



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIANA MENDES AGUIAR DOS SANTOS

**IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA VAREJISTA
DO RAMO DE TINTAS AUTOMOTIVAS**

**CAMPINA GRANDE - PB
2021**

MARIANA MENDES AGUIAR DOS SANTOS

**IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA VAREJISTA
DO RAMO DE TINTAS AUTOMOTIVAS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
(Artigo) apresentado ao Curso de
Administração do Centro de
Humanidades da Universidade Federal
de Campina Grande, como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharela em Administração.**

Orientador: Professor Me. Adail Marcos Lima da Silva.

CAMPINA GRANDE - PB

2021



S237i Santos, Mariana Mendes Aguiar dos.

Implantação do fluxo de caixa: um estudo de caso em uma pequena empresa varejista do ramo de tintas automotivas. / Mariana Mendes Aguiar dos Santos. - 2021.

24 f.

Orientador: Prof. Me. Adail Marcos Lima da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Humanidades; Curso de Bacharelado em Administração.

1. Fluxo de caixa. 2. Gestão financeira. 3. Empresa familiar. 4. Administração financeira. 5. Estudo de caso. I. Silva, Adail Marcos Lima da. II. Título.

CDU: 658(045)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

MARIANA MENDES AGUIAR DOS SANTOS

**IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA VAREJISTA
DO RAMO DE TINTAS AUTOMOTIVAS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
(Artigo) apresentado ao Curso de
Administração do Centro de
Humanidades da Universidade Federal
de Campina Grande, como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharela em Administração.**

BANCA EXAMINADORA:

**Professor Me. Adail Marcos Lima da Silva.
Orientador – UAAC/CH/UFCG**

**Professor Dr. Claudio Germano dos Santos Oliveira.
Examinador Externo – UFPB**

**Professor Dr. Kliver Lamarthine Alves Confessor.
Examinadora Interno - UAAC/CH/UFCG**

Trabalho aprovado em: 2021.

CAMPINA GRANDE - PB

IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA: Um estudo de caso em uma pequena empresa varejista do ramo de tintas automotivas

Mariana Mendes Aguiar dos Santos¹

Adail Marcos Lima da Silva²

RESUMO

A administração financeira possui como uma das principais ferramentas o fluxo de caixa, através dele é possível controlar as entradas e saídas de recursos e planejar todas as atividades da empresa. Posto isso, o presente trabalho tem como objetivo a implementação de um modelo de gestão do fluxo de caixa numa pequena empresa varejista do ramo de tintas automotivas na cidade de Campina Grande – PB. Para a pesquisa, inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico, onde buscou-se obter informações sobre fluxo de caixa, sua elaboração e sua aplicação de forma mais eficiente. Posteriormente foi elaborado o plano de contas, a fim de estruturar todas as receitas e despesas da empresa, utilizando de dados e documentos disponibilizados pelo gestor, para finalmente desenvolver o fluxo de caixa mais adequado à realidade da rotina administrativa. A metodologia da pesquisa foi caracterizada como estudo de caso quanto aos meios e descritiva quanto aos fins. Conforme o objetivo da pesquisa, o fluxo de caixa foi implementado na empresa a partir de maio de 2021. Através da ferramenta, foi observado que a empresa apresentou resultados positivos, apesar do saldo negativo no fluxo operacional em alguns meses do período analisado, mostrando ao gestor a possibilidade de evitar problemas futuros, como saldos de caixa negativos e a compra não planejada de mercadorias, resultando na inadimplência com fornecedores. Concluiu-se que de fato o fluxo de caixa, quando bem elaborado traz benefícios para qualquer tipo de empresa, como o controle financeiro e melhor planejamento a médio e longo prazo.

Palavras-chave: Gestão financeira. Fluxo de caixa. Empresa familiar.

CASH FLOW IMPLEMENTATION: A case study in a small retail company in the automotive paint business

ABSTRACT

The financial administration has as one of the main tools the cash flow, through which it is possible to control the inflows and outflows of resources and plan all the company's activities. Therefore, the present study aims to implement a cash flow management model in a small retail company in the automotive paint industry in the city of Campina Grande - PB. For the research, initially a bibliographical survey was carried out, where it was sought to obtain information about cash flow, its preparation and its application in a more efficient way. Subsequently, the chart of accounts was prepared in order to structure all of the company's revenues and expenses, using data and documents made available by the manager, to finally develop the

¹ Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), email: mari.ana_mendes@hotmail.com

² Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), email: adail.marcos@ufcg.edu.br

cash flow that is most appropriate to the reality of the administrative routine. The research methodology was characterized as a case study in terms of means and descriptive in terms of ends. According to the research objective, the cash flow was implemented in the company as of May 2021. Through the tool, it was observed that the company presented positive results, despite the negative balance in the operational flow in some months of the analyzed period, showing the manager the possibility of avoiding future problems, such as negative cash balances and the unplanned purchase of goods, resulting in defaulting suppliers. It was concluded that in fact the cash flow, when well elaborated, brings benefits to any type of company, such as financial control and better planning in the medium and long term.

Keywords: *Financial management. Cash flow. Family business.*

1. Introdução

As empresas familiares estão presentes em todo o mundo e, muitas vezes, representam a base da economia em alguns países. De acordo com o Jornal Contábil (2020), levantamentos foram feitos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Sebrae, no Brasil, e essas organizações somaram 90% de todas as empresas do país, representando 65% do PIB brasileiro. Porém, a taxa de mortalidade desses negócios ainda é muito alta, 70% dessas empresas não sobrevivem à segunda geração, ou seja, a sucessão de pai para filho (JORNAL CONTÁBIL, 2020).

Independente do ramo de atuação, grande parte desses negócios, sofrem algum tipo de dificuldade na gestão financeira, dado o baixo conhecimento e falta de planejamento do controle financeiro, e isso justifica a taxa de mortalidade dessas empresas (PAES *et al.*, 2018). É perceptível que os gestores possivelmente não utilizam ferramentas adequadas para visualizar a realidade financeira, comprometendo a tomada de decisões, sendo assim, afetando negativamente o desenvolvimento da organização.

As maiores desvantagens das empresas familiares se dão pela falta de planejamento a médio e longo prazo e a mistura de capital da empresa com capital dos sócios/donos. Neste cenário é comum que o caixa seja desfalcado para pagar dívidas dos proprietários, logo, a falta de controle de caixa faz com que a empresa perca espaço no mercado, gerando a estagnação do seu crescimento (ROMANCINI, 2018).

Para Gitman (2010, p.95) “Os fluxos de caixa, tidos como o sangue que corre pelas veias da empresa, são o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão de finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor para o acionista”.

O planejamento do fluxo de caixa é uma prática de extrema importância para todas as empresas em qualquer conjuntura, pois irá indicar previamente suas necessidades financeiras, levando em conta todos os compromissos que foram assumidos de acordo com os prazos de pagamento. Desse modo, a empresa conseguirá prever problemas de caixa, antes mesmo que eles aconteçam, evitando desta forma problemas de liquidez, através do planejamento a longo prazo.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo a implementação de um modelo de gestão do fluxo de caixa numa pequena empresa varejista do ramo de tintas automotivas na cidade de Campina Grande – PB. A empresa escolhida para o estudo é de pequeno porte, familiar e possui mais de 20 anos no mercado de tintas automotivas.

A correta aplicação da ferramenta de fluxo de caixa, permitirá ao administrador conhecer o quanto sua empresa é independente financeiramente, bem como avaliar a sua capacidade de financiamento de capital de giro próprio, ou se dependerá de recursos de terceiros, como financiamentos e empréstimos em bancos ou cooperativas de crédito, para cobrir eventuais situações deficitárias, ou situações que necessitem de recursos adicionais.

Assim, a realização do presente estudo justifica-se em função da necessidade de conhecer a atual realidade financeira da empresa, bem como análise do fluxo de caixa para posterior planejamento de médio e longo prazo.

2. Fundamentação teórica

2.1. Plano de Contas

O plano de contas de uma empresa é o principal instrumento no desenvolvimento do processo contábil de empresa, ele conduz todo o processo de escrituração (BÄCHTOLD, 2011). De acordo com Martini (2013) toda empresa possui uma relação de contas já predeterminada, customizada, de acordo com as características e natureza de seu negócio, muito embora não seja escrita e formalizada. Ainda de acordo com o autor essa relação de contas é denominada PLANO DE CONTAS, e serve de parâmetro para a elaboração das demonstrações financeiras e contábeis (MARTINI, 2013).

Cada empresa deve elaborar o seu Plano de Contas com todas as contas patrimoniais e de resultado que serão utilizadas pela empresa, inclusive pelas contas em que há previsão apenas de utilização a longo prazo, como possíveis financiamentos ou empréstimos (BÄCHTOLD, 2011). O autor completa que é importante que exista flexibilidade de forma a permitir a inclusão de contas caso seja necessário (BÄCHTOLD, 2011).

Segundo Martini (2013) o plano de contas deve ser elaborado a fim de atender às necessidades dos usuários internos (administradores e contadores), respeitando a necessidade

de cumprimento da legislação em vigor, aos Princípios de Contabilidade e as características da empresa.

O grande objetivo do Plano de Contas é ampliar todos os detalhes das contas da sua empresa, fazendo com que chegue a um ponto de total importância para o gestor organizar e entender perfeitamente todas as receitas e as despesas (MAX, 2018).

De acordo com Max (2018), quando bem elaborado, o Plano de Contas deve gerar relatórios que servem de base para análises financeiras, identificando possíveis problemas financeiros, informar o quanto será necessário para sua empresa permanecer operando, além de servir de base para a elaboração das demonstrações contábeis (Demonstrativo de Resultados do Exercício, Demonstrativo de Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial).

Conforme Contezini (2019) existem dois tipos de estruturação do plano de contas: o gerencial e o contábil, onde cada tipo contempla um conjunto diferente de informações. Essa divisão foi feita para garantir mais organização de informações, que são as despesas, as receitas, os ativos e os passivos.

No Plano de contas gerencial o objetivo é controlar todas as entradas e saídas da empresa, permitindo ao gestor construir uma base importante para tomar decisões sobre o seu orçamento, o planejamento financeiro e estruturar as suas contas considerando as prioridades e necessidades da organização (CONTEZINI, 2019). Segundo o autor, a principal característica desse modelo é a riqueza das informações, ou seja, o detalhamento em relação às suas atividades. Será no plano gerencial que o gestor incluirá as contas sintéticas e analíticas (CONTEZINI, 2019).

Já o Plano de contas contábil é mais complexo se comparado com o gerencial, pois as informações são mais detalhadas e aprofundadas. A principal diferença entre os dois tipos é que o modelo contábil é obrigatório para que todas as empresas possam estar em dia com o fisco e as legislações, enquanto o gerencial é voltado para análise de desempenho. Além disso, o modelo contábil deve considerar as normas vigentes, incluindo os princípios da contabilidade e a Lei nº 6.404/76 (Lei das S.A.) (CONTEZINI, 2019).

De acordo com Max (2018) para a construção desse modelo de plano, é ideal estruturar quatro níveis de informações, o primeiro nível são: os ativos, passivos, patrimônio líquido, receitas, custos e despesas. Esses conjuntos de informações ainda são subdivididos em sub níveis conforme o detalhamento do plano:

Nível 1:

Ativo, Passivo, Patrimônio Líquido, Receitas, Custos e Despesas.

Nível 2:

Ativo: Circulante, Não Circulante / Passivo e Patrimônio Líquido: Circulante, Não Circulante e Patrimônio Líquido. / Receitas: Receita Bruta, Deduções da Receita Bruta, Outras Receitas Operacionais / Custos e Despesas Operacionais.

Nível 3: Contas que evidenciem os grupos a que se referem, como por exemplo:

Nível 1 – Ativo

Nível 2 – Ativo Circulante

Nível 3 – Bancos Conta Movimento

Nível 4: Subcontas que evidenciem o tipo de registro contabilizado, como por exemplo:

Nível 1 – Ativo

Nível 2 – Ativo Circulante

Nível 3 – Bancos Conta Movimento

Nível 4 – Banco A

Já Correia Neto (2011) sugere que o plano de contas seja dividido em três fluxos: operacional, de investimento e de financiamento. O fluxo operacional se subdivide em: receitas operacionais, que traduzem a receita referente à atividade da empresa; despesas fixas e despesas variáveis. Já o fluxo de investimento e financiamento diz respeito às entradas e saídas destas operações quando realizadas (CORREIA NETO, 2011).

2.2. Fluxo de Caixa

“O fluxo de caixa, o sangue da empresa, é o principal elemento de qualquer modelo de avaliação (*valuation*)” (GITMAN e ZUTTER, 2017, p. 120).

De acordo com Honorio e Bonemberger (2019) o fluxo de caixa é um mecanismo elaborado para estabelecer uma relação entre as receitas e despesas de uma empresa em um dado período, com o propósito de detectar possíveis faltas ou excedentes de caixa, determinando assim as próximas ações do gestor financeiro quanto aos resultados obtidos.

A demonstração dos fluxos de caixa permite distinguir os fluxos de caixa das operações de investimentos e de financiamentos da empresa e os concilia com variações do caixa e títulos negociáveis durante o período. (SOUSA, et. al, 2015). De acordo com Claudino (2019) os problemas de solvência ou liquidez das empresas, na maioria das vezes, ocorrem por falta de adequada administração do fluxo de caixa.

O planejamento de fluxo de caixa não é uma preocupação apenas das grandes empresas, mas das organizações em geral. Todas precisam gerenciar seu fluxo de caixa para atingir seus objetivos de maneira adequada, otimizando o máximo possível dos recursos (RIBEIRO, 2018).

Segundo Sousa, *et al.* (2015) é através do fluxo de caixa, que o administrador consegue: realizar decisões na empresa de uma maneira antecipada referente à falta e sobra de dinheiro,

avaliar a capacidade da empresa de honrar com seus compromissos, conferir de uma maneira antecipada se os números do negócio estão alinhados ao planejamento estratégico, entre outras vantagens.

De acordo com Vasconcelos e Torres (2015) o fluxo de caixa pode ser elaborado de duas formas: Fluxo de Caixa Planejado ou Projetado e Fluxo de Caixa Real ou Realizado, ambos os tipos de fluxos devem estar alinhados, a fim de obter o controle do que foi planejado e o que na realidade aconteceu.

2.2.1. Projeção de Fluxo de Caixa

No contexto das finanças corporativas, a projeção de fluxo de caixa é o modelo da futura liquidez financeira de uma empresa no curso de um período de tempo específico (PROLUCRO, 2015).

De acordo com Branco, Ramos e Frias (2019) o fluxo de caixa projetado possibilita ao administrador antever situações possíveis para o caixa da empresa e, utilizando das informações obtidas, este poderá tomar uma série de decisões que consistem na maximização dos lucros ou necessidade de empréstimos.

Segundo Batista, et al (2020) a projeção do fluxo de caixa pode ser realizado a curto ou a longo prazo, quando realizado a curto prazo, o objetivo é identificar os excessos de caixa ou a escassez de recursos dentro do período projetado. A longo prazo, o fluxo de caixa projetado, além de identificar os possíveis excessos ou escassez de recursos, visa também obter outras informações importantes, tais como:

- Verificar a capacidade da empresa de gerar os recursos necessários para custear suas operações;
- Determinar o capital em giro no período;
- Determinar o Índice de Eficiência Financeira da empresa; $IEF = \frac{\text{capital em giro}}{\text{capital de giro da empresa}}$
- Determinar o grau de dependência de capitais de terceiros da empresa; etc.

Ainda em concordância com Batista, et al (2020, p. 382)

Normalmente, quando se projeta a curto prazo, as principais operações que vão provocar entradas e saídas de dinheiro já foram realizadas e a empresa trabalha com relativo grau de certeza dos recebimentos e/ou pagamentos dentro do período. No entanto, quando se projeta a longo prazo, o que se conhece são apenas projeção das operações de ingressos e/ou desembolsos de recursos financeiros, ficando o fluxo de

caixa projetado a longo prazo exposto a eventos estranhos ao conhecimento primário por parte da empresa, podendo comprometer as previsões consideradas.

Portanto, para o fluxo de caixa se tornar referência de gestão, é necessário que seja possível mensurar o efeito resultante entre as decisões gerenciais e o nível de liquidez da empresa; aumentar o horizonte de projeção; acompanhar os processos vigentes, bem como fazer uma revisão contínua desses processos no caso de eventuais mudanças nos negócios (SANTOS, 2019).

2.2.2. Fluxo de Caixa Realizado

A finalidade do fluxo de caixa realizado é mostrar o comportamento das entradas e as saídas financeiras da empresa em um determinado período, constatando os embolsos e desembolsos do dia, por exemplo. O estudo cuidadoso do fluxo de caixa realizado, além de propiciar análise de tendência, serve de base para o planejamento do fluxo projetado (BATISTA *et al.*, 2020).

De acordo com Batista *et al.* (2020), outro fator importante é a comparação existente entre os fluxos de caixa realizado e o projetado, permitindo ao gestor identificar os motivos das variações ocorridas; se ocorreram por falha de projeções ou por falhas de gestão, funcionando como *feedback* capaz de melhorar o processo decisório e o planejamento financeiro futuro.

2.3. Fluxo de Caixa Diário

A fim de demonstrar de forma rápida e clara, o fluxo de caixa diário como o próprio nome já diz, é projetado para trazer as informações financeiras diárias, essencial para o gestor tomar decisões rápidas e no momento em que deve ou não ser efetuada a saída ou entrada financeira (BEZ, 2010).

Ainda de acordo com Bez (2010) a necessidade de informação do setor financeiro é imediata, tornando a administração diária do fluxo de caixa um elemento essencial.

2.4. Métodos de elaboração do fluxo de caixa

Conforme Couto (2005) o Fluxo de Caixa pode ser elaborado sob duas formas: o método direto e o método indireto, estes métodos diferenciam--se pela forma como são apresentados os recursos provenientes das operações.

2.4.1. Método Direto

“O Método Direto consiste em apurar e informar as entradas e saídas de caixa das atividades operacionais por seus volumes brutos, possuindo um entendimento simples, devido às movimentações de dinheiro seguirem uma ordem direta” (COUTO, 2005).

De acordo com Santos (2011, apud Mendes, 2018), o método direto mostra efetivamente todos os recebimentos e pagamentos de cada atividade operacional da empresa,

que contribuem para variação das disponibilidades da mesma. Possui informações de fácil entendimento e acesso a todos os usuários, conforme o quadro 1.

Além disso, o fluxo de caixa pelo método direto cria condições favoráveis para que a classificação dos recebimentos e pagamentos siga critérios técnicos e não fiscais (COUTO, 2005).

Quadro 1 - Fluxo de Caixa pelo Método Direto

Fluxo de Caixa pelo Método Direto	
Recebimento de Clientes	1300
- Pagamentos:	
Aquisição de Máquinas	(100)
Pagamento de Dividendos	(3)
Pagamento de Fornecedores	(500)
Pagamento de Impostos	(150)
Pagamento de Despesas Operacionais	(300)
=Total do Fluxo do Período	247
+ Saldo Inicial	100
= Saldo Final de Caixa	347

Fonte: Silva; Santos; Ogawa, 1993.

2.4.2. Método Indireto

O método indireto faz ligação entre o lucro líquido constante na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o caixa gerado nas operações, evidenciando com clareza as origens ou aplicações de caixa decorrentes das alterações temporárias de prazos de recebimento e pagamento do ciclo operacional do negócio, permitindo também ao usuário avaliar quanto do lucro estará sendo transformado em caixa em cada período, além das variações de estoque (COUTO, 2005). O quadro 2 demonstra sua estrutura:

Quadro 2 – Fluxo de Caixa pelo Método Indireto

Fluxo de Caixa pelo Método Indireto	
Lucro Líquido do Exercício	122
+ Depreciação	8
+ Despesa Financeira	50
+ Despesa de Seguros	20
- Aquisição de Máquinas	(100)
+ Variação de Estoques	200
+ Variação do Dividendos	(3)
+ Variação de Fornecedores	100
+ Variação de Impostos	(150)
= Total	247
+ Saldo inicial de Caixa	100
= Caixa Final	347

Fonte: Silva; Santos; Ogawa, 1993.

3. Metodologia

Em qualquer trabalho acadêmico ou pesquisa onde se busque resultados, é necessário a utilização de métodos em seu desenvolvimento. Esses, são ferramentas utilizadas para alcançar os resultados, mesmo que não tenham sido pré-determinados pelo pesquisador (LAKATOS e MARCONI, 1995).

Segundo Vergara (2016), existem vários tipos de pesquisa, com diferentes taxonomias. No entanto, a autora propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Tais classificações são utilizadas para explicar a abordagem utilizada na elaboração da pesquisa, pela maneira que ela irá se desenvolver (representa os fins) e como se chegará aos resultados (representa os meios), determinando toda a estrutura do projeto (APPOLINÁRIO, 2012).

Quanto aos fins, Vergara (2016) classifica a pesquisa em: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios de investigação, a

autora sugere que a pesquisa pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Dadas as características da pesquisa em estudo, pode-se classificá-la como descritiva, quando levado em consideração os fins de investigação. De acordo com Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Vergara (2016) complementa que a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como estudo de caso com abordagem quali-quantitativa. Segundo Gil (2002, p. 54) “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A pesquisa quali-quantitativa “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)” (KNECHTEL, 2014, p. 106). Grácio e Garrutti (2005, p. 119) complementam que “as quantificações fortalecem os argumentos e constituem indicadores importantes para análises qualitativas”.

Para Yin (2010, p.39) “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo e sua aplicação na vida real analisando os limites entre esse fenômeno e sua aplicação quando não são evidentes”. A principal vantagem do estudo de caso é que a organização pode ser estudada em profundidade com riquezas nos detalhes, possibilitando a observação da ordem dos eventos conforme eles acontecem (ZIKMUND, 2006).

A primeira etapa da pesquisa foi dedicada para buscar conhecimento sobre o tema proposto. Após isso, se deu início às pesquisas para a constituição do referencial teórico, sendo baseado em livros e artigos da área contábil e administrativa.

Após a fundamentação teórica, tornou-se necessário fazer o acompanhamento das rotinas financeiras da empresa, para analisar os procedimentos utilizados com relação às entradas e saídas de recursos para que assim fosse possível averiguar o modelo de fluxo de caixa adequado para a empresa.

Conforme o acompanhamento das rotinas financeiras da empresa, foi observado que o empresário não possuía o controle efetivo dos embolsos e desembolsos do caixa, as únicas movimentações registradas eram as entradas bancárias e vendas no cartão, pois ficavam registradas no sistema.

Neste sentido, a fim de alcançar o objetivo de pesquisa, passou-se a controlar todas as entradas e saídas de caixa, inicialmente com um caderno de controle de caixa, para posteriormente ser elaborada uma planilha em Excel do fluxo de caixa da empresa.

Foi necessário a elaboração do plano de contas da empresa, com o propósito de organizar os pagamentos e facilitar a construção da planilha de fluxo de caixa. Após reunir todos os dados necessários, e ajustá-los com o gestor, foram elaboradas planilhas em Excel para registrar o Fluxo de Caixa Realizado da empresa, levando em consideração toda a bibliografia estudada.

Para aumentar a confiabilidade dos dados registrados nas planilhas de fluxo de caixa elaboradas, foram efetuados treinamentos com os funcionários responsáveis pela gestão do caixa, para que registrassem fielmente todas as entradas e saídas, conforme o plano exige.

4. Resultados e discussão

4.1. Plano de Contas apropriado para a empresa

Conforme o acompanhamento da rotina financeira da empresa, foi elaborado o plano de contas com o objetivo de atender todas as necessidades da organização e facilitar a posterior construção da planilha de fluxo de caixa.

Em concordância com a literatura estudada, o plano de contas foi elaborado seguindo características da estruturação gerencial, pois busca o planejamento financeiro e estruturação das contas considerando as prioridades e necessidades da organização (CONTEZINI, 2019).

Dessa forma, as contas ficaram divididas em: receitas, despesas, investimento e financiamento, como demonstra o quadro 3, fundamentado na sugestão do livro Excel para profissionais de finanças (cap. 7), do autor Correia Neto (2011).

Levando em consideração a rotina da empresa, a conta RECEITA, foi classificada apenas como receita operacional, advinda da venda de mercadorias. Já a conta DESPESA, foi dividida em fixa e variável, correspondente a classificação da literatura estudada.

Apesar da empresa não possuir investimentos ou financiamentos atuais, as contas foram mantidas no plano, prevendo situações futuras em que necessite utilizá-las. Conforme a sugestão de Correia Neto (2011), as contas INVESTIMENTO e FINANCIAMENTO foram divididas em entradas e saídas.

Quadro 3 - Plano de Contas da empresa

Contas
RECEITAS OPERACIONAIS
Venda de Mercadorias
Outras receitas

DESPESAS
DESPESAS FIXAS
Água
Cartório
Encargos sociais
Energia
Fones / Comunicação
Impostos/taxas diversas
Manutenção equipamentos
Manutenção predial
Material escritório
Material limpeza
Outras DFs
Pró-labore
Propaganda
Salários
Manutenção bancária
Segurança
Licença de software
Terceirizados
DESPESAS VARIÁVEIS
Fornecedores
Impostos estaduais
Impostos federais
Impostos municipais
Embalagens
Outras despesas variáveis
INVESTIMENTO
ENTRADA FL. INVESTIMENTO
Venda Ativo
SAÍDA FL. INVESTIMENTO
Ativo imobilizado
Treinamento

Equipamentos
FINANCIAMENTO
ENTRADA FL. FINANCIAMENTO
Aporte Sócios
Recebimento de Empréstimo
SAÍDA FL. FINANCIAMENTO
Distribuição de Lucros
Pgto. empréstimo (principal)
Pgto. empréstimo (juros)

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Após revisado e aprovado pelo gestor, o plano de contas serviu como base para a estruturação das planilhas eletrônicas do fluxo de caixa. Além disso, o plano de contas facilitou de forma significativa a organização das entradas e saídas da empresa, condizente com a literatura estudada.

4.2. Modelo de fluxo de caixa para planejamento e controle mensal

Seguindo a estrutura do plano de contas elaborado, o fluxo de caixa foi projetado com os mesmos critérios sugeridos por Correia Neto (2011). O fluxo de caixa da empresa foi elaborado para atender às projeções de curto prazo.

Em vista disto, o objetivo do fluxo de caixa elaborado para a empresa em questão é identificar os excessos de caixa ou a escassez de recursos dentro do período projetado, conforme sugere Batista *et al.* (2020).

Começando pelo saldo de caixa inicial, o fluxo de caixa desenvolvido registra as entradas e saídas financeiras da empresa de um determinado período de tempo. Conforme o plano de contas, as entradas registradas são: as receitas operacionais e as entradas em caso de investimento e/ou financiamento. Já as saídas, são classificadas em despesas (fixas e variáveis) e saídas em caso de investimento e/ou financiamentos.

Após a estrutura seguida no plano de contas, o fluxo de caixa calcula os saldos finais e o saldo dos fluxos (operacionais, de investimento e de financiamento), como ilustra o quadro 4. Além disso, buscou-se saber a porcentagem das despesas (fixas e variáveis) em relação a receita operacional.

Quadro 4 - Modelo de Fluxo de Caixa

Contas	Jan	Fev	Mar
Saldos Iniciais			
RECEITAS OPERACIONAIS (+)			

DESPESAS FIXAS (-)			
DESPESAS VARIÁVEIS (-)			
ENTRADA FL. INVESTIMENTO (+)			
SAÍDA FL. INVESTIMENTO (-)			
ENTRADA FL. FINANCIAMENTO (+)			
SAÍDA FL. FINANCIAMENTO (-)			
Saldos Finais (=)			
Fluxo Operacional			
Fluxo Investimento			
Fluxo Financiamento			
Despesa fixa / Receita operacional			
Despesa variável / Receita operacional			

Fonte: Correia Neto (2011), adaptada pelo autor (2021).

Figura 1 - Fluxo de Caixa elaborado para a empresa

	A	B	C	D	E	F	G	H
3	Contas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
4	RECEITAS OPERACIONAIS							
5	Venda de Mercadorias							
6	Outras receitas							
7	DESPESAS FIXAS							
8	Água							
9	Cartório							
10	Encargos sociais							
11	Energia							
12	Fones / Comunicação							
13	Impostos/taxas diversas							
14	Manutenção equipamentos							
15	Manutenção prédio							
16	Material escritório							
17	Material limpeza							
18	Outras DFs							
19	Pro-labore							
20	Propaganda							
21	Salários							
22	Manutenção bancária							
23	Segurança							
24	Licença de software							
25	Terceirizados							
26	DESPESAS VARIÁVEIS							
27	Fornecedores							
28	Impostos estaduais							
29	Impostos federais							
30	Impostos municipais							
31	Embalagens							
32	Outras despesas variáveis							
33	ENTRADA FL. INVESTIMENTO							
34	Venda Ativo							
35	SAÍDA FL. INVESTIMENTO							
36	Ativo imobilizado							
37	Treinamento							
38	ENTRADA FL. FINANCIAMENTO							
39	Aporte Sócios							
40	Recebimento de Empréstimo							
41	SAÍDA FL. FINANCIAMENTO							
42	Distribuição de Lucros							
43	Pgto. empréstimo (principal)							
44	Pgto. empréstimo (juros)							
45								
46	Contas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
47	Saldos Iniciais							
48	RECEITAS OPERACIONAIS							
49	DESPESAS FIXAS							
50	DESPESAS VARIÁVEIS							
51	ENTRADA FL. INVESTIMENTO							
52	SAÍDA FL. INVESTIMENTO							
53	ENTRADA FL. FINANCIAMENTO							
54	SAÍDA FL. FINANCIAMENTO							
55	Saldos Finais							
56	Fluxo Operacional							
57	Fluxo Investimento							
58	Fluxo Financiamento							
59	Despesa fixa / Receita operacional							
60	Despesa variável / Receita operacional							

Fonte: elaborada pelo autor (2021).

No entanto, para a aplicação deste fluxo de caixa, antes é necessário a elaboração do fluxo de caixa diário da empresa, onde serão registradas as entradas e saídas diárias em tempo real, para que a projeção seja realizada de uma maneira mais objetiva e realista. Conforme visto em Batista *et al.* (2020) este fluxo diário, servirá de base para a comparação entre o fluxo realizado e o projetado, facilitando a tomada de decisão do gestor.

4.3. Uso do modelo de fluxo de caixa

Após a elaboração da planilha de fluxo de caixa, começou de fato o preenchimento dos dados coletados na empresa. Esses dados tiveram como base o caderno de movimento de caixa, extratos bancários e documentos arquivados.

O saldo de caixa inicial apresentado na planilha teve como base um levantamento realizado de todo o dinheiro que estava em posse dos proprietários, em espécie e nas contas correntes, em bancos. Nas receitas operacionais foram incluídas todas as vendas à vista, PIX ou transferências e o recebimento das vendas realizadas em cartão, conforme o regime de caixa. Já as despesas fixas e variáveis foram registradas de acordo com a saída efetiva dos recursos, através do pagamento das obrigações.

O período de implantação ocorreu no mês de maio de 2021, onde foi feito um acompanhamento até o mês de agosto de 2021, ao fim da etapa de coleta de dados do estudo. Assim, foram analisados os meses de maio a agosto de 2021, conforme a figura 2.

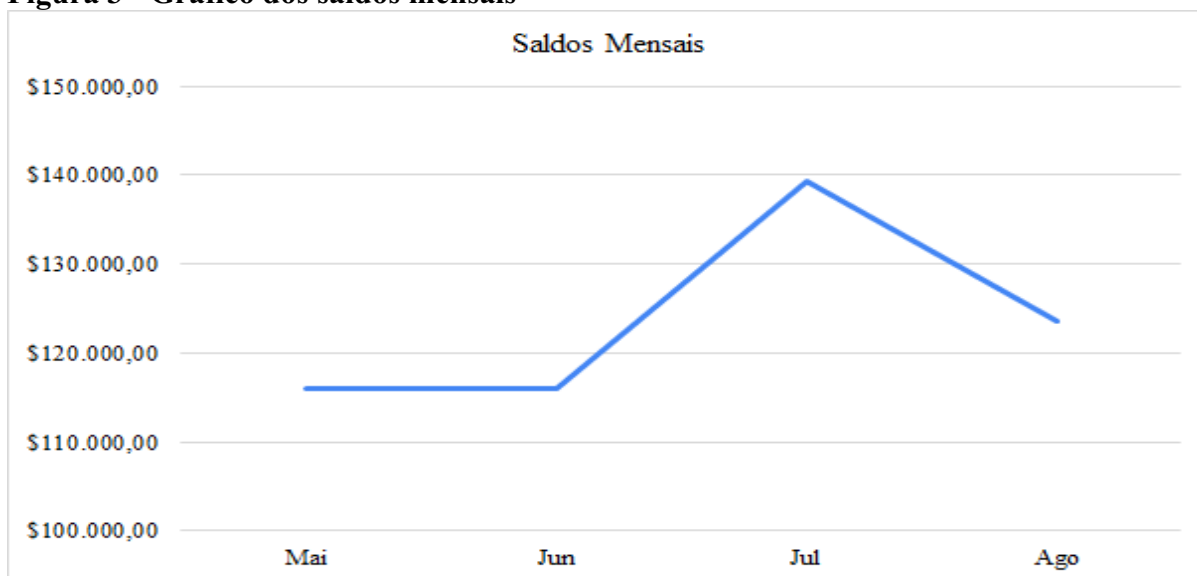
Figura 2 - Fluxo de Caixa

	A	B	C	D	E
3	Contas	Mai	Jun	Jul	Ago
4	RECEITAS OPERACIONAIS	\$142.246,93	\$139.255,86	\$144.479,23	\$146.773,46
5	Venda de Mercadorias	\$142.246,93	\$139.255,86	\$144.479,23	\$146.773,46
6	Outras receitas				
7	DESPESAS FIXAS	\$12.475,02	\$12.479,46	\$12.409,14	\$12.484,89
8	Água	\$236,04	\$213,98	\$210,92	\$215,20
9	Cartório				
10	Encargos sociais	\$1.039,13	\$1.039,13	\$1.039,13	\$1.039,13
11	Energia	\$227,58	\$267,35	\$264,32	\$285,49
12	Fones / Comunicação	\$143,00	\$143,00	\$143,00	\$143,00
13	Impostos/taxas diversas				
14	Manutenção equipamentos				
15	Manutenção prédio				
16	Material escritório	\$60,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00
17	Material limpeza	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00
18	Outras DFs				
19	Pro-labore				
20	Propaganda	\$100,00	\$100,00	\$0,00	\$0,00
21	Salários	\$9.200,00	\$9.200,00	\$9.200,00	\$9.200,00
22	Manutenção bancária	\$334,27	\$341,00	\$376,77	\$427,07
23	Segurança	\$210,00	\$210,00	\$210,00	\$210,00
24	Licença de software				
25	Terceirizados	\$895,00	\$895,00	\$895,00	\$895,00
26	DESPESAS VARIÁVEIS	\$147.333,62	\$116.104,18	\$99.762,47	\$149.927,40
27	Fornecedores	\$131.670,02	\$109.029,87	\$97.849,21	\$132.172,20
28	Impostos estaduais	\$5.229,14	\$6.774,31	\$1.613,26	\$8.661,26
29	Impostos federais	\$10.084,46			\$8.743,94
30	Impostos municipais				
31	Embalagens	\$350,00	\$300,00	\$300,00	\$350,00
32	Outras despesas variáveis				
33	ENTRADA FL. INVESTIMENTO				
34	Venda Ativo				
35	SAÍDA FL. INVESTIMENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
36	Ativo imobilizado				
37	Treinamento				
38	ENTRADA FL. FINANCIAMENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
39	Aporte Sócios				
40	Recebimento de Empréstimo				
41	SAÍDA FL. FINANCIAMENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
42	Distribuição de Lucros				
43	Pgto. empréstimo (principal)				
44	Pgto. empréstimo (juros)				
45					
46	Contas	Mai	Jun	Jul	Ago
47	Saldos Iniciais	\$133.531,69	\$115.969,98	\$116.021,02	\$139.277,49
48	RECEITAS OPERACIONAIS	\$142.246,93	\$139.255,86	\$144.479,23	\$146.773,46
49	DESPESAS OPERACIONAIS	\$159.808,64	\$139.204,82	\$121.222,76	\$162.412,29
50	DESPESAS FIXAS	\$12.475,02	\$12.479,46	\$12.409,14	\$12.484,89
51	DESPESAS VARIÁVEIS	\$147.333,62	\$126.725,36	\$108.813,62	\$149.927,40
52	ENTRADA FL. INVESTIMENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
53	SAÍDA FL. INVESTIMENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
54	ENTRADA FL. FINANCIAMENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
55	SAÍDA FL. FINANCIAMENTO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
56	Saldos Finais	\$115.969,98	\$116.021,02	\$139.277,49	\$123.638,66
57	Fluxo Operacional	-\$17.561,71	\$51,04	\$23.256,47	-\$15.638,83
58	Fluxo Investimento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
59	Fluxo Financiamento	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
60	Despesa fixa / Receita operacional	8,77%	8,96%	8,59%	8,51%
61	Despesa variável / Receita operacional	103,58%	91,00%	75,31%	102,15%

Fonte: elaborada pelo autor (2021).

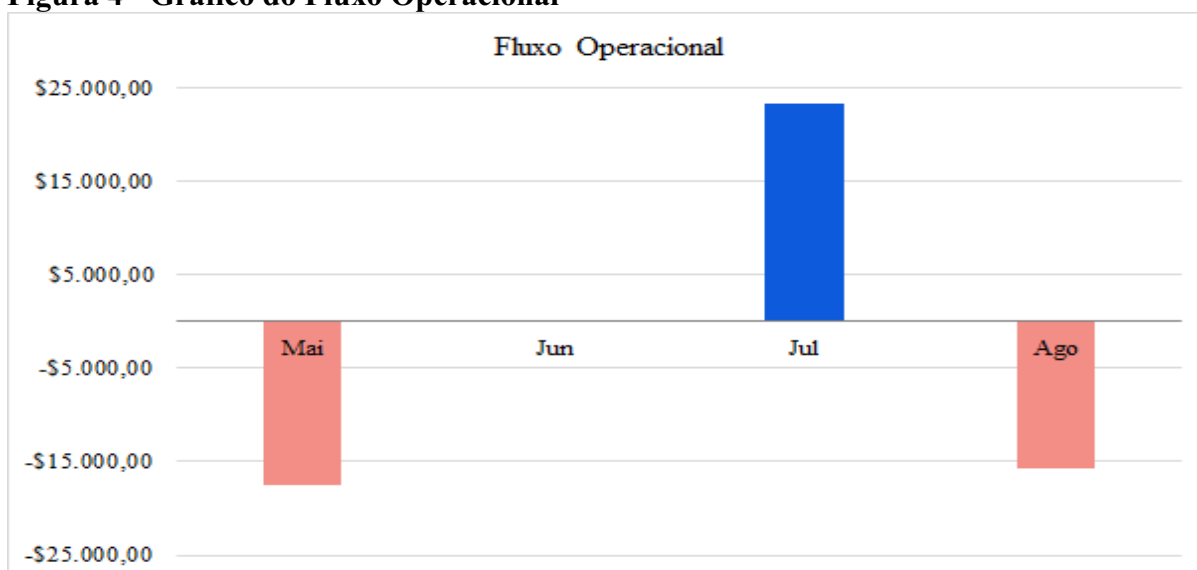
Com base nos dados apresentados na figura 2 é possível analisar o resultado da empresa no período de maio de 2021 a agosto de 2021. Conseguiu-se perceber que todo o período analisado demonstrou saldos positivos acima de R\$ 115 mil, como ilustra o gráfico da figura 3. No entanto, quando analisado o fluxo operacional, é possível observar que a empresa apresentou saldos negativos nos meses de maio e agosto, conforme a figura 4. O gestor admite que a reserva técnica em conta, evitou a necessidade de captação de recursos de terceiros para o pagamento das obrigações.

Figura 3 - Gráfico dos saldos mensais



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Figura 4 - Gráfico do Fluxo Operacional

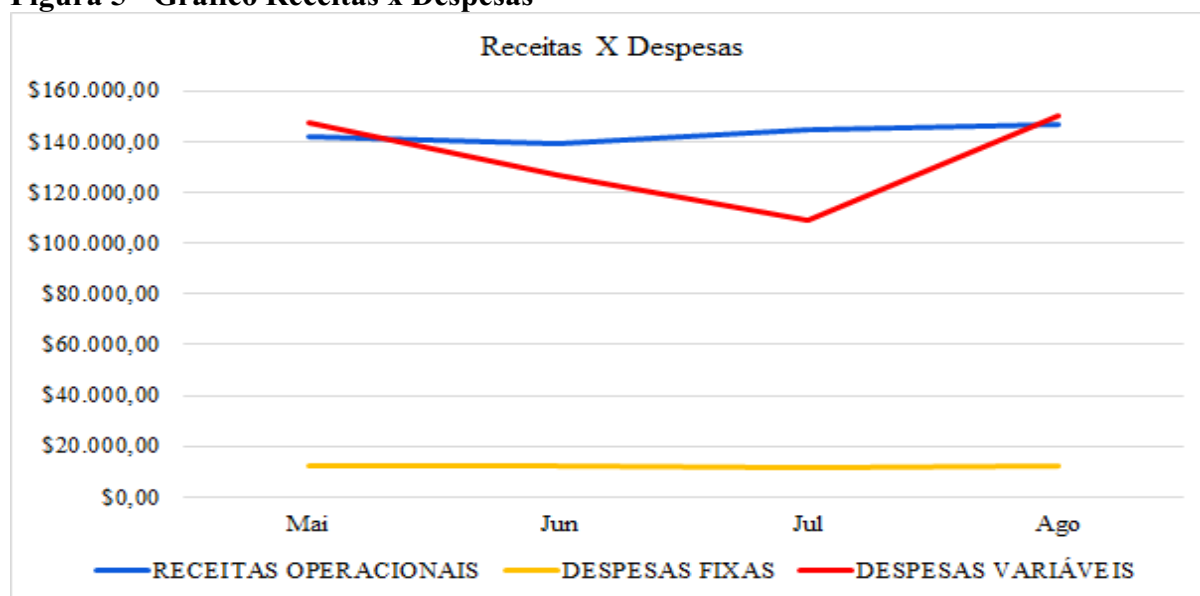


Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Os saldos negativos do fluxo operacional são justificados pelo aumento das despesas com fornecedores, conforme visto no fluxo de caixa (figura 2). De acordo com o gestor, foi necessária uma maior compra de mercadorias para abastecer o estoque, ocasionando os valores

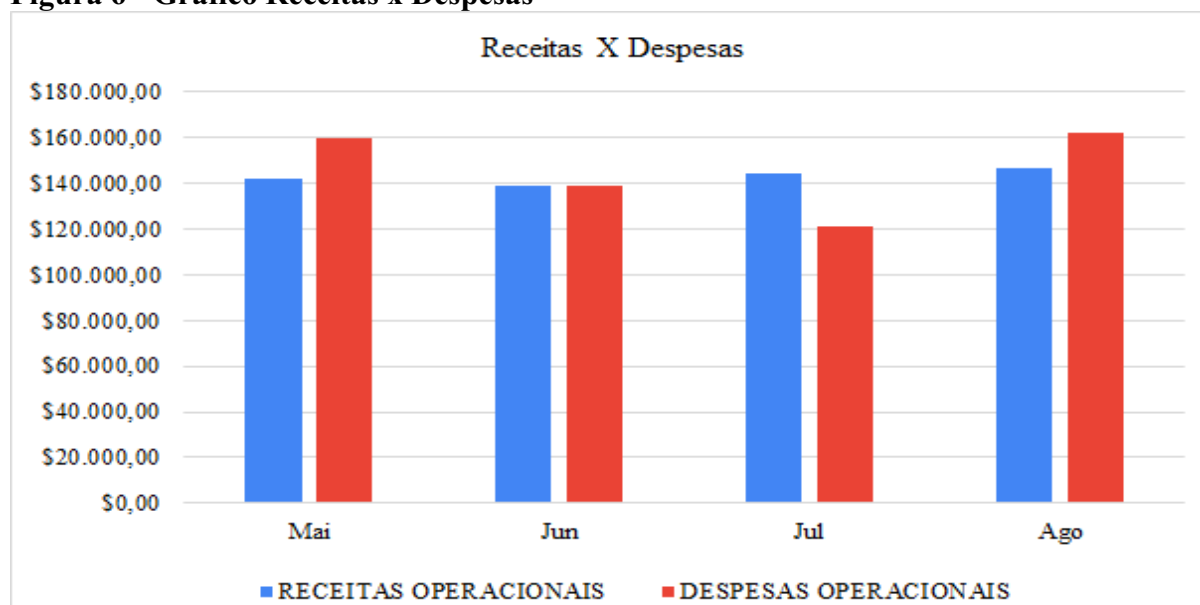
superiores nas despesas em relação às receitas nos meses de maio e agosto, como apresenta as figuras 5 e 6.

Figura 5 - Gráfico Receitas x Despesas



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Figura 6 - Gráfico Receitas x Despesas



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

A partir da análise e acompanhamento do fluxo de caixa elaborado, os gestores possuem a capacidade de apontar quais são os pontos que necessitam de mais atenção, encontrar onde estão as maiores despesas e quais são os períodos que necessitam de mais atenção na contenção nos gastos para que consigam cumprir todas as suas obrigações. Desta forma os gestores podem ter maior controle de sua empresa fazendo uma administração mais eficaz de seus recursos, evitando assim o desequilíbrio financeiro.

5. Considerações finais

Conforme visto na literatura, um dos maiores desafios na gestão de uma empresa familiar encontra-se na área financeira, pois, muitas vezes, os gestores misturam os recursos da empresa com os recursos próprios. Outro grande problema diz respeito à falta de controle das entradas e saídas de recursos.

Neste sentido, no estudo buscou-se a implementação do fluxo de caixa como ferramenta de controle e gestão em uma empresa familiar, onde comprovou-se de fato esses problemas citados. No entanto, através do treinamento realizado e da planilha elaborada, houve a conscientização por parte do gestor a respeito dos problemas que poderiam acontecer se não houvesse o controle de caixa.

Através dos resultados verificados, pôde-se observar que a empresa obteve êxito nos resultados encontrados, mas ficou perceptível que os gestores não possuíam conhecimento relacionado à realidade de entradas e saídas do caixa, uma vez que em dois meses analisados, o saldo das atividades operacionais foi negativo.

O fluxo de caixa permitiu ao gestor tomar conhecimento das finanças da organização, a fim de evitar possíveis problemas de liquidez, com saldos negativos de caixa. Além de tomar melhores decisões na compra de mercadorias, para não prejudicar o caixa da empresa e resultar na inadimplência com fornecedores.

O objetivo geral deste estudo foi implementar um modelo de controle do fluxo de caixa adequado com a realidade e necessidade da empresa. Sendo assim o objetivo foi alcançado e trouxe vários benefícios à empresa escolhida.

Conclui-se, portanto, que o fluxo de caixa é uma ferramenta de grande representatividade na gestão de uma empresa, e que a mesma pode e deve ser utilizada não somente no controle, mas também no planejamento financeiro de qualquer empresa, seja pequena, média ou grande.

Na sequência do presente trabalho surgiram alguns aspectos que se revelaram interessantes para uma abordagem mais detalhada. Diante de um maior histórico de registros do fluxo de caixa, poderia ser objeto de uma futura investigação o cálculo da média, desvio padrão e coeficiente de variação, para uma melhor análise de risco nas finanças da empresa, de forma a complementar a tomada de decisão do gestor.

Referências

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 226 p.

BÄCHTOLD, Ciro. **Contabilidade Básica**. Curitiba, 2011. Disponível em: <http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/959/Contabilidade%20Basica.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 ago. 2021

BATISTA, Alisson de Souza *et al.* A utilização do fluxo de caixa como ferramenta estratégica nas microempresas. **Ciência Contemporânea**. Belo Horizonte. v. 1, n. 6, p. 365-384, jun. 2020. Disponível em: <http://www.cienciacontemporanea.com.br/index.php/revista/article/view/33>. Acesso em: 01 set. 2021

BEZ, Roberto. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro em software ERP. **Administradores**. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/fluxo-de-caixa-uma-decisao-de-planejamento-e-controle-financeiro-em-software-erp>. Acesso em: 28 abr. 2021

BRANCO, Karoline Pereira; RAMOS, Patrícia de Siqueira; FRIAS, Lincoln Thadeu Gouvêa de. Projeção de fluxo de caixa de uma empresa comercial por meio de simulação de Monte Carlo. **Revista Debate Econômico**. Alfenas. v. 7 n. 1, p. 79-93, jan.-jun. 2019. Disponível em: <http://publicacoes.unifal-mg.edu.br/revistas/index.php/revistadebateeconomico/article/view/1119>. Acesso em: 08 set. 2021

CONTEZINI, Diego. Plano de contas: o que é, sua importância e como implementar. **Blog Asaas**. 2019. Disponível em: <https://blog.asaas.com/plano-de-contas-o-que-e-sua-importancia-e-como-implementar/>. Acesso em: 25 ago. 2021

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. **Excel para profissionais de finanças: manual prático**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/36865001/Livro_Excel_para_profissionais_de_financas_correia_neto. Acesso em: 24 mar. 2021

COUTO, Arminda Socorro Batista do. **A importância do fluxo de caixa para gestão empresarial**. 2005. Disponível em: <http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/04/Arminda-Batista-do-Couto-A-Import%C3%A2ncia-do-Fluxo-de-Caixa-para-a-Gest%C3%A3o-Empresarial.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2021

ENTENDA o que é projeção de fluxo de caixa. **ProLucro**. 2015. Disponível em: <https://www.prolucro.com.br/blog/entenda-o-que-e-projecao-de-fluxo-de-caixa/>. Acesso em: 03 set. 2021

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. Tradução de Allan Vidigal Hashings. 12º ed. rev. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. Tradução de Cristina Yamagami. 14º ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

GRÁCIO, M. M. C.; GARRUTTI, É. A. Estatística aplicada à educação: uma análise de conteúdos programáticos de planos de ensino de livros didáticos. **Revista de Matemática e Estatística**, São Paulo, v. 23, n. 3, p.107-126, abr. 2005.

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

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/330295991_Aplicacao_de_Ferramentas_de_Apoio_Gerencial_Contabil_em_uma_Microempresa_de_Confecoes. Acesso em: 20 mar. 2021

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**:3 ed. São Paulo: Atlas, 1995. 270 p.

MARTINI, Luigi. **Contabilidade Geral**. 2013. Disponível em:

https://educacaocoletiva.com.br/assets/system_files/material/phpCggYZ11779.pdf. Acesso em: 12 ago. 2021

MAX, Ronan. Plano de contas: o que é e para que serve? **RTek: Gestão Inteligente**. 2018. Disponível em: <https://www.rtek.com.br/plano-de-contas-o-que-e-e-para-que-serve/>. Acesso em: 25 ago. 2021

MENDES, Taiane Borges. **Controle de fluxo de caixa**: uma proposta de implantação na empresa DG Comércio de Vidros LTDA – ME. Orientador: Alessandro Ramos Costa. 2018. 30 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) Faculdade Capivari – FUCAP, Capivari de Baixo, 2018. Disponível em:

https://www.fucap.edu.br/dashboard/biblioteca_repositorio/f36efb210563878dca6075617301bdcf.pdf. Acesso em: 01 maio 2021

NEGÓCIOS: Desafios e oportunidades para empresas familiares de Minas Gerais. **JORNAL CONTÁBIL**, 10 mar. 2020. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/negocios-desafios-e-oportunidades-para-empresas-familiares-de-minas-gerais/>. Acesso em: 20 mar. 2021

PAES, Luana Cosmin Francelino *et al.* Implantação de controle financeiro por fluxo de caixa: um estudo de caso na empresa Jorfran pinturas e reformas. In: MICHELS, Emillie; MOREIRA, Fernanda Kempner (Org.). **Você no comando**: coletânea de tcc 's do curso de administração da FUCAP. Capivari de Baixo: FUCAP, 2018. p. 76–92.

RIBEIRO, Marinalda Lourdes. **O fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira: Um estudo de caso em uma microempresa de customização têxtil**. 2018. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/6697>. Acesso em: 29 abr. 2021

ROMANCINI, Mateus Guidi. **Proposta de planejamento financeiro de uma microempresa de artefatos de cimento, com base em seu fluxo de caixa**. 2018. 58 p.

Monografia (Bacharelado em Administração)- Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, 2018. Disponível em:
<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/6646/1/MATEUS%20GUIDI%20ROMANCINI.pdf>.
Acesso em: 20 mar. 2021

SANTOS, Jhonas Roberto Piovezana dos. **A importância do fluxo de caixa para a gestão de uma pequena empresa**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Contábil e Financeira) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/25779>. Acesso em: 01 set. 2021

SILVA, César Augusto Tibúrcio; SANTOS, Jocineiro Oliveira dos; OGAWA, Jorge Sadayoshi. **Fluxo de Caixa e DOAR**. Boletim do IBRACON. São Paulo: IBRACON, ano XVII, n. 199, dez., 1993.

SOUSA, Adriano Silva. Gestão financeira em empresa familiar de pequeno porte do ramo de roupas em Embu das Artes. **Revista de Administração**, v. 13, n. 23, p. 21-35, 2015. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1551>. Acesso em: 21 mar. 2021

VASCONCELOS, Diego; TORRES, Adilson. Implementação da demonstração do fluxo de caixa em uma pequena empresa prestadora de serviço de diversão infantil. **Revista de Iniciação Científica**. n. 15, 2015. Disponível em:
https://www.unifeg.edu.br/webacademico/site/revista-pic/ed/2015/ADM_-_Diego.pdf.
Acesso em: 09 set. 2021

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIKMUND, William. **Princípios da pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Thomson, 2006. 544 p.