A média geral de 7,61 foi obtida pela soma dos níveis de importância de cada questão dividida por 04 (número de questões). Dentre uma pontuação mínima de 7,08 e máxima de 8,04, atribuída à importância das ferramentas relacionadas ao Fluxo de Caixa, para tomada de decisão.

4.2 OBTENÇÃO DO NÍVEL DE DESEMPENHO

As mesmas questões aplicadas para medir a percepção de relevância foram transformadas em questões com finalidade de avaliar o desempenho real desses artefatos, ou seja, medir sua real utilização. Para cada uma das quatro questões a respeito da real utilização das informações do Fluxo de caixa, e demais informações contábeis pesquisadas, os gestores tiveram a opção de escolher uma nota que diferenciavam de um a nove; quanto mais próximo de nove, maior a utilização, e quanto mais próximo de um, menor a utilização efetiva das informações do Fluxo de Caixa. A fim de não considerar os pontos extremos de cada resposta foi utilizada uma média para cada nota, conforme Quadro 1.

Para cada questão existente, é atribuída uma nota que varia de 18,86, conforme o nível de utilização. Para encontrar o nível de desempenho de cada questão, somam-se suas respectivas notas e divide-se pela quantidade de respondentes, (41) conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Respostas referentes ao nível de utilização (desempenho) das informações contábeis

Informações avaliadas	Descrição	Total das notas	Total de Respondentes	Nível de desempenho (média)
Contabilidade de Custos (CC)	Utilização efetiva das informações e dados da Contabilidade de Custos na gestão do empreendimento.	206,5	41	5,04
Fluxo de caixa (FC)	Utilização efetiva das informações e dados dos Fluxos de Caixa na gestão do	197,5	41	4,82

	empreendimento.			
Balço Patrimonial (BP)	Utilização efetiva das informações e dados dos Balços Patrimoniais na gestão do empreendimento.	155	41	3,78
Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)	Utilização efetiva das informações e dados das Demonstrações de Resultado dos Exercícios na gestão do empreendimento.	214,5	41	5,23
Média Geral				4,71

Fonte: Dados da pesquisa.

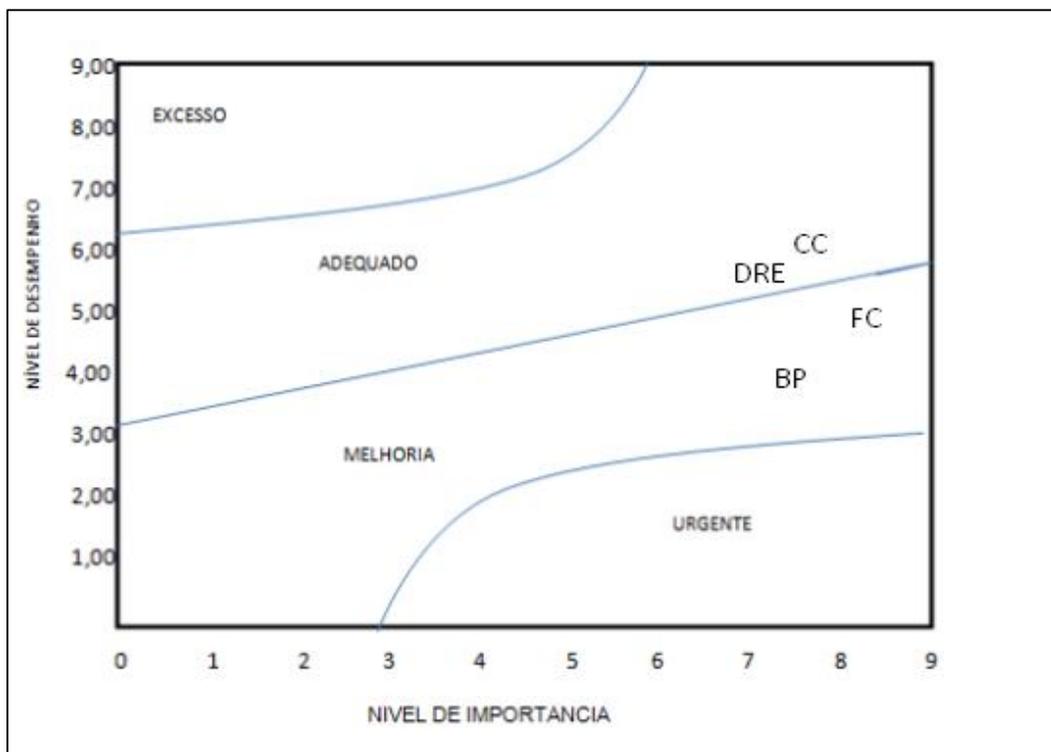
A média geral de 4,71 foi obtida pela soma dos níveis de desempenho de cada questão dividida pelo número de questões. Esse resultado indica uma situação bem diferente da atribuição de relevância encontrada na Quadro 2, ou seja, o nível de utilização efetiva das informações contábeis é proporcionalmente mais baixo que a percepção de relevância, sendo o nível de utilização das informações do Fluxo de Caixa bem inferior ao de uma das outras informações averiguadas.

4.3 MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

A matriz de importância-desempenho Figura (2 e 3) foi desenvolvida a partir dos dados do Quadro 2 e 3. O Quadro 2 mostra o confronto entre a percepção da importância e o desempenho evidente para as quatro questões usadas. Percebe-se que 02 das demonstrações contábeis analisadas estão na zona adequada. Entretanto 02 também encontram-se na zona que sugere a necessidade de melhorias. O Fluxo de Caixa está localizado na zona que precisa de melhorias, embora esteja próximo do limite adequado.

Além disso, é possível compreender que as informações do Fluxo de Caixa possuem um nível de utilização efetivo inferior ao atribuído para a Contabilidade de Custo e a Demonstrações do Resultado do Exercício, entretanto, o grupo de informações que expôs o pior resultado foi o das informações associadas ao Balço Patrimonial.

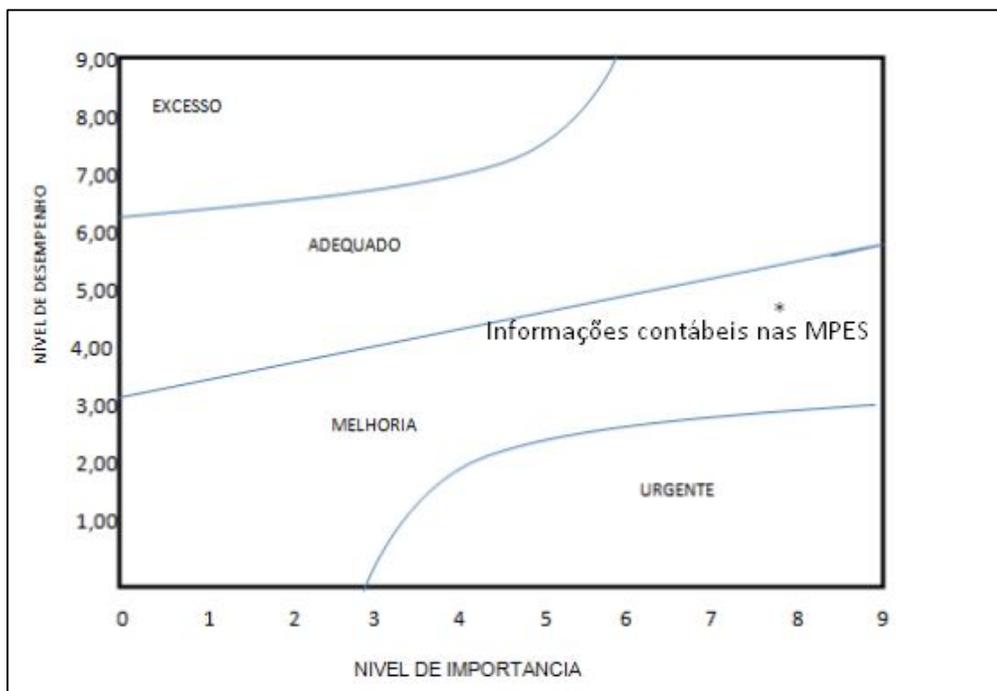
Figura 2 - Matriz de importância-desempenho: percepção de gestores sobre as informações da contabilidade de custo, do fluxo de caixa, do balanço patrimonial e DRE para a tomada de decisões nas MPES.



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 3 apresenta a matriz comparativa das médias gerais dos Quadros 2 e 3. O resultado obtido demonstra que a média geral dentre as demonstrações contábeis analisadas se encontra em situação que necessita de melhorias, contudo próximo da zona que indica adequado.

Figura 3 - Matriz de importância-desempenho: média geral da percepção de gestores sobre as informações contábeis para a tomada de decisões nas MPES.



Fonte: Dados da pesquisa.

Na pesquisa realizada por Dumer (2018) onde 63 gestores MPES dos setores de comércio e serviço, responderam a um questionário com perguntas que avaliavam o grau de relevância atribuído quatro tipos de informações contábeis, os resultados obtidos na matriz de importância-desempenho. Em uma comparativa dentre esta pesquisa e a de Dumer (2018), percebe-se que a Contabilidade de Custos (indicada na matriz pela sigla “CC”) seguida da DRE (indicada na matriz pela sigla “DRE”) obtiveram uma média parecida, ambos ficaram na zona que se considera adequado, entretanto próximo a zona que indica melhorias, as informações Patrimoniais (indicada na matriz pela sigla “BP”) em ambas as pesquisas permanecem na zona que necessita de melhorias, entretanto o Fluxo de Caixa (indicada na matriz pela sigla “FC”), obteve resultados diferentes na pesquisa analisa o Fluxo de caixa encontra-se na zona que indica melhorias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa é conhecer a utilização do Fluxo de Caixa como instrumento de controle gerencial na gestão das MPES, em comparação com outros três clássicos grupos de informações da contabilidade (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Contabilidade de Custos), através da análise de importância X desempenho de Slack. Pretende, então, descobrir o nível de importância – relevância – e o grau efetivo de utilização – desempenho – os gestores de MPES atribuem às informações do Fluxo de Caixa e outros grupo de informações contábeis para gestão dos empreendimentos.

Para isso, foi aplicado um questionário o mesmo que Dumer (2018) utilizou, onde 41 gestores/empreendedores responderam a perguntas que avaliavam o grau

de relevância atribuído quatro classes de demonstrações contábeis: o Balanço Patrimonial, o DRE e o Fluxo de Caixa, demonstrados por Gazzoni (2003), Queiroz (2005) e Stroehrer e Freitas (2008) como informações substancialmente importantes para gestão das MPES; e da Contabilidade de Custos, apreciado por Bacic et al., (2011), Melo e Prieto (2013) e Gonçalves e Leal (2015) como informações que devem possuir especial atenção na gestão desse tipo de empreendimento.

Os resultados demonstram que, entre os 04 itens estudados, os considerados mais importantes para gestão de MPES são: as informações da Contabilidade de Custo e a DRE, seguidos respectivamente das informações do Balanço Patrimonial e o Fluxo de Caixa.

Percebe-se ainda que o grau de aproveitamento das informações contábeis estudadas é equivalente mais baixo que a percepção de relevância atribuída, e que o nível de utilização das informações do Fluxo de Caixa é inferior a um dos outros grupos de informação contábeis. As informações da Contabilidade de Custos foram declaradas como as mais utilizadas seguidas respectivamente pelas informações da DRE. O Balanço Patrimonial recebeu menor medida de desempenho. Também é possível observar que dois dos grupos de informações avaliados ficam pouco acima da metade da avaliação máxima que poderiam alcançar, entretanto dois deles ficam abaixo.

A matriz de importância-desempenho sugeriu que dois dos grupos de informações contábeis analisados estão na zona que necessitam de melhorias. Para atributos situados nesta posição da matriz, Slack (2002) sugere algum tipo de ação para que subam de posição classificada como de nível adequado, tarefas que podem ser realizadas por agências de consultorias especializadas em prestar serviços para MPES. Os outros dois grupos se encontram na zona considerada adequada, indicando que precisam de manutenção para estadia nesta posição, onde a relevância atribuída é parecida ao nível de desempenho da utilização.

Contudo é possível identificar que os administradores de MPES consideram as informações fornecidas pelo Fluxo de Caixa um importante instrumento gerencial para a tomada de decisão, porém pouco utilizado.

A média geral de todas as respostas, representada na Figura 3, demonstra que a relevância da média apurada dentre as informações contábeis estudadas encontra-se em situação que necessita de melhorias, porém próxima da zona que indica adequado. Ou seja, sugere que o nível de utilização efetiva das informações contábeis estudadas pode evoluir para um parâmetro mais próximo da relevância atribuída pelos gestores das MPES.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. C; MARQUES, J. A. V. A demonstração dos fluxos de caixa como ferramenta de análise financeira. Aspectos contábeis associados a Demonstração os Fluxos de Caixa (DFC) **Revista Pensar Contábil**, v. VIII, n. 32, p.18-23 abr./jun. 2006.

AMARAL, J. V.; NOVA, S. P. C. C. Os fatores de insucesso das empresas de pequeno porte e a contabilidade: um estudo em unidades lotéricas. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 5, n. 2, p. 103-119, jul./dez. 2010.

ARAUJO, F. C.; CONSONI, M.; PACHECO, D. A. J.; análise competitiva de operações de *fast food*. **GEINTEC**, Vol. 5/n. 3/ p.2393- 2405 2015.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BACIC, M. J.; MEGLIORINI, E.; OLIVEIRA, E. C. M.; YOMURA, N. **Manual de técnicas e práticas de gestão estratégica de custos para pequenas e médias empresas**. São Paulo: CRC-SP, 2011. Disponível em: <http://www.crcsp.org.br/portal_novo/publicacoes/manuais_pmes/conteudo/m04.pdf> Acesso em: 11 mar. 2016.

BARBIERI, Geraldo. **Fluxo de caixa** – modelo para bancos múltiplos. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1995.

BEUREN, I. M. *et al.* Proposta de uma sistemática de fluxo de caixa para uma empresa de pequeno porte do setor varejista. **Contabilidade Vista e Revista** v. 4, n. 2, p. 11-20, fev./mar. 2003.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHER, R. **A Gerência das pequenas e médias empresas**: o que saber para administra-las. São Paulo: Maltese, 1990.

CHOW, C. W.; HARRISON, P. D. Identifying meaningful and significant topics for research and publication: a sharing of experiences and insights by “influential” accounting authors. **Journal of Accounting Education**, n. 20, p. 183-203, 2002.

DUMER, M. C. R.; VIEIRA, A.; SCHWANTZ, K. C.; MARTINEZ, A. L. A contabilidade de custos na visão dos produtores de café de Afonso Claudio-ES: análise da percepção de importância-desempenho pela matriz de Slack. **Custos e Agronegócio Online**, v. 9, n. 4, p. 40-59, out./dez. 2013.

DUMER, M. C. R.; importância e utilização da contabilidade de custos nas micro e pequenas empresas: **GcCont**, v. 5, n. 2, jul./dez. 2018.

ENGEL, C. I. Doze anos de Custos e @gronegócio on line: um estudo bibliométrico das publicações. **Custos e Agronegócio Online**, v. 12, n. 4, p. 175-195, out./dez. 2016.

ESPIRITO SANTO (ES). **Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006**. Tratamento diferenciado e favorecido aplicado às microempresas e empresas de pequeno porte.

FALCÃO F, J. N.; MEDEIROS, J.X. **Análise da relação entre o produtor de ovos férteis e a agroindústria sob o aspecto tecnológico da produção**: estudo de caso da empresa Asa Alimentos – DF. Congresso ABIPTI, 2004. Disponível em: <<http://intranet.planejamento.fiocruz.br/abpti/trabalhos/subtema01/t01.pdf>>. Acesso em: 3/08/2006.

FRACALANZA, P. S.; FERREIRA, A. N. Micro e pequenas empresas: rotatividade da força de trabalho e implicações para o desenvolvimento no Brasil. In: SANTOS, A. L.; KREIN, J.D.; CALIXTRE, A. B. (Org.). **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

Disponível

em<http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2016.

GAZZONI, E. I. **Fluxo de caixa – ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa**. 2003. 96 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GONÇALVES, A. F. F.; LEAL, E. A. Utilização da gestão de custos em micro e pequenas empresas: um estudo com empresas do Programa Empreender. In: CONGRESSO UFU DE CONTABILIDADE, I, 2015. Uberlândia. **Anais eletrônicos...** Uberlândia: UFU, 2015. Disponível em:

<http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/2-2903-2904_utilizacao_da_gestao_de_custos.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2016.

GUERREIRO, R. **Gestão do lucro**. São Paulo: Atlas, 2006.

KOLB, David Allen *et al.* **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

KOWALSKI, F. D.; FERNANDES, F. C.; FARIA, A. C. Análises dos controles internos relacionados às atividades ambientais das cooperativas catarinenses de energia elétrica por meio da matriz de importância-desempenho de Slack. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 2, p. 153-177, abr./jun. 2010.

LEMES, J.A.B. - **Empreendedorismo e gestão** - Administrando micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

LIMA, L. J. **Princípios de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra Ltda, 2008.

LITWIN, G. H.; STRINGER JR, R. A. **Motivation and organization climate**. Boston: Harvard College, 1968.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1995.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS, A. B. **Finanças corporativas de curto prazo**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, C.; PRIETO, M. A gestão de custos em micros e pequenas empresas - MPES: um estudo de caso em empresas de panificação na cidade de Uberlândia. In: CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL – AMÉRICA DO SUL. III, 2013. Belém. **Anais eletrônicos...** CSEAR, 2013. Disponível em:

<<http://csearsouthamerica.net/events/index.php/csear/csear2013/paper/view/72/71>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

PESSÔA, L. C.; COSTA, G.; MACCARI, E. A. As micro e pequenas empresas, o Simples Nacional e o problema dos créditos de ICMS. **Revista Direito FGV**, v. 12, n. 2, p. 345-363, mai./ago. 2016.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**: uma abordagem conceitual e empírica. 1996. 269 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 1996.

PIVETTA, G. A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa, Santa Maria, **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 1-14, 2005.

QUEIROZ, L. M. N. **Investigação do uso da informação contábil na gestão das micros e pequenas empresas da região do Seridó Português**. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multi-institucional e Inter-Regional do Convênio UnB, UFPB, UFPE e UFRN, Brasília, 2005.

RESNIK, P. **A Bíblia da pequena empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido; tradução: Maria Cláudia Oliveira Santos. São Paulo: Mcgraw-Hill, Makron Books, 1990.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, W. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, J. J. **Formação de preços e do lucro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SBRAGIA, Robert. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 18, n. 2, abril/junho 1983.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS). **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Observatório SEBRAE, 1o Semestre, 2005. Disponível em<[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/\\$File/NT000A8E66.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/03DE0485DB219CDE0325701B004CBD01/$File/NT000A8E66.pdf)>. Acesso em: 05 mai. 2016.

SEBRAE-SP (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SÃO PAULO). **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2010. Disponível em<http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2016.

SLACK, N. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14 n. 5, p.59-75, 1994.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOIFER, J. **A grande pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa**. Tradução M. R. da Cruz. Rio de Janeiro, ed. Nórdica, 1986.

SOUZA, R. S.; ARBAGE, A. P. **Processo de formação de estratégia**: um estudo de caso utilizando a matriz de Slack. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, 2001. Disponível em: Acesso em: 3/08/2006.

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **R. Adm. Eletrônica**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008.

VALERIANO, M. F.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a Matriz de importância-desempenho: **Aplicação em uma pequena empresa do agronegócio**. v.5, n.1, p.20-35, 2011.

VIEIRA, M. L. **A contribuição das micro e pequenas empresas para a redução da pobreza no Brasil**. 2007. 50 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, UFC, Fortaleza, 2007.

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