



## **Fluxo de caixa como ferramenta de gestão empresarial e apoio na tomada de decisão: Um estudo realizado em micro e pequenas empresas**

Lucas Leonardo Elias Cipriano

**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**

*E-mail:* [lcsleonardoec@gmail.com](mailto:lcsleonardoec@gmail.com)

Cristina Viana de Jesus

**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**

*E-mail:* [cristina.8508@ensino.pr.senac.br](mailto:cristina.8508@ensino.pr.senac.br)

Sérgio Murilo Petri

**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**

*E-mail:* [sergio.petri@ufsc.br](mailto:sergio.petri@ufsc.br)

### **Resumo**

Realizar o acompanhamento financeiro da empresa nem sempre é uma tarefa fácil em micro e pequenas empresas. A dificuldade às vezes pode ser explicada pela falta de conhecimento técnico do gestor no que tange à conceitos básicos de elaboração, acompanhamento e controle de um demonstrativo muito importante dentro do universo das finanças, o Fluxo de Caixa. Neste sentido, este trabalho aborda o Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão e auxílio na tomada de decisão das organizações. Tem como objetivo evidenciar as técnicas adotadas pelos administradores financeiros, bem como o entendimento em relação à importância da ferramenta no âmbito organizacional financeiro. Para a execução deste trabalho, utilizou-se de pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, por meio de questionário eletrônico estruturado por meio da plataforma *google forms* (formulário) e direcionado, intencionalmente, a empresas situadas na região central insular de Florianópolis, mais especificamente no bairro Itacorubi. O questionário era composto por 26 questões, sendo elas distribuídas em perfil do entrevistado (6), perfil da empresa (3) e, por fim, perguntas relativas ao Fluxo de Caixa (17). Foram consideradas válidas apenas as respostas das empresas que atendiam ao critério de estarem segmentadas entre micro ou pequeno porte, ou seja, possuir faturamento máximo até R\$ 4.800.000,00 ao ano. Por meio dos 23 resultados obtidos, foi possível apontar o cenário da situação das micro e pequenas empresas em relação à utilização do Fluxo de Caixa, evidenciando que, embora conhecido pela maioria, há alguns administradores que não possuem domínio completo da ferramenta ou se quer o adotam nas suas rotinas, desconhecendo ou não tendo acesso a informação, portanto, do processo de administração e manutenção dos recursos financeiros. Apesar de todos os entrevistados demonstrarem entender a importância do Fluxo de Caixa, boa parte deles não acredita ser uma ferramenta crucial para a gestão do negócio.

**Palavras-chave:** Fluxo de Caixa. Gestão. Apoio na tomada de decisão. Recursos Financeiros. Controle. Demonstrativo. Finanças.

**Linha Temática:** Contabilidade gerencial



## 1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial vem mudando nos últimos tempos com a implementação da tecnologia na contabilidade que, segundo Nagatsuka & Teles (2002), em toda a sua história esteve ligada ao desenvolvimento econômico, às transações sociopolíticas e socioculturais que foram experimentadas em cada época.

Atualmente, há uma necessidade de adoção de medidas gerenciais nas empresas para que elas possam sobreviver aos desafios impostos pelo mercado, principalmente no que tange à aspectos financeiros, e busquem se manter competitivas em contrapartida do atendimento da expectativa dos consumidores para que possa definir as melhores métricas para uma boa produtividade no cumprimento dos interesses da organização.

Neste sentido, a ferramenta do Fluxo de Caixa pode ser utilizada para que se gere uma boa administração dos recursos financeiros e e vá de encontro à manutenção da atividade da empresa. Segundo Kuster e Nogacz (2002), a previsão de caixa preparada pelo administrador financeiro somente terá sucesso com o esforço conjunto dos vários departamentos da organização. A previsão de vendas, as condições das vendas, incluindo prazos de recebimentos, são geralmente de responsabilidade do pessoal de vendas. Os gastos de produção são definidos com o auxílio do pessoal de produção. Fica aos cuidados da contabilidade o registro sistemático de todos os fatos passíveis de mensuração monetária e que contribuem para a alteração do estado patrimonial, além de fornecer dados para o apoio na tomada de decisão.

Para Ross et al. (2015), a Demonstração do Fluxo de Caixa real é uma das ferramentas mais importantes de serem consultadas a partir das demonstrações contábeis, pois ela ajuda a explicar a variação no caixa e equivalentes de caixa, do ponto de vista contábil, em um determinado período e valorar a empresa por meio da perspectiva financeira a partir da sua capacidade de gerar fluxos de entradas e saídas monetárias.

Por outro lado, Assaf Neto (2005) procura evidenciar a utilidade do Fluxo de caixa, pois considera que uma empresa pode ainda realizar bons lucros no período, mas não acumular saldo de caixa suficiente para suas necessidades. Logo, a ferramenta possui relevância na tomada de decisão levando-se em consideração que ele é mensurado de acordo com as efetivas movimentações de todas as entradas e saídas de fundos da empresa, enquanto o lucro contábil é mensurado por competência, não incorporando em seus cálculos determinados dispêndios não desembolsáveis (depreciação, por exemplo) e algumas saídas de caixa que não se constituem rigorosamente em despesas (amortização de principal de dívidas, por exemplo).

Diante do cenário competitivo, surge a necessidade de sobrevivência das empresas para que possam garantir a continuidade da sua operação e para isso a adoção de ferramentas que permitam avaliar sempre a melhor alternativa dos custos e investimentos, aliando-se às condições do Fluxo de Caixa, tanto em períodos já transcorridos como a transcorrer, para que ela não venha a ter como resultado de seu objeto social apenas prejuízos ou dívidas impagáveis.

Este estudo tem como enfoque a administração financeira por meio da ferramenta do Fluxo de Caixa e o entendimento do perfil do gestor das microempresas e empresas de pequeno porte localizadas na região central insular de Florianópolis, mais especificamente no bairro Itacorubi, quanto à implantação, manutenção e controle desse instrumento de apoio nas decisões e no processo de gestão. Assim, a questão-problema que norteia este trabalho é: ***como os gestores das microempresas e empresas de pequeno porte utilizam a ferramenta do Fluxo de Caixa como acompanhamento, avaliação e controle das entradas e saídas monetárias, bem como seu impacto como instrumento de apoio na tomada de decisão?***



Em busca das respostas para a pergunta acima, o objetivo desta pesquisa é identificar como os administradores financeiros das micro e pequenas empresas tomam as duas decisões relativas ao gerenciamento dos recursos financeiros e garantem a continuidade da operação, por meio das técnicas utilizadas pelos gestores quanto ao acompanhamento, avaliação e controle do Fluxo de Caixa que as empresas adotam como instrumento de controle gerencial e financeiro para o auxílio na tomada de decisão. O presente estudo se justifica pelo fato de o segmento das micro e pequenas e empresas serem as principais geradoras de riqueza no comércio de bens e serviços, bem como possuírem relevância significativa no processo de redução das disparidades sociais existente no Brasil.

Para as micro e pequenas empresas localizadas na região central insular de Florianópolis, atuantes nos mais diversos segmentos de mercado, com ausência ou limitação de acompanhamento dos fluxos financeiros realtivos a suas atividades empresariais.

“Crises financeiras são recorrentes no sistema capitalista, que pode ser considerado, como intrinsecamente instável” (BORGES et al., 2018). Neste contexto, percebemos que cada vez mais existem momentos no Brasil e no mundo que fazem com que a economia seja extremamente volátil. Muitas vezes, o impacto de uma crise financeira pode incorrer em sérios efeitos negativos na atividade das empresas, principalmente aquelas menos preparadas com o seu caixa, o que implica não só em fechamentos de empresas, como também a desaceleração do mercado.

Recentemente, tivemos o início da Pandemia de COVID-19 que trouxe sérios prejuízos ao mercado financeiro e a humanidade como um todo. Isso fica perceptível nos dados levantados pelo SEBRAE referente ao primeiro trimestre de 2021 que pela primeira vez em cinco anos, o número de microempreendedores individuais (MEI), sofreu uma queda. Segundo o portal, se comparado com o mesmo período do ano passado, houve uma redução de 3%, ou seja, o primeiro trimestre de 2021 teve 672 mil novos MEI abertos, enquanto em 2020 foram 693,9 mil.

Portanto, percebemos que situações atípicas podem promover impactos significativos na economia mundial. Adicionalmente, o presente estudo justifica-se pelo fato de o segmento das microempresas e empresas de pequeno porte serem as principais geradoras de riqueza no comércio de bens e serviços, bem como possuírem relevância significativa no processo de redução das disparidades sociais existente no Brasil.

Ainda, segundo dados do portal do SEBRAE que capta informações no Ministério da Economia, na última atualização do ano de 2018 estima-se que há cerca de 9.769.261 milhões de empregados entre micro e pequenas empresas. Em Florianópolis são 46.399 mil postos de trabalhos ocupados.

A classificação desta pesquisa se dá em objetivos gerais, específicos e procedimentos técnicos utilizados. Assim, quanto aos objetivos, é classificada como descritiva e quanto aos procedimentos foi realizado um levantamento com abordagem quantitativa, tendo como instrumento a aplicação de questionário estruturado por meio eletrônico, que foi direcionado aos gestores das organizações da região supracitada.

Esta pesquisa está estruturada a partir da sua introdução, seguido do referencial teórico, procedimentos metodológicos e descrição e análise dos dados obtidos com a pesquisa. Por fim, são apresentadas as conclusões em face ao que foi exposto no desenvolvimento deste documento com a adição de um Apêndice cuja finalidade é sugerir um modelo estruturado de Fluxo de Caixa para micro e pequenas empresas.





## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O Fluxo de Caixa é uma importante ferramenta que auxilia na tomada de decisão dos gestores, pois apresenta a expectativa de saldo de caixa futura frente a projeção das entradas e saídas monetárias da empresa, bem como possibilita analisar períodos passados por meio das movimentações realizadas em busca da melhoria contínua dos processos econômicos para se evitar prejuízos e dispêndios financeiros fora de controle.

Para Ross, Westerfield, Jaffe e Lamb (2015), o cargo de gestão é geralmente associado com as patentes hierárquicas mais altas, tais como vice-presidente, diretores e alguns cargos um pouco abaixo desses, como, por exemplo, gerentes. De acordo com esses autores, as atividades financeiras estão mais ligadas ao tesoureiro e ao *controller*, que por sua vez se reportam ao diretor financeiro. No caso, O tesoureiro é responsável por lidar com fluxos de caixa, gerenciar as decisões de despesas de capital e executar os planos financeiros. O *controller* lida com as funções contábeis, o que inclui tributos, custos, contabilidade financeira e sistemas de informação.

Gitman (2010) acrescenta a ideia de que todos os gestores de uma empresa, independentemente dos cargos que ocupem, interagem com o pessoal financeiro para justificar necessidades de contratação, negociar orçamentos operacionais, lidar com avaliações de desempenho financeiro e defender propostas com base em seus interesses.

Portanto, ainda segundo o autor citado essas pessoas estão habilitadas para responder e decidir a respeito das questões ligadas a finanças, principalmente por terem influência na tomada de decisão da empresa, embora os profissionais que se apresentem mais íntimos com os processos financeiros acabem se mostrando mais bem preparados, e por conta disso terão maiores chances de obter êxito na busca de recursos monetários para o atingimento das suas próprias metas.

Paralelamente, uma organização precisa de ativos para que possa gerar renda e se manter ativa no seu negócio. Na linguagem das finanças, você faz um investimento em ativos como estoque, maquinário, terreno e no pagamento de trabalhadores. A quantidade de dinheiro que você investir em ativos deve corresponder à igual quantidade de dinheiro que você precisa levantar para financiar esses ativos. (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE; LAMB, 2015)

Desta maneira, se faz necessário compreender a distribuição do patrimônio da empresa para que ocorra a correta administração de ativos e estes possam ser transformados em renda. Ainda de acordo com Ross, Westerfield, Jaffe e Lamb (2015), fica estabelecido que o lado esquerdo do Balanço Patrimonial, demonstrativo financeiro que permite a verificação da posição contábil, financeira e econômica de uma organização e em um determinado período, encontra-se o Ativo Não Circulante que compreende os bens e direitos de duração prolongada: galpões, prédios, veículos, móveis e entre outros. No mesmo lado, encontram-se os Ativos Circulantes que compreendem a parcela do Ativo de curta duração, como, por exemplo, estoques, contas a receber, caixa e equivalentes de caixa.

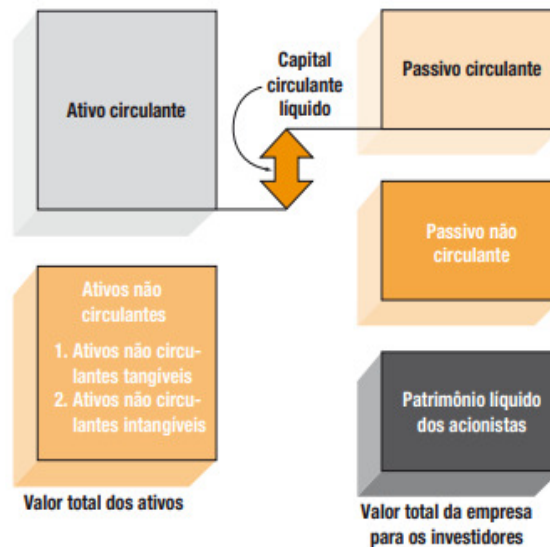
No entanto, os mesmos autores alertam para que uma empresa consiga ter liberdade de investir em um ativo, deve levantar fundos para conseguir pagar pelo investimento. Nesse caso, as formas de obtenção desse financiamento estão no lado direito do Balanço Patrimonial.

Conforme Assaf Neto e Lima (2011) a estrutura de capital de uma empresa refere-se à composição de suas fontes de financiamento, oriundas de capitais de terceiros (Passivo) e capitais próprios (Patrimônio Líquido).

Abaixo, segue a Figura 1 que ilustra a composição do Balanço Patrimonial, importante

demonstrativo contábil que facilita compreensão das finanças:

Figura 1 - Composição do Balanço Patrimonial



Fonte: Ross et al., 2015, p. 30.

Ross *et al.* (2015) explica que há vários itens que não afetam o caixa, mas que se confrontam como despesas frente a receitas, porém não aparecem no fluxo de caixa. Dentre todos os itens, pode-se destacar que o mais relevante na não afetação do caixa é a depreciação. A depreciação reflete a estimativa contábil do custo de um bem em relação ao seu desgaste natural pelo uso em prol da operação da empresa. Um veículo, por exemplo, pode ser depreciado linearmente ao longo de 5 (cinco) anos devido ao seu uso e terá seu valor “consumido”. Significa dizer que a cada ano, 20% do valor dele decresce do valor de compra e há um reconhecimento desta operação na Demonstração de Resultado. Da perspectiva financeira, o custo do ativo é o fluxo de caixa negativo realizado quando ele é adquirido e não a despesa contábil uniformizada na forma de depreciação no decorrer dos 5 (cinco) anos.

Para as empresas brasileiras, a Demonstração do Resultado é obrigatória, de acordo com a Lei nº 11.638/07, publicada em 27 de dezembro de 2007. Cabe ressaltar que em finanças, o caixa é quem manda, ou seja, Gitman (2010) afirma que os lucros apurados nos Demonstrativos Contábeis, mais especificamente na Demonstração de Resultado, são bons, mas não significam disponibilidade de caixa e não pagam as contas, tão pouco são aceitos pelos proprietários, donos dos ativos, como se fosse dinheiro.

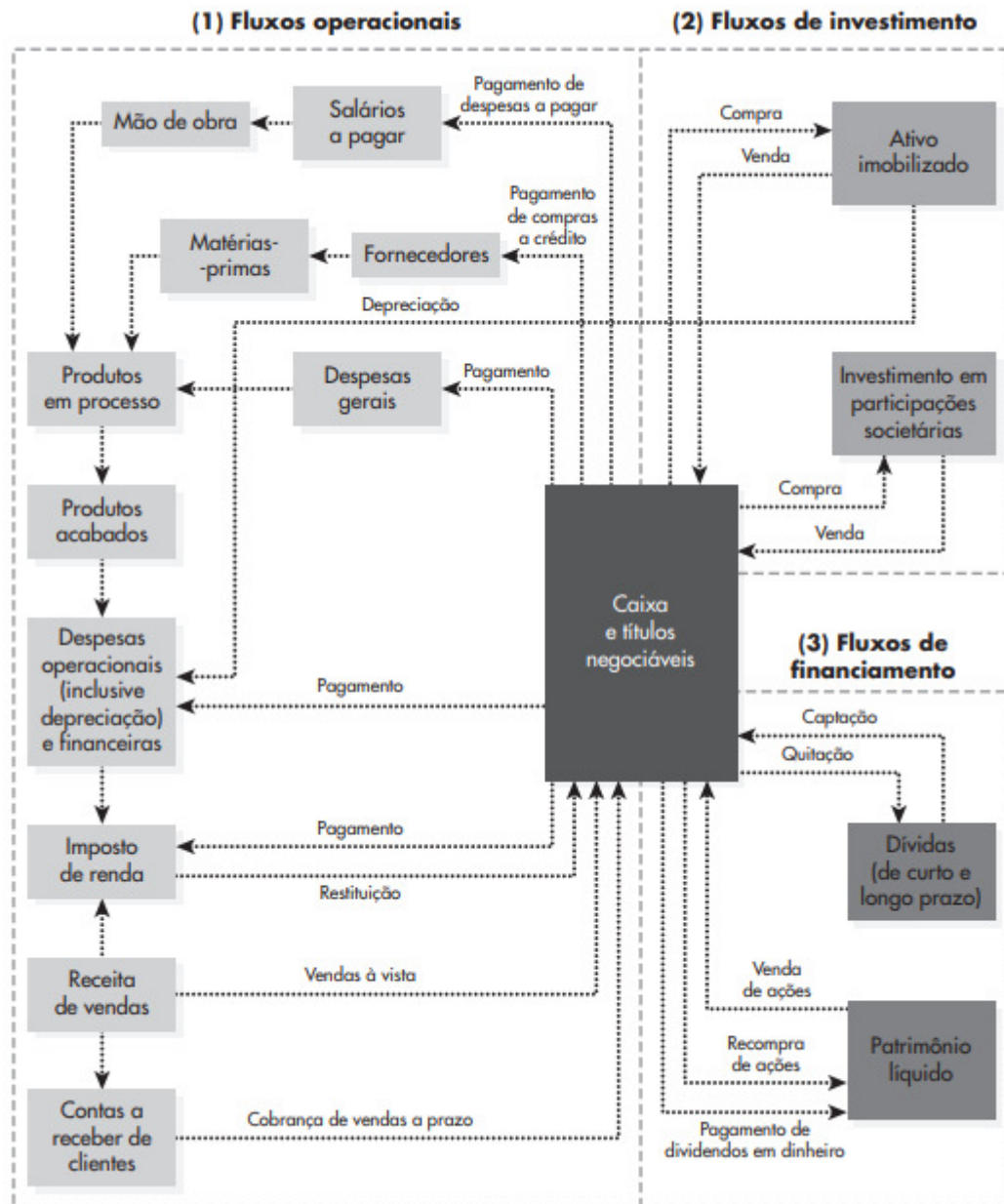
Assim, para Frezatti (1997), levanta a seguinte hipótese: “a grande questão no gerenciamento dos negócios está na seguinte indagação: a geração de caixa e a de lucro, a longo prazo, serão iguais?” E aqui está um problema, pois o mesmo autor afirma que nem sempre, ou dificilmente serão. Dentre as possíveis diferenças entre lucro contábil e fluxo de caixa.

Vários tipos de fluxo de caixa são relevantes na compreensão da situação financeira da empresa afirmam Ross et al. (2015). Na figura a seguir podemos observar a divisão do fluxo de caixa dentro de uma empresa e na perspectiva de Gitman (2010), como podes-se visualizar na Figura 2.

Os fluxos operacionais constituem as entradas e saídas de caixa diretamente relacionadas à venda e produção de bens e serviços. Os fluxos de investimento representam os fluxos de caixa associados à compra e venda de ativo imobilizado e investimentos em participações societárias, as transações de compra resultam em saídas de caixa e as de venda,

em entradas de caixa. Os fluxos de financiamento derivam de transações financeiras com capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio. Incurrir em dívidas de curto ou longo prazos resulta numa entrada de caixa correspondente; a quitação de dívidas resulta em saída de caixa. (GITMAN, 2010)

Figura 2 - Divisão do Fluxo de Caixa



Fonte: Gitman, 2010, p. 98.

Em face as referências levantadas neste trabalho, Hoji (2001) sugere que a função financeira de uma empresa deve contemplar três pilares sendo a análise, o planejamento e por fim, mas não menos importante, o controle financeiro, que consiste em:

Ross et al. (2015) acrescentam que não é fácil observar os fluxos de caixa diretamente. Grande parte da informação que obtemos está na forma de Demonstrações Contábeis, e grande parte do trabalho da análise financeira é obter informações sobre fluxos de caixa a partir delas.

Para Silva (2012), o Fluxo de Caixa é uma das principais ferramentas de análise e





classificação da empresa, dando ao administrador uma visão futura de negócio a respeito dos recursos financeiros, pois é por meio dele que é possível verificar lucros ou prejuízos. Por outro lado, poderá confundir o administrador se houver mal uso da ferramenta. Portanto, segundo Yoshitake e Hoji (1997), a implantação de um modelo de fluxo de caixa é uma das ferramentas mais úteis para os empresários dos micros e pequenos negócios, e é por meio dele que o gestor considera as sobras ou faltas de caixa.

Com base nos fatos apresentados, fica evidente que o gestor assume um papel importante quando se trata da organização do caixa o que implica em uma necessidade clara de decisões a serem tomadas de forma acertada. Contudo, segundo Guimarães (2002) as escolhas temerárias podem causar desequilíbrios financeiros.

Em resumo, com base na análise, planejamento e controle de caixa espera-se que gerencialmente as variações de caixa sejam explicadas de uma maneira clara por meio das causas que impactam para uma maior ou menor de geração de caixa. Além disso, essas explicações devem ser encontradas dentro das premissas das políticas de investimento, financiamento e operacionais, considerando o horizonte temporal a curto e longo prazo.

Existem diversos métodos que possibilitam provisionar valores, contudo Oliveira (2005) sugere o mais simples de todos, que é se embasar nas vendas de períodos anteriores acrescida da expectativa futura de crescimento das vendas da empresa.

Neste sentido, o Fluxo de Caixa é uma ferramenta que facilita a visualização e compreensão das movimentações financeiras, de forma que a empresa possa operar de acordo com os seus objetivos e metas, prevendo de forma facilitada as sobras ou faltas de caixa, bem como a possibilidade de definir o gerenciamento a curto prazo para se manter o giro do capital e a longo prazo para fins de investimentos (FILHO; OLIVEIRA; SPESSATTO, 2010).

Diante da percepção do Fluxo de Caixa como instrumento que permite demonstrar as operações financeiras e serve de apoio na tomada de decisão, fica evidente que ele é de suma importância para os controles internos da empresa, pois permite aperfeiçoamento dos seus processos e métodos operacionais, tornando possível por meio da geração de dados financeiros o auxílio no planejamento, organização, direção e controle dos recursos de um dado período. A ferramenta também possibilita ao usuário a avaliação da capacidade da empresa em saldar dívidas e ainda assim gerar alguma sobra.

Em relação à utilização do sistema de Fluxo de Caixa na administração financeira das micro e pequenas empresas, Filho, Oliveira e Spessatto (2010) demonstram em seu trabalho focado em microempresas de Curitiba no estado do Paraná, que, apesar de estarem cientes da existência da ferramenta e a aplicarem parcialmente, ainda apresentam falta de planejamento econômico-financeiro.

As organizações consideradas micro e pequeno porte, objeto de estudo desta pesquisa, de acordo com a Lei Complementar nº 123 de 2006, são definidas como empresas que auferam no ano a título de receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e no caso da empresa de pequeno porte, aufera no ano, 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).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos esta pesquisa é classificada como descritiva e é usualmente



utilizada quando se deseja mapear uma dada realidade de mercado (Fowler, 1993). Segundo Tonetto, Brust-Renck e Stein (2014), quando o objetivo da pesquisa é oferecer um retrato da realidade, os métodos quantitativos são os mais adequados, pois o uso da estatística visa assegurar que o mapeamento realizado seja representativo do que se pode observar na população-alvo.

Como a intenção do pesquisador, ao utilizar tal tipo de método, é alcançar a classificação de problemas, deve-se atentar para os possíveis vieses em relação à seleção da amostra e das técnicas mais adequadas para a coleta de dados (Gilgun, 2005). Neste sentido, a aplicação de um questionário é comumente utilizada pelos pesquisadores para entender e avaliar as mais variadas percepções de conhecimentos a respeito de um tema para que se permita a comparação objetiva dos dados.

Quanto aos procedimentos, de acordo com Tonetto, Brust-Renck e Stein (2014), os dados-chaves para a realização de pesquisas descritivas são os levantamentos, frequentemente realizados por meio de survey com abordagem quantitativa.

Para Raupp e Bauren (2006), no levantamento ou survey as informações são solicitadas a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados analisados. Nos surveys, podem-se utilizar questões abertas ou fechadas, incluindo o uso de escalas diversas para mensuração das respostas (ex., Nepomuceno & Torres, 2005).

Diferentemente do que ocorre na pesquisa exploratória, o pesquisador não é elemento chave para a compreensão dos fenômenos estudados. Ao contrário, há a tentativa de neutralizar influências que não sejam provenientes do próprio usuário (Aaker et al., 2004; Malhotra & Peterson, 2001).

Diante do exposto, o levantamento dos dados da presente pesquisa se deu por meio de aplicação de questionário estruturado, contendo 6 questões voltadas ao perfil do entrevistado, 3 questões direcionadas ao perfil da empresa e 17 questões a respeito da aplicação e conhecimento da ferramenta Fluxo de Caixa, que fora direcionado às empresas da região central insular de Florianópolis, mais especificamente se concentrando em empresas do bairro Itacorubi, no Estado de Santa Catarina no ano de 2021. Os entrevistados, quase que em sua totalidade, foram gestores e proprietários. Vale salientar que 2 das questões voltadas ao conhecimento a respeito do Fluxo de Caixa permitia resposta discursiva, caso o método adotado pela empresa fosse diferente das respostas propostas.

A escolha das empresas ocorreu de maneira intencional por meio de levantamento por meio do google maps, contemplando a região central insular de Florianópolis, conforme já citado, pela facilidade de aplicação do instrumento de pesquisa, porém, obedecendo ao critério de classificação, como microempresa e empresas de pequeno porte. A partir desse universo, fez-se a distribuição dos questionários por meio de formulário eletrônico.

Neste sentido, por meio da plataforma da google as empresas foram pesquisadas, como retorno, alguns negócios foram sugeridos pelo site, sendo a maioria elencada pelo seu nome fantasia. Diante das sugestões, uma segunda pesquisa foi realizada com o intuito de levantar o CNPJ. Descoberto o CNPJ, uma a informação foi então inserida na barra de pesquisa do site da Receita Federal para adquirir o cartão CNPJ. Por meio dele outros dados foram pré-selecionadas, como, por exemplo, e-mail ou número de telefone. Por fim, por meio do site do Simples Nacional foi pesquisado se a empresa era optante ou não. Em caso positivo, a organização se tornava apta a receber a pesquisa por meio da plataforma google formulário, onde foi gerado um link compartilhável. A comunicação se deu por e-mail e aplicativo de mensagens.





A pesquisa foi iniciada no início de julho e finalizada no final de agosto. Neste período, a pré-seleção continuou par que se obtivesse o maior número de respondentes possíveis, no entanto, boa parte dos e-mails enviados não obtiveram retorno e por meio do aplicativo de mensagem alguns gestores se negaram a participar da pesquisa.

Após o fechamento da pesquisa, os dados foram recolhidos por meio de planilha eletrônica (Excel) e tratados, considerando apenas informações relevantes a pesquisa, padronizando a escrita das questões abertas, pois alguns participantes respondiam a mesma coisa, como, por exemplo, o cargo, onde alguns indicavam Eng. Civil e outros Engenheiro Civil. A padronização acaba facilitando a aplicação de filtros e a criação de tabelas dinâmicas para analisar melhor os dados.

Seguindo no tange a análise dos dados, ela foi realizada em três etapas. Primeiramente, buscou-se entender o perfil do entrevistado com questões envolvendo a faixa etária, o gênero e o grau de escolaridade. Em seguida foram direcionadas as questões vinculadas ao segmento de mercado da empresa, como, por exemplo, há quanto tempo estava no mercado. Por fim, a pesquisa se voltou para o Fluxo de Caixa, objeto da pesquisa. Todas as questões aplicadas podem ser conferidas no Apêndice A deste trabalho.

Este estudo está limitado a uma região da cidade de Florianópolis em Santa Catarina, logo, seus resultados não devem ser extrapolados para todo o Brasil, embora outras pesquisas apresentem semelhanças relacionadas aos dados e a análise deles, como ocorre no trabalho de Toledo Filho, Oliveira e Spessatto (2010), que serviu de base para a idealização e aplicação dessa pesquisa.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta pesquisa apresenta aspectos relacionados ao perfil do entrevistado na figura de administrador financeiro, perfil da empresa e perguntas direcionadas ao entendimento a respeito do Fluxo de Caixa no que tange à conhecimentos básicos em análise, planejamento, controle e elaboração. A seguir, os resultados estão sendo apresentados em duas etapas, para em seguida ser comparado com o referencial teórico.

### 4.1 Perfil das empresas e dos administradores financeiros

A pesquisa foi direcionada para diferentes setores de atividades, conforme pode ser observado na Tabela 1:

Tabela 1 - Setores de atuação

Sector de Atividade	Quantidade	Percentual
Prestação de Serviços	17	74
Comércio	4	17
Comércio e Prestação de Serviços	2	9
<b>Totais</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Adaptado pelo autor, 2021.

Conforme dados apresentados acima, a maior parte das empresas encontram-se no setor de prestação de serviço, cerca de 74% delas. As demais estão distribuídas em Comércio e Comércio e Prestação de Serviços, com 17% e 9% respectivamente de participação. Vale ressaltar que o setor “Comércio e Prestação de Serviços” era uma opção para as empresas que possuíam em sua atividade a venda de produtos e serviços, como, por exemplo, salão de beleza e oficina mecânica.



A maior parte das empresas (43%) está ativa no mercado entre 2 e 5 anos, contudo, o que chama atenção é a quantidade de estabelecimentos com menos de 1 ano de atuação. São ao total 7 empresas que iniciaram suas atividades a pouco tempo, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Tempo de atividade das empresas em anos

Tempo (anos)	Quantidade	Percentual
De 0 a 1	7	30
De 2 a 5	10	43
De 6 a 9	1	4
Acima de 10 anos	5	22
Totais	23	100

Fonte: Adaptado pelo autor, 2021.

Os administradores financeiros dessas organizações estão lotados, em sua maioria, entre 18 e 30 anos e apenas 2 pessoas tem mais de 40 anos, cerca de 65% dos entrevistados são do gênero masculino e 35% do gênero feminino. Os dados podem ser visualizados na Tabela 3.

Tabela 3 - Faixa etária dos entrevistados

Faixa Etária (anos)	Quantidade	Percentual
Até 20	3	13
21-25	5	22
26-30	8	35
31-35	2	9
36-40	3	13
Acima de 40	2	9
Totais	23	100

Fonte: Adaptado pelo autor, 2021.

Quando perguntados a respeito do grau de escolaridade, o resultado da pesquisa mostrou que a maior parte dos entrevistados havia iniciado ou concluído o nível superior. No caso, 61% deles afirmaram ter o nível superior completo em alguma graduação, porém 8 dos 23 entrevistados não concluíram por algum motivo a faculdade. Apenas 1 deles respondeu que não havia completado o ensino médio, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Grau de escolaridade dos entrevistados

Grau de Escolaridade	Quantidade	Percentual
Ensino Médio Incompleto	1	4
Nível Superior Incompleto	8	35
Nível Superior Completo	14	61
Totais	23	100

Fonte: Adaptado pelo autor, 2021.

Ainda em relação a escolaridade, foi perguntado aos administradores quais os cursos de nível superior iniciaram ou concluíram. Buscou-se evidenciar apenas os cursos vinculados a área Socioeconômica, ou seja, Administração, Ciências Contábeis e Economia, conforme resultados apurados na Tabela 5. Os demais cursos foram elencados como Outros e são o reflexo de outras áreas do conhecimento, dentre elas: Engenharia Civil, Engenharia de Materiais, Psicologia e Marketing.

Tabela 5 - Cursos de graduação dos entrevistados

Curso de Graduação	Quantidade	Percentual
Administração	2	9
Ciências Contábeis	4	17
Economia	2	9
Outros	13	57

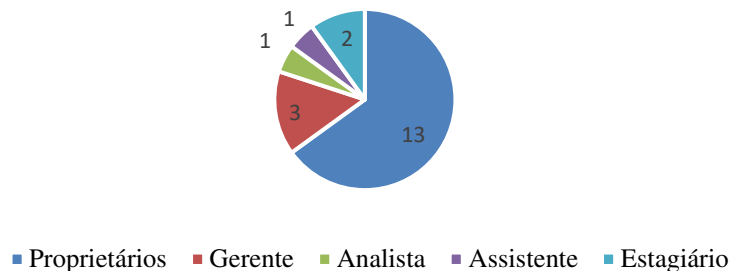
Nenhum ou Não Respondeu	2	9
<b>Totais</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Fonte: Adaptado pelo autor, 2021.

Dos 23 entrevistados, 39% não possuem diploma de conclusão de curso a nível superior. Salienta-se que um dos respondentes indicou possuir Nível Superior Incompleto, mas não indicou qual área do conhecimento havia iniciado a graduação. Observa-se na Tabela 6 que a área Socioeconômica está representada em apenas 35%, sendo 2 graduandos ou graduados em Administração, 4 em Ciências Contábeis e 2 em Economia, o que pode ser considerado uma baixa participação dos cursos específicos que lidam com finanças.

Os administradores também foram interrogados quanto ao seu cargo na empresa e sua participação na composição do quadro acionário (proprietários). Declaram ocupar uma posição de gestor, ou seja, são responsáveis e respondem pela organização ou possuem influência significativa na tomada de decisão em níveis operacionais e financeiros.

**Gráfico 1 - Cargos**



Fonte: Adaptado pelo autor, 2021.

Quanto a participação na empresa, dentre os entrevistados 13 declararam serem Proprietários o que representa 57%. Os demais entrevistados, 43%, são administradores contratados, não configurando como membro do quadro acionário, mas possuindo de igual forma relevância nas decisões do negócio. Os níveis de representatividade por cargo podem ser visualizados no Gráfico 1.

## 4.2 Resultado da pesquisa em relação ao Fluxo de Caixa

Para embasar a pesquisa, os administradores receberam questionamentos a respeito da maneira como conduzem os recursos da empresa e para que esse resultado fosse alcançado, várias perguntas ligadas ao Fluxo de Caixa foram direcionadas. O resultado evidencia o grau de conhecimento dos entrevistados, bem como a capacidade técnica em administrar a liquidez da empresa.

A primeira pergunta foi direcionada para compreender se os entrevistados sabiam o que era o Fluxo de Caixa. Como retorno, 21 (91%) pessoas responderam que sabem o que é, e apenas 2 (9%) afirmaram desconhecer-lo. A questão foi então reelaborada e agora os administradores precisavam responder se sabiam qual é a finalidade do Fluxo de Caixa. 83% dos administradores afirmaram saber a finalidade do Fluxo de Caixa. Como as duas perguntas davam a entender qual era a percepção acerca da ferramenta, podemos verificar que apenas 19 participantes realmente possuem noções básicas do que é o demonstrativo financeiro.

Quando foram questionados se tinham o domínio sobre os conceitos básicos de





elaboração, acompanhamento e controle do Fluxo de Caixa, 70% dos administradores indicaram saber executar a avaliação, embora apenas 61% declararam acompanhar as entradas e saídas da empresa por meio deste instrumento. Em relação a aplicação dos controles, 21 dentre os 23 entrevistados, afirmou que a empresa possui controle de Fluxo de Caixa, o que representa 91% dos participantes.

Com vistas a conhecer a periodicidade de atualização dos dados dos recursos financeiros, os administradores que afirmaram que a empresa possuía controle efetivo de caixa tiveram que responder a outra pergunta. Consideram-se válidas apenas as respostas dos 21 participantes que haviam respondido “Sim” na questão anterior da execução de controles com base no Fluxo de Caixa.

Na Tabela 6 é possível observar a periodicidade de atualização do Fluxo de Caixa, conforme informações fornecidas pelos respondentes da pesquisa.

Tabela 6 - Periodicidade de atualização de dados

Periodicidade	Quantidade	Percentual
Diariamente	7	33%
Semanalmente	7	33%
Mensalmente	4	19%
Não Sabem ou Não Responderam	3	14%
<b>Totais</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fonte: Adaptado pelo autor, 2021.

Dos 23 entrevistados, 2 desconhecem o Fluxo de Caixa. Dentre os administradores que afirmaram saber os conceitos básicos de elaboração, acompanhamento e controle do Fluxo de Caixa e que efetivamente utilizam o instrumento na empresa, 3 participantes, o que representa 14% do total, não respondeu ou não sabe informar a periodicidade. Neste sentido, pode-se concluir que esses 3 administradores não conhecem satisfatoriamente o processo de gerenciar as entradas e saídas por meio da ferramenta aqui estudada, pois uma vez que ela exista, deveria ser atualizada para que tenha alguma serventia na gestão da empresa.

Seguindo com a pesquisa, os administradores passaram a responder perguntas voltadas a projeção do Fluxo do Caixa, ou seja, para quantos dias ele é projetado, contemplando toda a movimentação relativa aos recebimentos e pagamentos programados para um determinado período. Novamente, só foram consideradas as respostas dos 21 participantes que haviam respondido “Sim” na questão do controle financeiro por meio do instrumento abordado. Dos que responderam “Sim” para a execução da projeção, 8 participantes indicaram projetar o Fluxo de Caixa para 60 dias ou mais, o que representa 47%. 5 (29%) responderam que projetam para no máximo 30 dias e 3 (18%) pessoas indicaram fazer ao menos para uma semana. Uma pessoa não soube responder a respeito do período de projeção.

No entanto, apenas 17 (81%) pessoas responderam que projetam o Fluxo de Caixa, ou seja, 4 entrevistados não fazem projeções, embora aleguem acompanhar a movimentação. Para estes, o demonstrativo é elaborado apenas para verificar a situação passada da empresa. No caso, o fechamento do exercício da empresa é executado, e em seguida, além da Demonstração de Resultado (DR), Balanço Patrimonial (BP) e outros exigidos pelo fisco, elabora-se o Fluxo de Caixa, que nessas condições permite apenas a evidenciação com clareza dos recebimentos, pagamentos de despesas, investimentos, impostos, entre outros, não podendo, portanto, ser considerado como ferramenta totalmente eficaz e de apoio na tomada de decisão.

Diante do exposto, 6 participantes não responderam a respeito da questão das projeções o que implica no entendimento de que mais uma vez os administradores, por mais que tenham afirmado conhecer o processo de administração do Fluxo de Caixa, efetivamente



não o conhecem satisfatoriamente ou não fazem uso adequado dele.

Ainda na tentativa de evidenciar e testar o verdadeiro conhecimento dos administradores acerca da gestão eficiente de Fluxo de Caixa, foi perguntado a eles a respeito de outros controles que contribuem para auxiliar na elaboração deste demonstrativo, como também servem de apoio no processo de tomada de decisão. Dentre eles, foi destacado o controle das contas a pagar e a receber e o planejamento do orçamento das atividades. O resultado está apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 - Meios alternativos de controles de caixa

Controles Utilizados	Quantidade	Percentuais
Contas a Pagar	5	22%
Contas a Pagar e Receber	4	17%
Planejamento Orçamentário	3	13%
Contas a Pagar, Contas a Receber e Planejamento Orçamentário	7	30%
Não se aplica ou Não Responderam	4	17%
<b>Totais</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fonte: Adaptado pelo autor, 2021.

Cerca de 1/3 (30%) respondeu que usa os controles Contas a Pagar, Contas a Receber e Planejamento do orçamento como outros instrumento de apoio financeiro e na tomada de decisão, evidenciando que possuem conhecimentos sobre a organização financeira eficiente do Fluxo de Caixa. O resultado obtido com o controle financeiro sendo realizado apenas com o Contas a Pagar sozinho também foi significativo: 22% dos respondentes alegaram utilizar desse instrumento.

Ressalta-se que os administradores financeiros tiveram a opção de indicar em uma questão aberta (discursiva) outros meios que os ajudavam a manter as contas em dia e ter uma visão do negócio. Como retorno, alguns participantes afirmaram usar o Excel e o próprio extrato bancário.

Quando perguntados sobre como avaliam a liquidez da empresa, ou seja, a capacidade que a empresa tem de saldar as suas dívidas nos vencimentos, as escolhas de resposta foram limitadas a Demonstração de Resultado (DR) contábil, ao Fluxo de Caixa ou nenhuma dessas alternativas. No caso desta última, foi solicitado ao administrador que evidenciasse qual a outra forma utilizava por meio de uma questão discursiva.

Tabela 8 - Ferramenta de avaliação de liquidez da empresa

Ferramenta de Avaliação da Liquidez	Quantidade	Percentual
Fluxo de Caixa	17	74%
Demonstração de Resultado	4	17%
Outros	2	9%
<b>Totais</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fonte: Adaptado pelo autor, 2021.

Como retorno, 74% dos participantes afirmaram avaliar a liquidez da empresa por meio do Fluxo de Caixa, enquanto outros 4% executam as avaliações por meio da Demonstração de Resultado contábil. 9% responderam não usar nenhum deles. Como foi solicitado que desse a resposta discursiva neste último caso, destaca-se novamente a aparição de planilhas eletrônicas (Excel) como forma alternativa de avaliar a saúde financeira da empresa.

Continuando com a busca de uma percepção no sentido de coletar evidências sobre o uso apropriado do Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão financeira e auxílio na tomada de decisão, foi alocado na pesquisa a seguinte pergunta: “Como você avalia o uso da Ferramenta



Fluxo de Caixa e sua importância dentro da gestão da empresa?”. As opções possíveis de resposta eram: “fundamental”, “pode agregar”, “não sei” ou “não faz diferença”.

Dos entrevistados, 70% responderam que era fundamental e outros 30% responderam que poderia agregar, ou seja, não houve respostas negativas em relação a importância do Fluxo de Caixa, mostrando que apesar de alguns administradores não estarem completamente aptos a elaborar, avaliar, acompanhar e controlar os recursos da empresa por meio do Fluxo de Caixa, consideram ele importante para a empresa.

Em uma mesma linha de pesquisa, também foram questionados a respeito do fluxo de caixa agora aliado a avaliação da liquidez da empresa. Os itens de escolha como respostas foram os mesmos da questão anterior.

Dentre os administradores, 70% responderam que era fundamental, 26% responderam que poderia agregar e apenas um participante (4%) respondeu que não fazia diferença, revelando, portanto, que este administrador apesar de reconhecer a importância do demonstrativo, não acredita que ele possa ser utilizado para a avaliação da liquidez.

Por fim, os entrevistados tiveram uma última pergunta que era a seguinte: “Você acha importante que a empresa adote ou venha a adotar o Fluxo de Caixa como ferramenta de apoio na tomada de decisão?”. As respostas foram limitadas a “Sim” ou “Não”.

Como retorno desta pergunta, todos os participantes responderam que sim, a ferramenta Fluxo de Caixa deve ser adotada de uma empresa como ferramenta de apoio a tomada de decisão, evidenciando, mais uma vez, que apesar das deficiências de alguns administradores em relação a conceitos básicos, concordam que é um instrumento necessário para a sobrevivência da organização.

### 4.3 Análise dos resultados

O referencial teórico vai de encontro a execução da pesquisa na qual a ideia de que o fluxo de caixa é importante para a gestão financeira da empresa e auxilia na tomada de decisão dos gestores. Um forte indício de que o demonstrativo é importante está no apontamento de Gitman (2010) que afirma que o Fluxo de Caixa é a “espinha dorsal” de uma organização.

Ainda, segundo o mesmo autor, o administrador financeiro, ao se concentrar nos fluxos de caixa, deve conseguir evitar a insolvência e atingir as metas financeiras do negócio. A pesquisa deixou claro que os entrevistados na figura de administradores financeiros entendiam ser importante o uso da ferramenta para manter a empresa viva no negócio. No caso, a última pergunta do questionário deixa isso claro, já que 100% das respostas consideram que o Fluxo de Caixa é determinante para apoiar as decisões.

Os resultados obtidos nesta pesquisa vão seguir a mesma linha de raciocínio abordada no trabalho de Toledo Filho, Oliveira e Spessatto (2010), ou seja, mesmo sendo o Fluxo de Caixa um instrumento imprescindível para a administração e gestão da empresa, ainda existem muitos administradores financeiros que não o utiliza para controlar as finanças empresariais. Ainda de acordo com eles, há muitos gestores que não têm esse instrumento implantado e desconhecem o seu processo de administração e manutenção. Nas respostas obtidas com a pesquisa deste trabalho em respeito aos conceitos básicos, fica claro que 2 administradores afirmam desconhecer a ferramenta e mais tarde outros 2 retornaram alegando que não entendiam a finalidade da ferramenta.

A pesquisa ainda mostrou que a maior parte dos administradores utilizam o Fluxo de





Caixa nas pequenas empresas. Portanto, Gitman (2010) explica que a meta do administrador financeiro é maximizar a riqueza dos proprietários. Ao avaliar decisões alternativas, o administrador financeiro deve pesar tanto o retorno quanto ao risco. Suas iniciativas para a maximização da riqueza devem, ainda, refletir os interesses das partes interessadas na empresa. Mas ainda assim, não é utilizado por 100% dos participantes, o que revela incertezas quanto a forma como eles estão avaliando a saúde financeira da empresa e como tomam as suas decisões perante o mercado competitivo, pois mostram desconhecer o processo do Fluxo de Caixa como um todo, desprezando a sua importância como auxílio de gestão, por exemplo.

No entanto, o referencial deste trabalho traz autores que defendem que a geração de lucro não implica em geração de caixa. Neste sentido, Sá (2006) afirma que uma empresa pode sobreviver sem gerar lucro, desde que gere caixa. Esta pesquisa mostra que uma parte dos administradores não projeta as entradas e saídas de caixa ou não sabem executar o processo de administração do fluxo financeiro da empresa. Diante desta percepção, alguns questionamentos podem ser levantados, inclusive que já foram abordadas anteriormente, são eles: como esses administradores tomam suas decisões, se suas empresas não projetam o caixa? Como essas empresas planejam o seu futuro? Como encaixam os gastos em relação ao que empresa tem disponível no orçamento?

Por meio do Fluxo de Caixa é possível levantar índices financeiros que facilitam a percepção do administrador financeiro em relação ao seu negócio. Sendo assim, Gitman (2010) afirma que os índices financeiros permitem a execução do monitoramento da saúde do negócio e seu progresso em direção a objetivos estratégicos.

Diante do exposto, a ferramenta aqui estudada possui importância estratégica para uma empresa, indo de encontro aos pensamentos de Frezatti (1997), que afirma que o instrumento é um importante personagem quando o assunto é tomar decisões de maneira estratégica e tática na gestão da empresa. Portanto, os resultados obtidos elucidam o fato de que alguns administradores financeiros não conhecem os conceitos básicos de elaboração, acompanhamento e controle. De fato, o administrador se encontra em uma posição de incerteza perante ao que foi estudado, já que questionamentos pertinentes a como eles estão tomando as decisões de maneira estratégica apareçam. De acordo com Toledo Filho, Oliveira e Spessatto (2010), talvez isso explique o porquê de tantas empresas se mostrarem com dificuldades no quesito financeiro e acabem, por consequência, a recorrerem a capitais de terceiros, como, por exemplo, empréstimos e cada vez mais se distanciam de uma situação financeira de liquidez e solvência, levando-as a falência ou muito perto disso.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo tem como enfoque a administração financeira por meio da ferramenta do Fluxo de Caixa no que tange à implantação, manutenção e controle dele no apoio das decisões e no processo de gestão. Assim, a questão-problema que norteia este trabalho é: como os gestores das microempresas e empresas de pequeno porte utilizam a ferramenta do Fluxo de Caixa como acompanhamento, avaliação e controle das entradas e saídas monetárias, bem como seu impacto como instrumento de apoio na tomada de decisão?

Para responder a esta pergunta, utilizou-se uma pesquisa descritiva, por meio de levantamento, com abordagem quantitativa.

Em relação aos resultados da pesquisa, 83% dos entrevistados afirmam conhecer a ferramenta Fluxo de Caixa. Contudo, quanto aos conceitos básicos de elaboração,



acompanhamento e controle do Fluxo de Caixa, 70% deles indicaram saber executar a avaliação, embora apenas 61% declararam acompanhar as entradas e saídas da empresa por meio deste instrumento. Em relação a aplicação dos controles, 21 dentre os 23 participantes, afirmou que a empresa possui controle de Fluxo de Caixa, o que representa 91% dos respndentes.

Como foi verificado por meio da pesquisa que nem todos os administradores dominam completamente os conceitos básicos, foi solicitado a eles que informassem quais os controles paralelos a Fluxo de Caixa eram utilizados. Ficou constatado que 30% deles utilizam o contas a pagar e a receber, bem como planejam o orçamento. 22% afirmaram utilizar apenas o contas a pagar, 17% contas a pagar e receber, e 13% o planejamento orçamentário.

Para avaliar a liquidez da empresa, ou seja, a capacidade da empresa em pagar as suas dívidas no vencimento, 74% dos participantes indicaram usar o Fluxo de Caixa, 17% a Demonstração de Resultado (DR), e ainda, 9% não apontaram nenhuma das duas para a avaliação.

Quanto à importância de adoção do Fluxo de Caixa, evidenciou-se que todos os administradores o definem como crucial no auxílio a tomada de decisão, embora apenas 16 dos 23 entrevistados o considerem fundamental para a empresa.

A pesquisa evidenciou que boa parte deles conhecem o Fluxo de Caixa e aderem a ele em suas empresas. Porém, alguns participantes também desconhecem o seu processo de administração e manutenção. Isso implica em defasagem na gestão da empresa e na incerteza quanto aos critérios adotados para a tomada de decisão.

Neste sentido, a falta de planejamento incorre em problema para a organização. Isso corrobora com Gitman (2010), que afirma que o Fluxo de Caixa é como o sangue que corre nas veias da empresa, são o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor.

Além do exposto, receberam um retorno em seus e-mails com a estrutura de Fluxo de Caixa mais indicada para a operação de micro e pequenas empresas (Apêndice B).

Por fim, dada a importância da pesquisa relativa ao tema abordado, os resultados mostram que nem todos os administradores financeiros dominam a ferramenta e por apresentarem este despreparo devem se ater as suas competências para minimizar os efeitos de suas ações, pois podem levar a conclusões e decisões erradas. Julga-se, portanto, necessário replicar este estudo em outras áreas geográficas e em outros tipos de empresas, desta forma será gerado contribuições significativas para o crescimento e aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão financeira das organizações.

## REFERÊNCIAS

Aaker, A. D., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). **Marketing research** (8a ed.). New York: John Wiley & Sons.

ASSAF NETO, A.. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2005.

BEUREN, I. M.; PORTON, R. A. B.; RAUPP, F. M.; SOUSA, M. A. B. Proposta de uma Sistemática de Fluxo de Caixa para uma empresa de pequeno porte do setor varejista: o caso de uma empresa comercial do ramo de confecções. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 14, n. 2, p. 125-144, 2003

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional a Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: Acesso em: 20 jul. 2021.



BRASIL. Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. Institui o Estatuto Nacional a Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: Acesso em: 20 jul. 2021.

Brasil. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acessado em: 05 de jul. 2021.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 03 (R2): PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CPC 03 (R2)**. Brasília: Iasb, 2010. 23 p.

COTURI, Jean. **Entenda sobre a Demonstração dos Fluxos de Caixa Indireto**. 2019. Disponível em: <https://vacp.com.br/entenda-sobre-a-demonstracao-dos-fluxos-de-caixa-indireto/>. Acesso em: 23 ago. 2021.

FILHO, Jorge; OLIVEIRA, Everaldo; SPESSATTO, Giseli. Fluxo de Caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em microempresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, ano 2010, v. 15, n. 2, p. 78-88, 18 ago. 2010.

Fowler, F. J., Jr. (1993). **Applied social research methods series: Survey research methods** (Vol. 1, 2a ed.). Newbury Park: SAGE.

Gilgun, J. F. (2005). Evidence-based practice, descriptive research and the resilience-schema-gender-brain functioning (RSGB) Assessment. *British Journal of Social Work*, 35(6), 843-862.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios da Administração Financeira**. 12. ed. Rio de Janeiro: Pearson Education do Brasil, 2010. 801 p.

JERONIMO, Louremir R.. **O Que é Método Indireto e Direto de Fluxo de Caixa?** 2018. Disponível em: <https://orcamentoempresarial.com/2018/08/27/o-que-e-metodo-indireto-e-direto-de-fluxo-de-caixa/>. Acesso em: 23 ago. 2021.

KUSTER, E.; NOGACZ, N. D. **Finanças Empresariais: Administração Financeira**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. 2 v. (3).

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**. Sa ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Nagatsuka, D. A. S., & Teles, E. L. (2002). **Manual de contabilidade introdutória**. São Paulo: Thompson/Pioneira.

Nepomuceno, M. V., & Torres, C. V. (2005). Validação da Escala de Julgamento e Significado do Produto. **Estudos de Psicologia** (Natal), 10(3), 12-28.

NETO, A. A.; LIMA, F. G. Curso de Administração Financeira. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

Oliveira, E. C. (2005). Manual Como Elaborar Controles Financeiros.

PAULA, Gilles B. de. **Prazos Médios de Pagamento e Recebimento: qual a política ideal para sua empresa?**. 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/prazos-medios-de-pagamento-e-recebimento/>. Acesso em: 24 ago. 2021.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSS, Stephen A. *et al.* **Administração Financeira: corporate finance**. 10. ed. Porto Alegre: Pearson Education do Brasil, 2015. 1224 p.





SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa**: a visão da tesouraria e da controladoria. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. **Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa**. Disponível em <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0\\_Fluxo\\_de\\_Caixa\\_planilha1.xlsx](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0_Fluxo_de_Caixa_planilha1.xlsx)> acessado em 30 jul. 2021.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006. 147p.

SILVA, J. P. de. **Análise financeira das empresas**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro de; OLIVEIRA, Everaldo Leonel de; SPESSATTO, Giseli. **FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE GERENCIAL PARA TOMADA DE DECISÃO**:: um estudo realizado em microempresas. 2010. 14 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de na, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

TONETTO, Leandro; BRUST-RENCK, Priscila; STEIN, Lilian. Perspectivas metodológicas na pesquisa sobre o comportamento do consumidor. **PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO**, [S. l.], ano 2014, n. 34, p. 180-195, 2014.

YOSHITAKE, Mariano; HOJI, Masakazu. **Gestão de tesouraria**: controle e análise de transações financeiras em moeda forte. São Paulo: Atlas, 1997.