

A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA NAS DECISÕES FINANCEIRAS DE UMA EMPRESA SUL CATARINENSE

Saimon da Silveira Machado
professionalsaimon@gmail.com

Orientador: Prof. MSc. Everton Salvador
Graduando em administração de empresas
Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

RESUMO

A falta de controles financeiros eficazes figura como uma das principais causas de mortalidade prematura de pequenas empresas no cenário de mercado atual. Este estudo de caso teve como objetivo analisar de que forma a utilização estruturada do fluxo de caixa contribui para a gestão financeira e a tomada de decisões em uma empresa de pequeno porte localizada no Sul de Santa Catarina. Metodologicamente, a pesquisa descritivo-exploratória utilizou abordagem mista qualitativa e quantitativa em uma empresa, mediante aplicação de questionários estruturados a 13 respondentes dos níveis estratégico (1), tático (1) e operacional (11), além da elaboração do fluxo de caixa pelo método direto referente ao exercício de 2025. Os resultados quantitativos revelaram manutenção de saldos positivos e capacidade de geração de caixa em todos os trimestres, embora com elevada concentração de gastos sob a rubrica genérica de despesas administrativas. Qualitativamente, identificou-se desconexão entre os níveis organizacionais: enquanto o estratégico reconhece a importância da previsibilidade, o tático atua de forma reativa devido à falta de processos padronizados e a erros de lançamento do operacional. Conclui-se que o fluxo de caixa estruturado é vital para a sobrevivência do negócio, recomendando-se à gestão a reestruturação urgente do plano de contas e a criação de um manual de rotinas financeiras.

Palavras-chave: Administração Financeira. Fluxo de Caixa. Tomada de Decisão. Pequenas Empresas. Estudo de Caso.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em 2023, aproximadamente 29% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades antes de completarem cinco anos de existência. Entre os principais fatores que contribuem para essa mortalidade precoce, destacam-se os problemas financeiros, frequentemente decorrentes da ausência de ferramentas adequadas de controle e gestão, como a utilização de indicadores financeiros essenciais, entre eles o fluxo de caixa. Nesse sentido, Silva (2006) ressalta que controles financeiros deficientes e a falta de planejamento estratégico estão entre os fatores que mais contribuem para a ocorrência de dificuldades financeiras.

O fluxo de caixa é de suma importância para a organização, pois, por meio de sua análise, é possível tomar decisões relevantes, avaliar a saúde financeira da empresa, além de representar sua liquidez e controlar as entradas e saídas de recursos em determinado período (Pivetta, 2005). Para Gitman (2004), dentro da administração financeira, existem diversos mecanismos que auxiliam os gestores a administrar um negócio; dentre eles, o fluxo de caixa se destaca por otimizar processos de tomada de decisão, planejamento e agilidade na gestão.

Conforme Endler (2004), o objetivo primordial da organização é alcançar lucro e ampliar seu potencial de investimento. Entretanto, surge a questão de como avaliar se as ações adotadas pela gestão estão realmente alinhadas a esse propósito. Diante da rapidez e da instabilidade do cenário econômico atual, muitas empresas enfrentam dificuldades para definir métricas adequadas e acompanhar sua evolução.

Nesse contexto, o controle do fluxo de caixa torna-se essencial, pois permite

identificar a real situação financeira da empresa e subsidiar o processo de tomada de decisão. Apesar disso, ainda são poucas as empresas que realizam um controle adequado do fluxo de caixa, desconhecendo o quanto essa prática pode impactar negativamente sua competitividade no mercado (Pivetta, 2005).

Observa-se, portanto, uma lacuna na prática empresarial, especialmente no que se refere à utilização do fluxo de caixa como instrumento estratégico de gestão financeira, o que justifica a análise do tema na presente pesquisa.

Diante desse cenário, identifica-se um problema central: a dificuldade das empresas em possuir e analisar seu fluxo de caixa de forma completa e estruturada, bem como em utilizar seus benefícios de maneira estratégica. Com o aumento constante do fluxo de informações nas organizações, torna-se necessário contar com profissionais capazes de desenvolver uma visão organizacional ampla. Assim, em razão da falta de informações adequadas e do desconhecimento por parte dos gestores, a utilização de ferramentas de gestão se torna essencial (Neves, 2004).

A partir desse contexto, o estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: de que forma a utilização estruturada do fluxo de caixa pode contribuir para a gestão financeira da organização estudada, garantindo maior segurança e eficiência no processo de tomada de decisão? Para responder a essa questão, definiu-se como objetivo geral analisar a importância do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira da organização estudada, identificando sua contribuição para a tomada de decisão e para a sustentabilidade do negócio. Como desdobramentos desse objetivo, buscou-se identificar as práticas de controle financeiro atualmente utilizadas na empresa, analisar como o fluxo de caixa pode auxiliar no planejamento e na previsão das entradas e saídas de recursos, verificar de que forma a utilização do fluxo de caixa contribui para a tomada de decisões gerenciais, avaliar a relação entre o uso do fluxo de caixa e a sustentabilidade financeira do negócio e propor melhorias no processo de gestão financeira da empresa a partir da utilização eficaz do fluxo de caixa.

A justificativa do presente trabalho está fundamentada na necessidade de organizações, mesmo de pequeno porte, manterem controles financeiros claros e estratégicos, especialmente em cenários econômicos caracterizados por rapidez e instabilidade. Resnik (2009) afirma que os controles decisivos em uma empresa estão diretamente relacionados ao estoque, às contas a pagar, às contas a receber e ao caixa. Em outras palavras, são esses os controles que fornecem informações essenciais para a utilização adequada dos indicadores de gestão financeira.

Embora o fluxo de caixa seja amplamente reconhecido como ferramenta fundamental para o planejamento, controle e avaliação da saúde financeira (Pivetta, 2005; Gitman, 2004), muitas empresas ainda realizam registros financeiros de forma parcial ou informal, comprometendo sua competitividade e capacidade de investimento. Nesse sentido, o estudo se torna pertinente, pois permite compreender como a organização pode utilizar o fluxo de caixa de forma estruturada para melhorar decisões, planejar estratégias e fortalecer sua sustentabilidade. Além disso, compreender a importância do fluxo de caixa contribui para que gestores de pequenas empresas possam antecipar problemas financeiros, identificar períodos de maior ou menor liquidez e definir prioridades de investimento e pagamento. Ao sistematizar essas informações, é possível reduzir riscos, evitar desequilíbrios financeiros e garantir maior segurança na condução das operações (Pivetta, 2005).

Dessa forma, o estudo auxilia na promoção de uma gestão financeira mais eficiente, essencial para a competitividade e longevidade das organizações. Adicionalmente, a pesquisa se justifica por seu caráter aplicável, fornecendo orientações para que a empresa em questão adote práticas estruturadas de controle financeiro. O trabalho possibilita a identificação de lacunas nos processos existentes e sugere estratégias que podem ser replicadas em outras pequenas empresas, contribuindo para o fortalecimento da cultura de gestão financeira no contexto empresarial local. Assim, evidencia-se a relevância do estudo tanto para o desenvolvimento acadêmico quanto para a melhoria prática da gestão organizacional.

Para facilitar a compreensão do leitor, este trabalho está organizado em cinco seções principais. A primeira seção apresenta a introdução, contextualizando o tema, expondo o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. A segunda seção aborda a fundamentação teórica, discutindo os principais conceitos e referências que embasam a

pesquisa. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção contempla a pesquisa e a discussão dos resultados obtidos. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, destacando as conclusões, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico discorre sobre o planejamento e a gestão financeira, apresentando conceitos e práticas que contribuem para o controle eficiente dos recursos empresariais e para a tomada de decisões estratégicas. Também aborda o fluxo de caixa, considerando os métodos direto e indireto, o fluxo de caixa projetado, as análises vertical e horizontal e o saldo de caixa mínimo, que são ferramentas fundamentais para o acompanhamento da liquidez e da saúde financeira da organização.

2.1 PLANEJAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA

De acordo com Lucion (2005), a palavra planejamento refere-se ao ato de prever e organizar ações necessárias para a realização de um trabalho, projeto ou objetivo, seja no âmbito pessoal ou profissional. O planejamento segue um roteiro estruturado de ideias e indicadores que orientam o alcance dos resultados desejados. Segundo o autor, no contexto empresarial, é comum o processo de planificação, entendido como o conjunto de ações a serem executadas com vistas a um objetivo específico ou à elaboração de planos estratégicos. No caso do planejamento financeiro, esse conceito está relacionado à previsão, controle e gestão da circulação do dinheiro dentro da organização, garantindo o equilíbrio entre receitas e despesas.

O planejamento proporciona à empresa maior segurança e previsibilidade, permitindo que não seja surpreendida por imprevistos e que tenha clareza sobre a origem, o destino e a movimentação dos recursos financeiros (Gitman, 1997). De acordo com o autor, o planejamento e a gestão financeira constituem pilares fundamentais na vida de uma empresa, uma vez que fornecem indicadores essenciais para o controle e a coordenação de suas ações.

Segundo Ross (1998, p.82), “o planejamento financeiro formaliza a maneira pela qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”.

De acordo com Chiavenato (2000), o planejamento empresarial pode ser dividido em três níveis distintos:

- a) Planejamento estratégico: está relacionado às decisões de longo prazo e envolve a definição dos rumos da organização como um todo. É elaborado pela alta administração e busca estabelecer as diretrizes gerais para o alcance da missão, visão e objetivos globais da empresa.
- b) Planejamento tático: possui foco no médio prazo e busca desdobrar as estratégias definidas no nível estratégico em planos específicos para cada departamento ou área funcional, como finanças, marketing e recursos humanos.
- c) Planejamento operacional: refere-se às ações de curto prazo, voltadas à execução das atividades cotidianas. Nesse nível, o objetivo é garantir que as tarefas planejadas sejam realizadas conforme o previsto, assegurando a eficiência das operações e o cumprimento das metas imediatas.

Assim, para compreender melhor o funcionamento do planejamento financeiro em uma empresa, é fundamental reconhecer a relação entre os diferentes níveis e os prazos de planejamento, sejam eles de curto, médio ou longo prazo, pois cada um complementa o outro (Chiavenato, 2000).

Para alcançar os objetivos de longo prazo, é necessário cumprir diversas metas de curto e médio prazo, considerando todos os fatores essenciais para seu alcance. Esse processo, denominado planejamento, permite uma visão abrangente das ações que precisam ser implementadas para atingir o objetivo maior da organização: o lucro (Lemes Junior, 2002). Embora o lucro seja o principal objetivo, um planejamento e uma gestão financeira eficazes possibilitam também alcançar outros resultados, como maior taxa de retorno sobre o capital investido, redução de custos operacionais e manutenção da motivação dos gestores, por meio

de controles e ferramentas de avaliação de resultados (Lemes Junior; Cherobim; Rigo, 2002).

Segundo Ross (1998), o planejamento financeiro de curto prazo requer atenção e controle constantes por parte dos gestores, uma vez que é necessário garantir a disponibilidade de recursos em caixa para cumprir as responsabilidades com vencimento de até um ano. O autor também destaca que esse tipo de planejamento permite identificar as disponibilidades financeiras e traçar o caminho que a organização deve seguir para atingir seus objetivos, mantendo a saúde financeira em dia.

Já o planejamento financeiro de longo prazo representa um retrato dos objetivos que a empresa pretende alcançar ou da posição que deseja ocupar em um horizonte de dois a dez anos, estando diretamente alinhado ao planejamento estratégico da organização (Chiavenato, 2000). Além disso, deve manter coerência com os demais setores, como produção, marketing e recursos humanos, para garantir a integração das ações e a sustentabilidade dos resultados (Gitman, 1997).

A ausência de planejamento financeiro de longo prazo é um dos principais fatores que podem levar à falência ou a dificuldades financeiras, reforçando sua importância para a continuidade da empresa (Ross, 1998).

De acordo com Urbano *et al.* (2014), o planejamento e a gestão financeira são fundamentais para garantir a saúde econômica de uma empresa. Por meio de um planejamento estruturado, os gestores podem obter indicadores que demonstram se os resultados estão alinhados com as metas estabelecidas. No entanto, para que esse processo seja eficaz, é necessário que haja disciplina e regularidade no registro das informações financeiras, permitindo uma análise precisa da situação econômica da organização. Além de facilitar a tomada de decisões, o planejamento antecipado e persistente contribui para a redução de atrasos em pagamentos e para a prevenção de custos adicionais com juros, evitando, assim, o comprometimento das finanças empresariais. O não pagamento de juros representa apenas um dos diversos benefícios proporcionados por um bom planejamento e gestão financeira, que abrangem desde o melhor aproveitamento dos recursos até o fortalecimento da sustentabilidade e do crescimento organizacional (Urbano *et al.*, 2014).

Para que o planejamento e a gestão financeira sejam bem-sucedidos, o gestor desempenha um papel fundamental. Ele deve possuir uma visão geral do negócio, conhecer sua história, política e cultura organizacional, e compreender o funcionamento de todos os processos da empresa. Dessa forma, poderá agir de maneira adequada às demandas da organização, mantendo contato com todas as áreas e utilizando informações e dados para controlar e fomentar o negócio. Além disso, é responsabilidade do gestor monitorar indicadores financeiros, analisar resultados e tomar decisões estratégicas que mantenham a empresa alinhada aos seus objetivos de curto, médio e longo prazo. A gestão financeira requer atenção contínua, com acompanhamento de todo o processo de construção do planejamento, monitorando seu andamento até a conclusão, e interagindo de forma constante com todos os stakeholders da empresa, garantindo que as ações tomadas promovam a sustentabilidade e o crescimento organizacional (Bittencourt; Palmeira, 2011).

Para desempenhar essas funções de maneira eficaz, o gestor financeiro conta com diversos instrumentos e ferramentas, como o balanço patrimonial (BP), o demonstrativo de resultados do exercício (DRE) e o demonstrativo de fluxo de caixa (DFC). Esses instrumentos permitem o acompanhamento detalhado da situação financeira da empresa, facilitando a análise de resultados, a tomada de decisões estratégicas e o planejamento adequado dos recursos (Bittencourt; Palmeira, 2011).

Silva (2006) descreve as principais funções do planejamento financeiro:

- a) Elaborar projeção de fluxo de caixa;
- b) Planejar, controlar e analisar as despesas financeiras;
- c) Fixar política de aplicação financeira;
- d) Verificar os aspectos tributários e financeiros das aplicações financeiras;
- e) Negociar e controlar as aplicações financeiras;
- f) Fixar o limite de crédito para instituições financeiras;
- g) Controlar e analisar a rentabilidade das aplicações financeiras;
- h) Fixar política de empréstimos e financiamentos.

A empresa que busca alcançar sucesso em seu planejamento financeiro deve manter

um controle rigoroso e um conhecimento detalhado sobre as entradas e saídas de seu caixa. Somente por meio desse controle é possível que os gestores tenham clareza na tomada de decisão, amparados pelos dados obtidos, o que proporciona maior segurança e estabilidade nas ações. O fluxo de caixa, nesse contexto, destaca-se como uma das principais ferramentas de gestão financeira, sendo um indicador essencial que facilita a tomada de decisões e se torna um instrumento estratégico nas mãos dos gestores (Zdanowicz, 2004).

2.2 FLUXO DE CAIXA: MÉTODO DIRETO E INDIRETO

A demonstração do fluxo de caixa (DFC) pode ser elaborada de duas formas: pelo método direto ou pelo método indireto. A principal diferença entre eles está na maneira como as atividades operacionais são apresentadas, ou seja, na forma como as entradas e saídas de caixa provenientes das operações da empresa são evidenciadas (Castro; Grande; Camillo 2015).

O método direto apresenta, de forma detalhada, as entradas e saídas de caixa relacionadas às atividades operacionais em determinado período. É comumente utilizado para comparar a variação entre dois períodos, pois evidencia os recebimentos e pagamentos efetivos da empresa, em vez de se basear no lucro líquido. Dessa forma, proporciona uma visão mais clara sobre a real movimentação financeira das operações (Pereira; Silva 2010). Segundo Assaf Neto (2012), as atividades operacionais correspondem às principais transações e eventos que compõem a atividade-fim da empresa, ou seja, aquelas relacionadas à produção e comercialização de bens e serviços, bem como à geração de receitas e pagamento de despesas decorrentes dessas operações.

Conforme Marion (2003), o DFC elaborado pelo método direto é considerado por muitos o “verdadeiro fluxo de caixa”, pois demonstra todos os recebimentos e pagamentos que efetivamente influenciaram as disponibilidades de caixa no período analisado. De acordo com Ching *et al.* (2003), o método direto apresenta maior facilidade de compreensão, uma vez que os recebimentos e os desembolsos são expostos de forma clara e objetiva. No entanto, conforme destaca Assaf Neto (2012), apesar de ser mais transparente e informativo, esse método é menos utilizado na prática em razão da dificuldade de obtenção detalhada dos dados operacionais, o que torna sua elaboração mais trabalhosa para muitas empresas.

Quadro 1 – Fluxo de caixa pelo método direto.

	1º. TRIM	2º. TRIM	3º TRIM	4º. TRIM
Saldo Inicial				
Entradas				
Recebimento de clientes				
Total das Entradas				
Saídas				
Despesas industriais				
Despesas comerciais				
Despesas administrativas				
Despesas de pessoal				
Impostos e taxas				
Despesas com veículos				
Despesas patrimoniais				
Total das Saídas				
Saldo Final				

Fonte: Sá (2012).

Diferentemente do método direto, o método indireto é elaborado a partir do resultado líquido do exercício, ajustado por valores que não representam movimentações efetivas de caixa, como receitas e despesas que não afetam a variação das disponibilidades.

Esse método parte do lucro líquido e o reconcilia com o fluxo de caixa operacional, considerando itens como depreciações, amortizações e variações nas contas do ativo e passivo circulante. Para Campos (1999), os principais benefícios da utilização do método indireto são o baixo custo e a facilidade de elaboração, uma vez que as informações necessárias podem ser

obtidas diretamente das demonstrações contábeis da empresa. Segundo Marion (2006), esse método proporciona maior simplificação, pois se baseia na diferença de saldos e na inclusão de itens que não afetam as disponibilidades, como despesas e impostos.

O método indireto é amplamente utilizado pelas empresas, pois realiza a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações. Além disso, constitui uma forma mais estruturada de evidenciar a influência das políticas de concessão de prazos a clientes e das negociações com fornecedores na geração de caixa operacional em determinado período analisado (Schuertz; Luz, 2018). De forma simplificada, esse método permite compreender se o lucro apresentado contabilmente realmente se converte em recursos financeiros disponíveis. Em outras palavras, possibilita à empresa verificar se os resultados obtidos nas vendas correspondem ao efetivo ingresso de caixa, permitindo identificar situações em que há lucro no demonstrativo, mas escassez de dinheiro em caixa, condição que pode comprometer a continuidade das operações e a saúde financeira do negócio (Schuertz; Luz, 2018).

Quadro 2 – Fluxo de caixa pelo método indireto.

	1º. TRIM	2º. TRIM	3º. TRIM	4º. TRIM
Saldo Inicial				
Geral Interna de Caixa				
Lucro líquido				
Depreciação				
Provisão de férias e 13º				
Juros provisionados s/ empréstimos				
Lucro de equivalência patrimonial				
Geral Operacional de Caixa				
Contas a receber				
Estoques				
Fornecedores				
Salários, encargos e benefícios				
Outros exigíveis				
Geração não Operacional de Caixa				
Imobilizado				
Empréstimos bancários				
Financiamentos				
Capital social				
Saldo Final				

Fonte: Sá (2012).

De acordo com Quintana (2009), o método direto evidencia todos os recebimentos e pagamentos relacionados às atividades operacionais, permitindo uma visão mais clara e imediata da movimentação financeira da empresa. Já o método indireto, segundo o autor, parte do resultado do período, realizando ajustes referentes às receitas e despesas que não impactaram diretamente o caixa, como depreciações, provisões e variações em contas patrimoniais.

Dessa forma, o método indireto demonstra de maneira mais sintética a relação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações. A maioria das empresas que elaboram a DFC opta por esse método, em razão de sua praticidade e por apresentar estrutura semelhante à antiga Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR), amplamente utilizada no meio empresarial. Nesse modelo, o caixa proveniente das atividades operacionais é visto como uma extensão da DOAR, servindo como base para compreender as mudanças no capital circulante e a capacidade de geração de recursos financeiros ao longo do período (Fipecafi, 2013).

Entretanto, estudos realizados por Farshadfar e Monem (2013) indicam que as empresas que adotaram o método direto na elaboração da DFC obtiveram informações mais detalhadas e relevantes para o processo decisório, especialmente por evidenciarem com maior transparência as entradas e saídas de caixa. Essa clareza facilita a análise gerencial e o planejamento financeiro, contribuindo para decisões mais assertivas quanto ao controle de gastos, investimentos e política de crédito. Apesar disso, a aplicação do método direto ainda é

menos frequente, principalmente devido à maior complexidade de sua elaboração e à necessidade de um controle rigoroso das transações diárias.

A análise do fluxo de caixa, seja pelo método direto ou indireto, é fundamental para compreender a real capacidade da empresa de gerar e administrar recursos financeiros. A escolha do método deve considerar a complexidade operacional e as informações que se deseja evidenciar (Quintana, 2009).

2.3 FLUXO DE CAIXA PROJETADO

O fluxo de caixa projetado é uma ferramenta essencial para o controle financeiro das empresas, pois possibilita a estimativa das entradas e saídas de recursos em períodos futuros. Esse instrumento auxilia na tomada de decisões estratégicas, permitindo que a organização se antecipe a possíveis desequilíbrios financeiros e se prepare adequadamente para honrar seus compromissos. Dessa forma, o fluxo de caixa projetado contribui para a manutenção da liquidez e para a prevenção de situações em que o caixa possa se tornar negativo (Gervasio; Silva; Lima 2022).

A projeção, de forma geral, consiste em prever o futuro e preparar a organização para enfrentá-lo. Além disso, permite realizar ajustes e tomar decisões que visem à melhoria dos resultados e ao crescimento empresarial. No entanto, é importante reconhecer que o risco é um elemento inerente à projeção, uma vez que toda estimativa futura envolve incertezas e possíveis variações nos resultados esperados (Weston; Brigham, 2000). Dessa maneira, entende-se que o risco representa a possibilidade de que o resultado projetado não se concretize, seja em razão de fatores internos ou externos desfavoráveis. Portanto, a existência do risco deve sempre ser considerada em qualquer projeção financeira, uma vez que ele é parte inerente do processo de estimativa de resultados futuros (Weston; Brigham, 2000).

Quadro 3 – Fluxo de caixa projetado.

	1º. TRIM			
	Projetado	Realizado	Diferença	%
Saldo Inicial				
Entradas				
Recebimento de clientes				
Total das Entradas				
Saídas				
Despesas industriais				
Despesas comerciais				
Despesas administrativas				
Despesas de pessoal				
Impostos e taxas				
Despesas com veículos				
Despesas patrimoniais				
Total das Saídas				
Saldo Final				

Fonte: Sá (2012).

De acordo com Zdanowicz (1986), a elaboração do fluxo de caixa projetado pode ser realizada em diferentes intervalos de tempo: mensalmente, trimestralmente, anualmente ou até mesmo diariamente, consistindo em um processo de planejamento que define as projeções financeiras para um determinado número de períodos.

O planejamento de caixa é essencial para a organização, pois, por meio dele, é possível identificar se haverá recursos suficientes para cumprir as obrigações operacionais ou se será necessário recorrer a instituições financeiras. Além disso, o planejamento de caixa oferece aos gestores uma base sólida para a tomada de decisões, permitindo simular e prever diferentes cenários e alternativas de negócios (Gitman, 1997).

De acordo com Frezatti (1997), existem diversos fatores que norteiam o comportamento organizacional em relação à gestão do fluxo de caixa projetado. Entre os principais elementos destacados pelo autor estão:

- a) O envolvimento dos tomadores de decisão;
- b) A análise detalhada das operações da empresa;
- c) O contato próximo com o mercado;
- d) A consideração do elemento concorrência;
- e) A definição de expectativas realistas;
- f) O controle contínuo e a adoção de ações corretivas;
- g) A atribuição clara de responsabilidades e resultados;
- h) A manutenção de uma visão integrada de curto e longo prazo;
- i) A realização de revisões constantes dos processos e resultados.

O fluxo de caixa projetado deve ser elaborado com o máximo de fidelidade às informações disponíveis, exigindo do gestor clareza, conhecimento e precisão durante o processo de planejamento. Sua correta elaboração é de extrema importância para a manutenção da saúde financeira da empresa, independentemente de seu porte, seja ela pequena, média ou grande, pois permite antecipar necessidades de recursos e garantir maior estabilidade nas operações (Zdanowicz, 2004).

2.4 ANÁLISE VERTICAL E HORIZONTAL

O Balanço Patrimonial apresenta a situação financeira e patrimonial de uma empresa em determinado período, fornecendo informações sobre os direitos e as obrigações da organização por meio de sua contabilidade (Iudícibus, 2008). De acordo com o autor, trata-se de um importante instrumento de controle gerencial, que permite à administração analisar a estrutura de ativos, passivos e patrimônio líquido, servindo como base para a tomada de decisões estratégicas.

Da mesma forma, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) evidencia o desempenho econômico da empresa em um determinado período, apresentando as receitas, custos e despesas que resultam no lucro ou prejuízo do exercício (Marion, 2019). Tanto o Balanço Patrimonial quanto a DRE podem ser submetidos à análise vertical e horizontal, permitindo avaliar a evolução das contas e a representatividade de cada item em relação ao total, o que contribui para a interpretação mais detalhada da situação financeira e do desempenho operacional da organização (Assaf Neto, 2020).

Dessa maneira, a análise horizontal consiste na comparação de demonstrações financeiras de dois ou mais períodos consecutivos, com o objetivo de identificar a evolução dos valores e avaliar tendências no desempenho da empresa (Assaf Neto, 2002). Segundo Matarazzo (2008), a análise horizontal baseia-se na observação da evolução dos resultados ao longo de diferentes períodos, por meio de uma sequência de demonstrações financeiras. Esse tipo de análise permite identificar os caminhos trilhados pela empresa e compreender as possíveis tendências que indicam sua trajetória de crescimento ou retração.

A análise vertical mostra quanto cada parte do balanço patrimonial representa em relação ao total, permitindo identificar como os recursos da organização estão distribuídos e se essa composição sofreu alterações ao longo do tempo (Assaf Neto, 2002). A análise vertical também pode ser utilizada para realizar comparações entre empresas do mesmo setor, permitindo avaliar diferenças na estrutura financeira (Neves, 2004). Além disso, é frequentemente chamada de análise estrutural. Segundo o autor, atribui-se o valor de 100 ou 100% a um determinado item, e, a partir disso, calcula-se quanto cada componente analisado representa em relação a esse referencial. Matarazzo (2010) destaca a importância da utilização conjunta das análises vertical e horizontal, uma complementando a outra, de modo a fornecer informações mais confiáveis e seguras para a tomada de decisão da empresa.

2.5 SALDO DE CAIXA MÍNIMO

De acordo com Lopes (2005), para se determinar o saldo de caixa mínimo, é necessário utilizar o modelo de caixa mínimo operacional. Segundo o autor, esse modelo foi

um dos pioneiros na apresentação de técnicas que permitem identificar o montante ideal a ser mantido em caixa, partindo do princípio de que a empresa deve dispor de um saldo mínimo para honrar seus compromissos nos prazos estabelecidos e, ao mesmo tempo, aproveitar oportunidades de investimento.

Para determinar o saldo de caixa mínimo, a organização deve dividir os desembolsos totais previstos pelo seu giro de caixa. Esse giro pode ser obtido dividindo-se 360 (no caso de a base ser em dias) ou o período de projeção em anos pelo ciclo de caixa financeiro, permitindo identificar o valor necessário para manter a liquidez operacional da empresa (Carvalho; Oliveira, 2016). De acordo com Assaf Neto (2012), o controle do giro de caixa é essencial para avaliar a capacidade de pagamento e o equilíbrio financeiro da organização, possibilitando a manutenção de um nível adequado de recursos disponíveis.

De acordo com Gitman (2004), o objetivo do caixa mínimo operacional e, conseqüentemente, do saldo de caixa mínimo, é possibilitar que a organização conduza suas atividades mantendo o menor volume de recursos possível imobilizado em caixa. O autor destaca ainda que o planejamento desse montante garante que a empresa consiga honrar seus compromissos nos prazos estabelecidos, mantendo ainda uma margem de segurança para eventuais emergências ou períodos em que não ocorram as entradas de receitas previstas.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), o valor do caixa mínimo que a empresa deve manter depende de diversos fatores que influenciam diretamente sua movimentação financeira. Entre esses fatores estão a falta de sincronização entre pagamentos e recebimentos, a possibilidade de surgirem eventos inesperados não previstos no planejamento, o risco de furtos ou desfalques, além de prazos de recebimento de vendas muito longos, prazos curtos para pagamentos e altos investimentos em estoques. A regularidade nas entradas de recursos também é um aspecto que interfere nesse equilíbrio, tornando essencial um acompanhamento constante para evitar desequilíbrios no fluxo de caixa.

A gestão adequada do caixa mínimo é essencial para equilibrar as entradas e saídas de recursos da empresa, garantindo que as operações sejam realizadas de forma contínua e segura. Estudos recentes destacam que o principal objetivo da administração do caixa é reduzir os desequilíbrios entre recebimentos e pagamentos, especialmente em horizontes de curto prazo, como os próximos três meses, permitindo que a empresa se prepare para eventualidades Zdanowicz (1992). Além disso, a manutenção de um determinado montante de caixa é necessária tanto para finalidades operacionais quanto para precaução, sendo considerado um equilíbrio entre os custos de manutenção de caixa e os custos de transação.

Além de garantir liquidez, a manutenção de um saldo mínimo de caixa também exerce papel estratégico ao permitir que a empresa avalie previamente cenários de risco e tome decisões mais embasadas. Pesquisas recentes indicam que manter uma determinada quantia em caixa para fins operacionais e de precaução constitui uma medida eficaz para reduzir desequilíbrios entre entradas e saídas e fortalecer a estabilidade financeira da organização (Salas-Molina *et al.*, 2023). Da mesma forma, segundo estudo de Faque (2021), a eficiência na gestão de caixa está diretamente associada ao desempenho financeiro das empresas, evidenciando que práticas de gerenciamento de caixa bem estruturadas podem impactar positivamente seus resultados.

Essas perspectivas confirmam que a adoção de ferramentas como o planejamento do fluxo de caixa e a determinação do saldo mínimo não são meramente procedimentos contábeis, mas elementos de gestão que favorecem a sustentabilidade e competitividade da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada neste estudo seguiu um delineamento descritivo e exploratório, pois permitiu compreender com maior profundidade as práticas financeiras da organização e, ao mesmo tempo, descrever de forma detalhada os procedimentos adotados ao longo do estudo. Segundo Gil (2017), pesquisas desse tipo são adequadas quando o objetivo é oferecer uma visão ampla do fenômeno e identificar padrões e relações importantes, o que se adequou ao propósito deste estudo. Quanto aos meios de investigação, o estudo foi classificado como pesquisa documental e estudo de caso, uma vez que foram analisados documentos

internos da empresa e sua realidade específica, conforme recomendado por Yin (2015) para estudos que buscam examinar fenômenos em seu contexto real.

A área de pesquisa abrangeu uma empresa de pequeno porte do segmento de comércio varejista de embalagens, localizada no Sul Catarinense. A população-alvo do estudo foi constituída pelos registros financeiros, demonstrações contábeis e documentos administrativos disponibilizados pela empresa, bem como pelos colaboradores da organização pertencentes aos níveis estratégico, tático e operacional. Os dados primários foram obtidos diretamente na fonte, por meio da análise documental e da aplicação de questionários estruturados aos colaboradores desses três níveis organizacionais. A participação dos integrantes permitiu uma compreensão mais abrangente dos processos e práticas adotados pela empresa, contemplando diferentes perspectivas sobre sua realidade organizacional. Os materiais analisados incluíram relatórios de fluxo de caixa, históricos de entradas e saídas, demonstrativos gerenciais e informações complementares que contribuíram para o entendimento dos processos financeiros da organização. A análise documental contemplou informações referentes ao exercício de 2025, enquanto a aplicação dos questionários aos colaboradores ocorreu no mês de março de 2026.

A seleção dos documentos ocorreu com base em critérios de atualidade, relevância e coerência com o período analisado. Em relação aos participantes, foram considerados todos os colaboradores da organização pertencentes aos níveis estratégico, tático e operacional. A inclusão desses participantes ocorreu de forma intencional, considerando sua vivência e conhecimento sobre as atividades, processos e práticas desenvolvidas na empresa. Esses critérios permitiram garantir que as informações coletadas representassem adequadamente a realidade organizacional estudada, conforme orientam Lakatos e Marconi (2017).

A coleta de dados foi realizada mediante levantamento e exame sistemático dos documentos internos da organização. Esse processo incluiu a organização dos arquivos, a leitura detalhada das informações e a categorização dos dados segundo os objetivos do estudo. Complementarmente, foram aplicados questionários estruturados aos colaboradores dos níveis estratégico, tático e operacional. Para cada nível organizacional foi elaborado um instrumento específico, contendo perguntas padronizadas direcionadas às atribuições e à realidade de cada grupo. A utilização desses questionários possibilitou a obtenção de informações complementares aos dados documentais, contribuindo para a validação das informações e para uma compreensão mais aprofundada dos processos administrativos, operacionais e financeiros observados. Todo o procedimento de coleta seguiu uma sequência lógica, priorizando transparência, segurança e veracidade das informações utilizadas.

O plano de análise dos dados foi estruturado em duas etapas: abordagem quantitativa e abordagem qualitativa. A parte quantitativa consistiu na realização de cálculos financeiros, indicadores, análises de variações e interpretação das demonstrações, utilizando técnicas estatísticas simples, como percentuais, médias e comparações diretas entre períodos. Esse tipo de abordagem foi essencial para mensurar os resultados e identificar tendências, alinhando-se ao que Ross, Westerfield e Jordan (2018) destacam como fundamental para a análise gerencial. Já a abordagem qualitativa envolveu a interpretação das respostas obtidas por meio dos questionários e a comparação dos resultados com os referenciais teóricos que embasam a gestão financeira. Foi empregada a análise de conteúdo, que permitiu organizar, interpretar e relacionar as informações, seguindo as etapas propostas por Bardin (2016), que envolvem a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A combinação dessas duas abordagens tornou possível compreender os dados de forma integrada, permitindo identificar não apenas aspectos numéricos, mas também elementos estratégicos e operacionais que influenciaram o desempenho financeiro da empresa. Ao final da análise, os resultados obtidos foram confrontados com a literatura da área, possibilitando reflexões e a construção de conclusões consistentes sobre as práticas financeiras observadas.

4 PESQUISA E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos na pesquisa realizada sobre a importância do fluxo de caixa nas decisões financeiras de uma empresa sul catarinense. O estudo buscou analisar a importância do fluxo de caixa como

ferramenta de gestão financeira na organização estudada, identificando sua contribuição para a tomada de decisão e para a sustentabilidade do negócio. Como desdobramentos, buscou-se compreender as práticas de controle financeiro adotadas pela empresa, bem como analisar de que forma o fluxo de caixa contribui para o planejamento, para a previsão de entradas e saídas de recursos e para a tomada de decisões gerenciais, além de avaliar sua relação com a sustentabilidade financeira do negócio e identificar possíveis melhorias no processo de gestão.

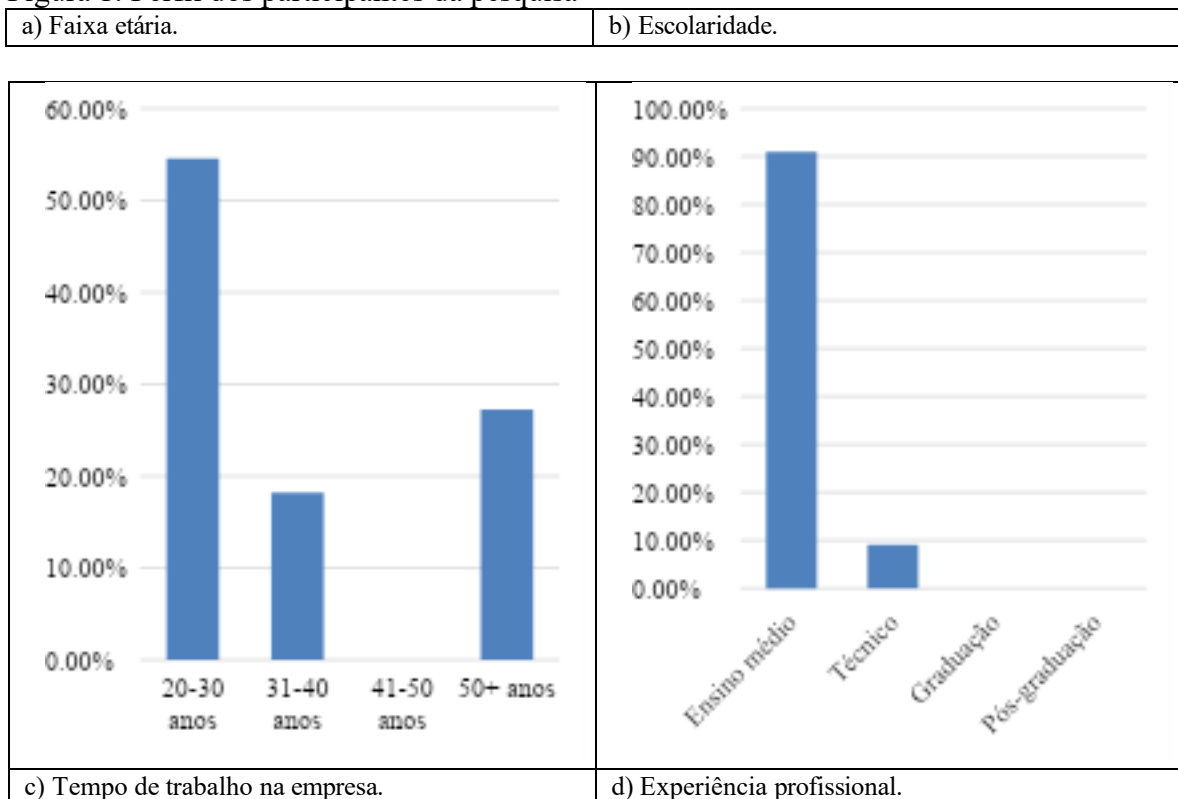
A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, aplicado através da plataforma Google Forms, com colaboradores que atuam nos níveis estratégico, tático e operacional da empresa. Ao todo, 13 respondentes participaram da pesquisa, sendo 1 do nível estratégico (proprietário), 1 do nível tático (gerente) e 11 do nível operacional, incluindo profissionais que atuam nas funções de vendas, caixa, logística, estoque e apoio administrativo. Esses procedimentos possibilitaram identificar como o fluxo de caixa é compreendido e utilizado na organização, bem como suas contribuições para a gestão financeira e possíveis oportunidades de melhoria nos processos internos.

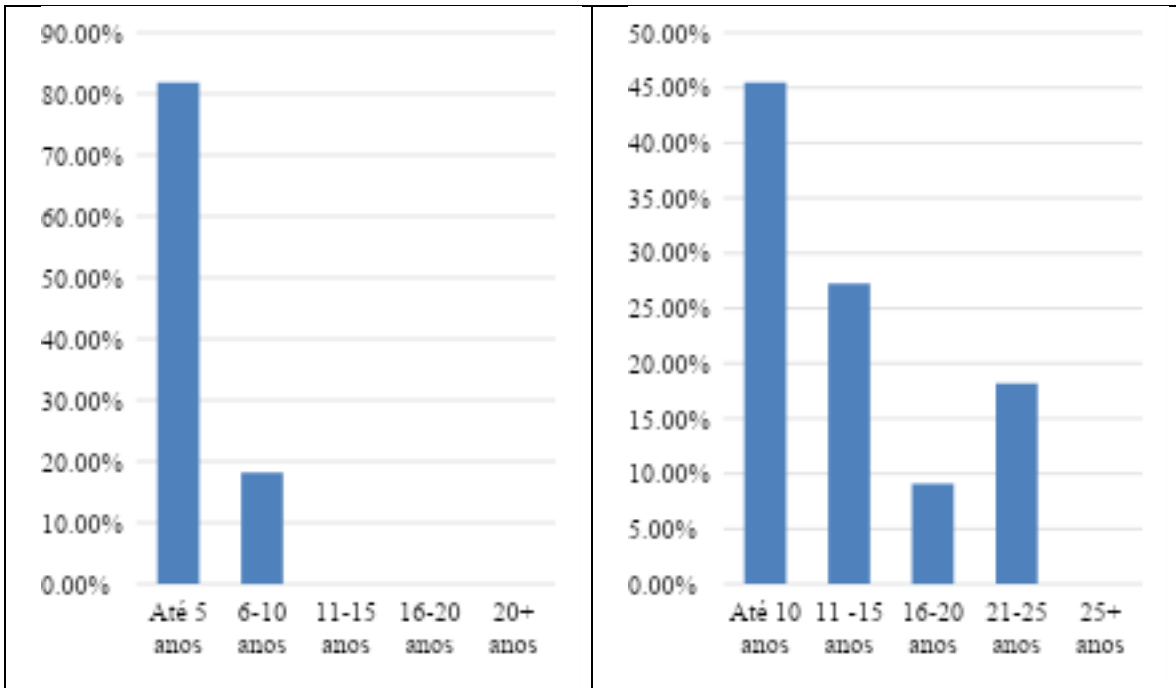
A análise dos resultados está organizada em seções, nas quais os dados são apresentados de forma segmentada por nível organizacional, contemplando os níveis estratégico, tático e operacional. Essa divisão permite compreender as diferentes percepções e práticas relacionadas ao uso do fluxo de caixa na empresa, considerando as particularidades de cada nível na tomada de decisões e na gestão financeira.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Com o objetivo de caracterizar os participantes da pesquisa e proporcionar maior compreensão sobre o contexto analisado, apresenta-se a seguir o perfil dos entrevistados, considerando aspectos como faixa etária, escolaridade, tempo de atuação profissional e tempo de empresa. Essas informações contribuem para uma melhor interpretação dos resultados obtidos, permitindo relacionar o perfil dos participantes com suas percepções sobre a utilização do fluxo de caixa e sua influência nas decisões financeiras da organização.

Figura 1: Perfil dos participantes da pesquisa





Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados na Figura 1 demonstram que a maior parte dos participantes da pesquisa possui faixa etária entre 20 e 30 anos, representando 54,55% dos respondentes. Além disso, 18,18% encontram-se entre 31 e 40 anos e 27,27% possuem mais de 50 anos. Esses dados evidenciam a presença de um grupo predominantemente jovem, mas com participação relevante de colaboradores mais experientes, o que contribui para a diversidade de percepções e experiências dentro da organização. Essa combinação entre diferentes faixas etárias pode favorecer tanto a adaptação a novos processos quanto a manutenção do conhecimento prático adquirido ao longo dos anos.

Em relação à escolaridade, observa-se predominância do ensino médio completo, representando 90,91% dos participantes, enquanto 9,09% possuem formação técnica. Esse cenário demonstra que a equipe possui formação voltada principalmente para a prática operacional das atividades, fator comum em empresas comerciais e de varejo. Ao mesmo tempo, evidencia-se a importância de treinamentos internos e capacitações relacionadas aos processos financeiros e organizacionais, principalmente no que se refere à compreensão do fluxo de caixa e à influência das atividades operacionais nas decisões financeiras da empresa.

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, os resultados mostram que 81,82% dos entrevistados atuam na organização há até cinco anos, enquanto 18,18% possuem entre seis e dez anos de vínculo com a empresa. Esse dado demonstra a presença de uma equipe relativamente recente dentro da organização, o que pode contribuir para maior abertura a mudanças e adaptação de novos processos internos. Por outro lado, também evidencia a necessidade de alinhamento constante das rotinas e padronização das informações, garantindo que os colaboradores compreendam de forma adequada os procedimentos financeiros e organizacionais adotados pela empresa.

No que se refere à experiência profissional, 45,45% dos participantes possuem até dez anos de experiência, 27,27% entre onze e quinze anos, 9,09% entre dezesseis e vinte anos e 18,18% entre vinte e um e vinte e cinco anos de atuação profissional. Os dados demonstram que, embora parte da equipe possua menor tempo de experiência, também existe presença significativa de colaboradores com trajetória profissional mais extensa, fator que contribui para a troca de conhecimentos e para o equilíbrio entre experiência prática e adaptação às rotinas da empresa.

De maneira geral, o perfil dos participantes demonstra uma equipe operacional relativamente jovem, com predominância de formação em nível médio e diferentes níveis de experiência profissional. Essas características auxiliam na compreensão das percepções apresentadas ao longo da pesquisa, especialmente em relação à organização dos processos financeiros, utilização do fluxo de caixa e participação dos colaboradores nas rotinas que influenciam as decisões financeiras da organização.

4.2 NÍVEL ESTRATÉGICO

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos junto ao nível estratégico da organização, representado pelo proprietário da empresa. As questões aplicadas buscaram compreender a visão gerencial sobre a utilização do fluxo de caixa, sua importância para o planejamento financeiro, bem como sua influência na tomada de decisões e na sustentabilidade do negócio.

A Tabela 1 apresenta os resultados relacionados ao planejamento financeiro e ao suporte à tomada de decisão no nível estratégico da empresa. As variáveis analisadas buscam compreender em que medida o fluxo de caixa é utilizado como ferramenta de planejamento, bem como sua influência na antecipação de cenários e na orientação das decisões gerenciais.

Tabela 1 – Resultados do nível estratégico relacionados ao fluxo de caixa empresarial

Questões	Discordo Totalmente (Não reflete a realidade estratégica atual)	Discordo (Reflete apenas em situações isoladas)	Neutro (Indiferente ou não se aplica no momento)	Concordo (Reflete uma prática ou desafio frequente na gestão)	Concordo Totalmente (É um pilar crítico/central da realidade atual)	Número de respondentes
As decisões de investimento ou contratação na empresa são tomadas com base em dados financeiros	-	1	-	-	-	1
projetados e não apenas no saldo bancário atual						
Possuo clareza e segurança sobre o saldo de caixa da empresa para os próximos 90 dias	-	-	-	-	1	1
Sinto que a empresa já perdeu oportunidades de negócio por falta de uma visão clara sobre a disponibilidade financeira futura	1	-	-	-	-	1
A ausência de um fluxo de caixa estruturado aumenta a sensação de insegurança na gestão do negócio	-	-	-	1	-	1
Acredito que a equipe operacional compreende como as suas falhas de lançamento impactam a saúde financeira da empresa	-	-	-	-	1	1

A cultura organizacional atual prioriza o planejamento antecipado em vez da resolução de urgências financeiras (apagar fogos).	-	-	1	-	-	1
Tenho total confiança na fidedignidade dos relatórios financeiros que chegam à minha mesa hoje	-	1	-	-	-	1
A falta de estruturação financeira é hoje o principal entrave para a expansão da Empresa.	1	-	-	-	-	1
Gasto mais tempo tentando entender os números do que analisando estratégias para o crescimento do negócio.	-	-	-	1	-	1
A implementação de um fluxo de caixa	-	-	-	1	-	1
rigoroso elevaria o patamar competitivo da empresa no mercado						
Representatividade	20%	20%	10%	30%	20%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise realizada no nível estratégico demonstra que existe reconhecimento sobre a importância do fluxo de caixa para a tomada de decisões da empresa, principalmente no que se refere à segurança financeira e à necessidade de maior controle das informações. As respostas indicam que há percepção de que a ausência de uma gestão financeira estruturada pode gerar insegurança e limitar o crescimento da organização.

Além disso, foi possível identificar que, mesmo havendo entendimento sobre a relevância do controle financeiro, ainda existem sinais de uma atuação mais voltada à resolução imediata de problemas do que ao acompanhamento antecipado das situações financeiras. Isso fica evidente quando o respondente demonstra neutralidade em relação à cultura organizacional priorizar o planejamento em vez de “apagar incêndios”, além da falta de confiança total nos relatórios financeiros disponíveis atualmente.

Nesse sentido, os resultados encontrados vão ao encontro da visão de Gitman (1997), que destaca a importância de acompanhar e compreender a movimentação financeira da empresa para proporcionar maior segurança nas decisões. A percepção de clareza sobre o saldo de caixa para os próximos 90 dias demonstra a busca por essa previsibilidade, considerada essencial para decisões relacionadas a investimentos, contratações e expansão do negócio. Da mesma forma, Lucion (2005) ressalta que decisões mais assertivas dependem de informações organizadas e estruturadas. Entretanto, os dados obtidos mostram que ainda existem dificuldades relacionadas à confiabilidade das informações financeiras e ao uso desses dados de forma mais estratégica dentro da empresa.

Os resultados também reforçam o entendimento apresentado por Erban *et al.* (2014), ao evidenciarem que a gestão financeira possui influência direta na saúde econômica da organização. Embora o respondente não considere a falta de organização financeira como o principal entrave para o crescimento da empresa, as respostas demonstram que existe percepção

sobre a necessidade de um controle financeiro mais rigoroso, principalmente para aumentar a competitividade e proporcionar maior segurança nas decisões tomadas pela organização.

4.3 NÍVEL TÁTICO

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos junto ao nível tático da organização, representado pelo gerente da empresa. As questões aplicadas buscaram compreender a percepção desse nível sobre a utilização do fluxo de caixa no acompanhamento das atividades financeiras e operacionais, bem como sua contribuição para a organização dos processos e para o suporte às decisões do dia a dia.

A Tabela 2 apresenta os resultados relacionados à utilização do fluxo de caixa no nível tático da empresa. As variáveis analisadas buscam identificar de que forma as informações financeiras auxiliam no controle das atividades, na organização interna e no acompanhamento das decisões que impactam a rotina operacional e financeira da organização.

Tabela 2 - Resultados do nível tático relacionados ao fluxo de caixa empresarial

Questões	Discordo Totalmente (Não reflete a	Discordo (Reflete apenas em situações	Neutro (Não afeta a rotina	Concordo (Reflete um desafio	Concordo Totalmente (É um fator determinant	Número de respondentes
	realidade dos processos atuais)	raras ou não padronizadas)	de gestão ou não possuo dados para opinar)	real ou uma prática comum no meu setor)	e para a eficiência (ou gargalo) da gerência)	
As informações que recebo do nível operacional chegam com a precisão necessária para o fechamento financeiro	-	1	-	-	-	1
Sinto que consigo fornecer dados confiáveis para que o Diretor tome decisões de investimento com segurança	-	1	-	-	-	1
Gasto grande parte do meu tempo corrigindo erros de lançamentos ou procurando documentos que faltam	1	-	-	-	-	1
As ferramentas atuais (planilhas/sistemas) são suficientes para gerar um fluxo de caixa projetado e confiável	1	-	-	-	-	1
Existe um processo padronizado e seguido por todos para o registro de entradas e saídas de caixa	-	1	-	-	-	1
Consigo identificar rapidamente em qual setor ou processo ocorre o maior desperdício de recursos da empresa	-	1	-	-	-	1

Sinto que o nível operacional entende as minhas cobranças por prazos e organização financeira	-	-	1	-	-	1
A falta de um fluxo de caixa estruturado me obriga a fazer uma gestão 'reativa' (resolver problemas que já aconteceram).	-	-	-	1	-	1
Se os processos fossem automatizados/estruturados, eu teria mais tempo para analisar o desempenho do negócio	-	-	-	-	1	1
Acredito que a falta de maturidade financeira é o que impede a equipe de ter uma visão mais profissional do negócio	-	-	-	-	1	1
Representatividade	20%	40%	10%	10%	20%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise realizada no nível tático demonstra a existência de dificuldades relacionadas à organização das informações financeiras e à padronização dos processos internos da empresa. As respostas obtidas indicam fragilidades principalmente na precisão das informações recebidas do nível operacional, na confiabilidade dos dados utilizados para apoio às decisões e na estrutura atual utilizada para o controle do fluxo de caixa.

Outro ponto observado está relacionado ao elevado tempo gasto com correções de lançamentos e busca por documentos faltantes, evidenciando a presença de processos ainda pouco estruturados. Essa situação faz com que parte da rotina gerencial seja direcionada à resolução de falhas operacionais, reduzindo o tempo disponível para análises mais estratégicas e acompanhamento do desempenho financeiro da empresa.

Nesse sentido, Lemes Junior (2002) destaca que uma gestão financeira eficiente vai além da busca pelo lucro, estando também relacionada à redução de custos operacionais e à melhoria dos processos internos. Essa percepção se aproxima da realidade identificada na empresa, já que as falhas apontadas pelo gerente acabam gerando retrabalho, dificuldades de controle e menor eficiência nas rotinas financeiras.

As respostas também demonstram insegurança em relação às ferramentas atualmente utilizadas para controle financeiro, principalmente no que se refere à geração de um fluxo de caixa projetado e confiável. Essa situação reforça a visão de Ross (1998), ao afirmar que o planejamento financeiro de curto prazo exige acompanhamento contínuo das movimentações financeiras, permitindo maior controle sobre os recursos disponíveis e mais segurança nas decisões tomadas pela organização.

Além disso, a percepção de que a automação dos processos financeiros permitiria mais tempo para análises e acompanhamento dos resultados evidencia a necessidade de uma gestão menos operacional e mais estratégica. Nesse contexto, Bittencourt e Palmeira (2011) defendem que a gestão financeira requer monitoramento constante dos processos e participação ativa dos gestores no acompanhamento dos resultados da empresa. Entretanto, os dados obtidos demonstram que as limitações atuais acabam dificultando esse acompanhamento de maneira mais eficiente.

Por fim, os resultados indicam que parte das dificuldades encontradas não está relacionada apenas às ferramentas utilizadas pela empresa, mas também à maturidade dos processos internos e à cultura de controle financeiro existente na organização. Isso pode ser observado na percepção de que a equipe ainda possui limitações quanto à visão financeira do negócio, fator que interfere diretamente na qualidade das informações utilizadas para apoio às decisões gerenciais.

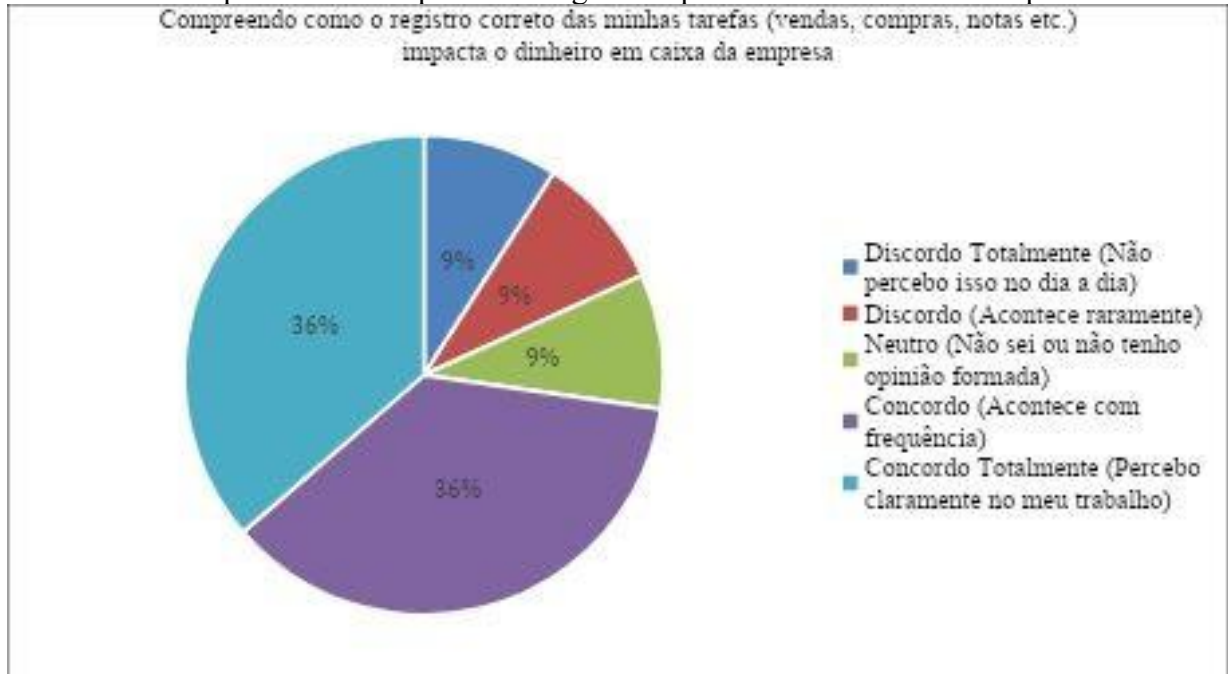
4.4 NÍVEL OPERACIONAL

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos junto ao nível operacional da organização, composto por 11 colaboradores que atuam nas funções de vendas, caixa, logística, estoque e apoio administrativo. As questões aplicadas buscaram compreender a percepção desses colaboradores em relação aos processos financeiros da empresa, principalmente no que se refere à organização das informações, cumprimento das rotinas e impacto das atividades operacionais no controle do fluxo de caixa.

Os gráficos apresentados a seguir demonstram os resultados obtidos nas questões aplicadas ao nível operacional. As variáveis analisadas buscam identificar como as atividades realizadas no dia a dia influenciam a qualidade das informações financeiras, a organização dos processos internos e o suporte oferecido ao controle do fluxo de caixa da empresa.

O Gráfico 1 apresenta a percepção dos colaboradores do nível operacional quanto à compreensão do impacto que o registro correto das atividades diárias exerce sobre o caixa da empresa.

Gráfico 1 – Compreensão do impacto dos registros operacionais no caixa da empresa

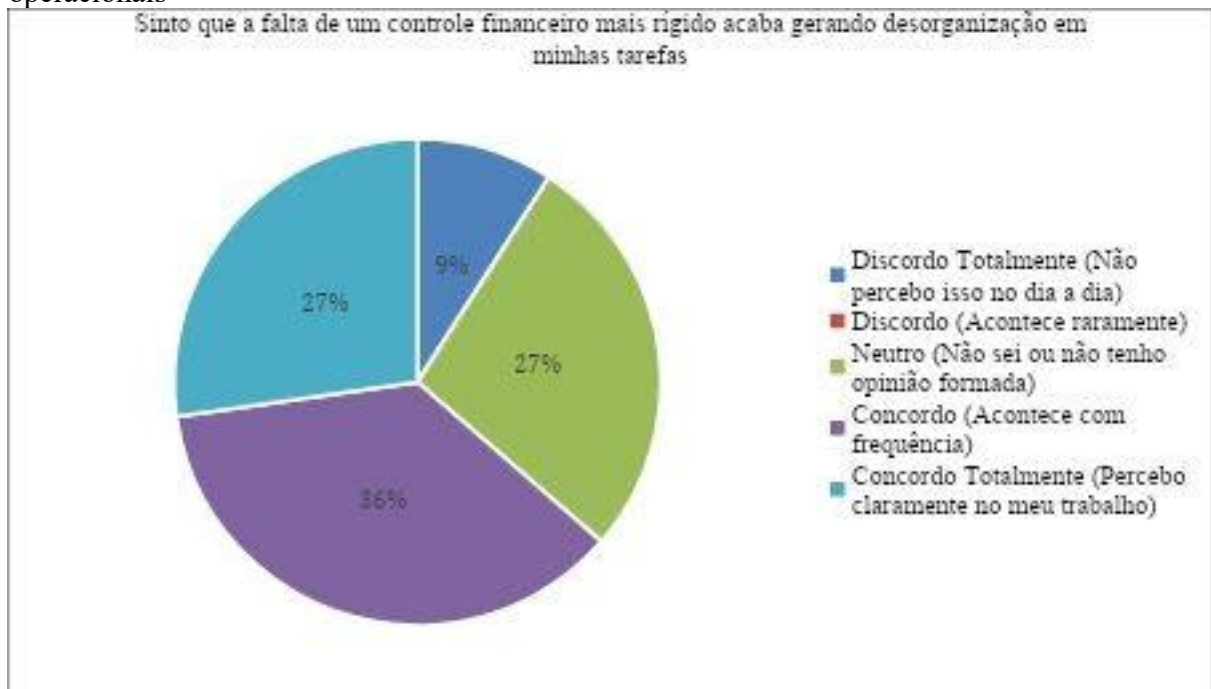


Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados demonstram que a maior parte dos colaboradores do nível operacional compreende que o registro correto das atividades realizadas diariamente possui impacto direto no caixa da empresa. Somando as respostas “concordo” e “concordo totalmente”, observa-se que 73% dos respondentes reconhecem a relação entre tarefas como vendas, compras e lançamentos de notas com o controle financeiro da organização. Esse resultado evidencia uma percepção positiva dos colaboradores em relação à importância das informações operacionais para a construção de um fluxo de caixa mais confiável. Entretanto, a presença de respostas neutras e negativas demonstra que ainda existem colaboradores que não possuem total clareza sobre como suas atividades interferem diretamente na saúde financeira da empresa. Nesse contexto, Zdanowicz (2004) destaca que o fluxo de caixa projetado depende da qualidade e fidelidade das informações utilizadas em sua elaboração, exigindo clareza, conhecimento e precisão durante todo o processo. Dessa forma, os resultados obtidos indicam que, embora a maioria dos colaboradores compreenda sua responsabilidade dentro desse processo, ainda existem oportunidades de melhoria relacionadas ao alinhamento das equipes e à conscientização sobre os impactos financeiros das rotinas operacionais.

O Gráfico 2 apresenta a percepção dos colaboradores do nível operacional sobre os impactos da ausência de um controle financeiro mais rígido na organização das atividades realizadas no dia a dia.

Gráfico 2 – Percepção sobre os impactos da falta de controle financeiro nas atividades operacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

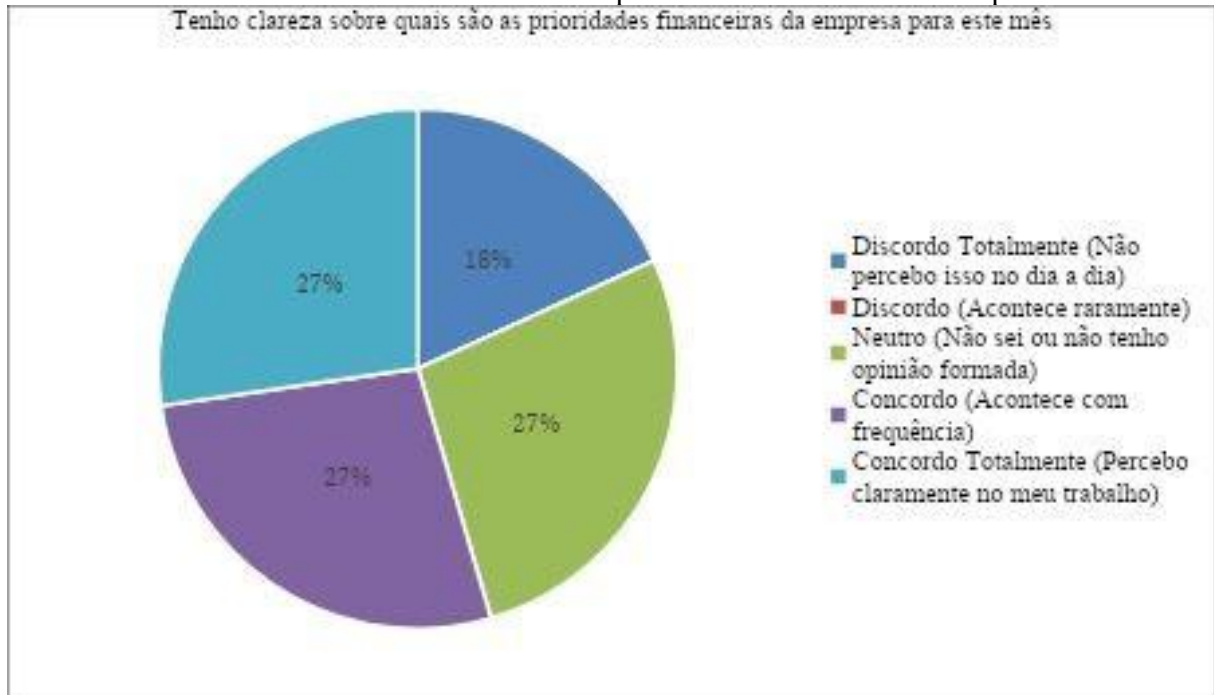
Os resultados demonstram que a maior parte dos colaboradores percebe relação entre a falta de um controle financeiro mais estruturado e a desorganização das atividades operacionais da empresa. Somando as respostas “concordo” e “concordo totalmente”, 64% dos respondentes afirmam perceber esse impacto em suas rotinas de trabalho, indicando que falhas nos controles financeiros acabam refletindo diretamente na execução das tarefas do dia a dia.

Essa percepção reforça o entendimento apresentado por Faque (2021), que associa a eficiência da gestão de caixa ao desempenho das empresas, destacando a importância de práticas financeiras bem estruturadas para o funcionamento organizacional. No contexto analisado, observa-se que a ausência de controles mais rígidos não afeta apenas os resultados financeiros, mas também interfere na organização interna e no andamento das atividades operacionais.

Além disso, o percentual de respostas neutras demonstra que parte dos colaboradores ainda não percebe de forma clara essa relação, o que pode indicar diferenças no nível de envolvimento ou compreensão dos processos financeiros dentro da empresa.

O Gráfico 3 apresenta a percepção dos colaboradores do nível operacional quanto à clareza sobre as prioridades financeiras da empresa no período analisado.

Gráfico 3 – Clareza dos colaboradores sobre as prioridades financeiras da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

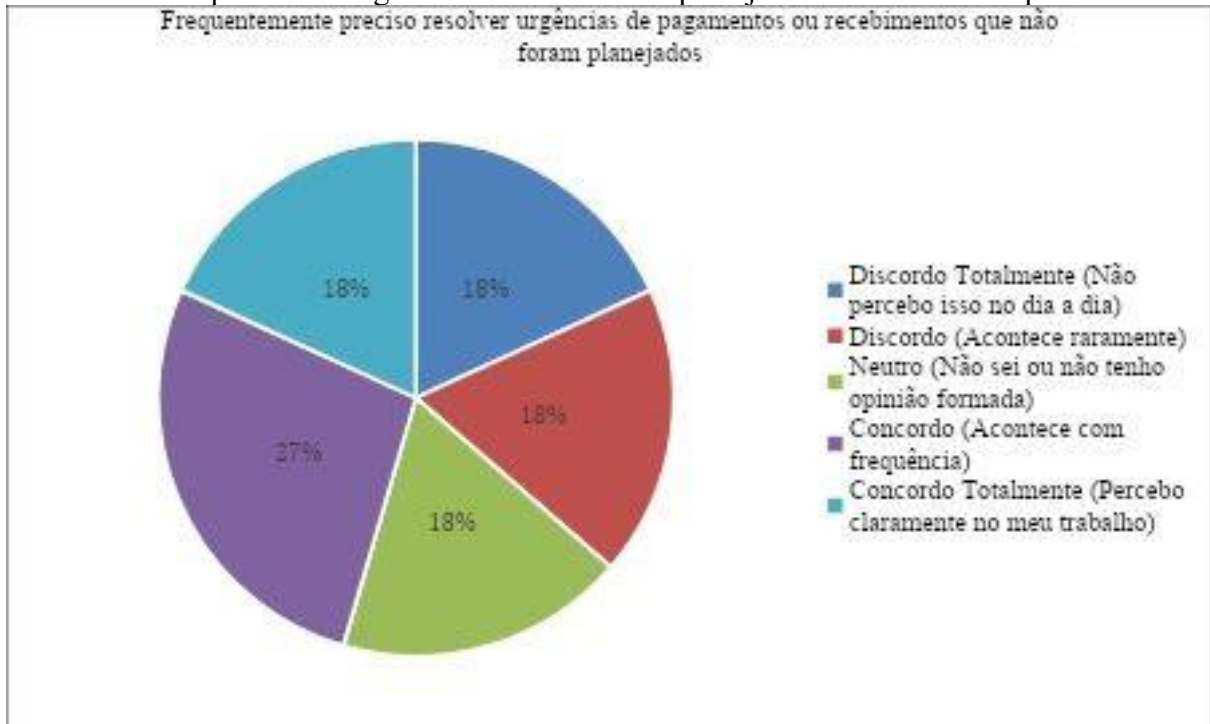
Os resultados demonstram uma percepção relativamente dividida entre os colaboradores. Enquanto 54% dos respondentes afirmam possuir clareza sobre as prioridades financeiras da empresa, 27% apresentaram posicionamento neutro e 18% discordaram totalmente da afirmação. Esses dados indicam que, apesar de parte significativa da equipe compreender os direcionamentos financeiros da organização, ainda existem colaboradores que não possuem total entendimento sobre quais são as prioridades definidas pela empresa para o período.

Essa diferença de percepção pode impactar diretamente o alinhamento das atividades operacionais com os objetivos financeiros organizacionais, principalmente em setores que dependem de organização, controle e cumprimento de processos internos. Quando os colaboradores não possuem clareza sobre as prioridades financeiras da empresa, existe maior dificuldade em direcionar as atividades diárias de acordo com as necessidades e metas estabelecidas pela gestão.

Nesse contexto, Zdanowicz (2004) destaca que empresas que buscam melhores resultados financeiros precisam manter controle rigoroso sobre suas entradas e saídas de caixa, utilizando essas informações como suporte para decisões mais seguras e estratégicas. O autor também reforça que o fluxo de caixa é uma das principais ferramentas de gestão financeira, justamente por fornecer informações que auxiliam no direcionamento das ações organizacionais. Ao relacionar essa visão com os resultados obtidos, percebe-se que o controle financeiro não influencia apenas as decisões da gestão, mas também o nível de entendimento dos colaboradores sobre os objetivos financeiros da empresa. Dessa forma, quanto maior a clareza e o compartilhamento dessas informações, maior tende a ser o alinhamento das equipes com as prioridades organizacionais e com as decisões tomadas pela empresa.

O Gráfico 4 apresenta a percepção dos colaboradores do nível operacional sobre a necessidade de lidar com urgências relacionadas a pagamentos e recebimentos não planejados na rotina da empresa.

Gráfico 4 – Frequência de urgências financeiras não planejadas nas atividades operacionais



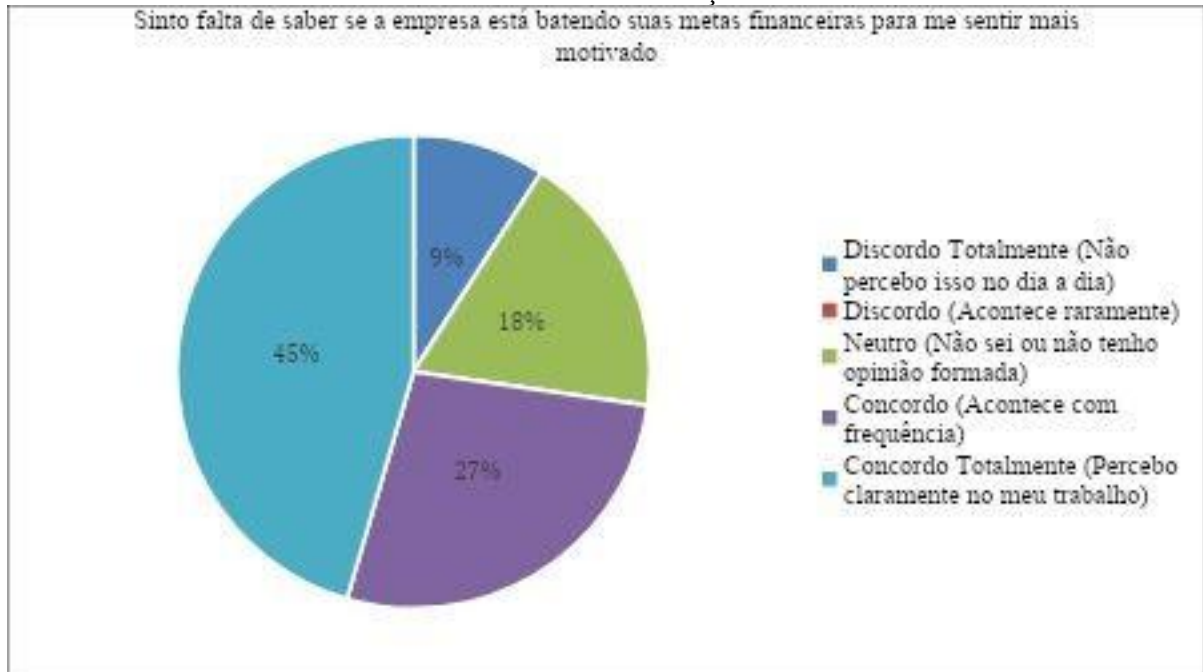
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados demonstram uma percepção relativamente dividida entre os colaboradores. Enquanto 46% dos respondentes afirmam que frequentemente precisam resolver situações urgentes relacionadas a pagamentos ou recebimentos não planejados, 36% discordam dessa afirmação e 18% apresentaram posicionamento neutro. Isso indica que esse tipo de situação não ocorre com a mesma intensidade em todos os setores da organização, podendo variar conforme as atividades exercidas por cada colaborador.

Ainda assim, o percentual de respostas positivas demonstra que parte significativa da equipe convive com demandas financeiras que precisam ser resolvidas de maneira imediata, evidenciando situações que acabam fugindo do planejamento inicial da empresa. Nesse contexto, Gitman (1997) destaca que o planejamento financeiro proporciona maior segurança e previsibilidade, permitindo que a organização tenha maior clareza sobre a movimentação dos recursos e reduza a ocorrência de imprevistos. Ao observar os resultados obtidos, percebe-se que a existência dessas urgências financeiras pode indicar limitações no acompanhamento das entradas e saídas de caixa, fazendo com que determinadas demandas sejam tratadas de forma mais corretiva do que preventiva. Além de impactar a rotina operacional, esse cenário pode dificultar a organização das atividades e aumentar a pressão sobre os colaboradores envolvidos nesses processos.

O Gráfico 5 apresenta a percepção dos colaboradores do nível operacional quanto à importância do acompanhamento das metas financeiras da empresa como fator de motivação no ambiente de trabalho.

Gráfico 5 – Influência das metas financeiras na motivação dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados demonstram que a maior parte dos colaboradores considera importante acompanhar o desempenho financeiro da empresa para se sentir mais motivada em suas atividades. Somando as respostas “concordo” e “concordo totalmente”, 73% dos respondentes afirmam sentir falta de informações relacionadas ao atingimento das metas financeiras da organização, indicando interesse em acompanhar de forma mais próxima os resultados obtidos pela empresa.

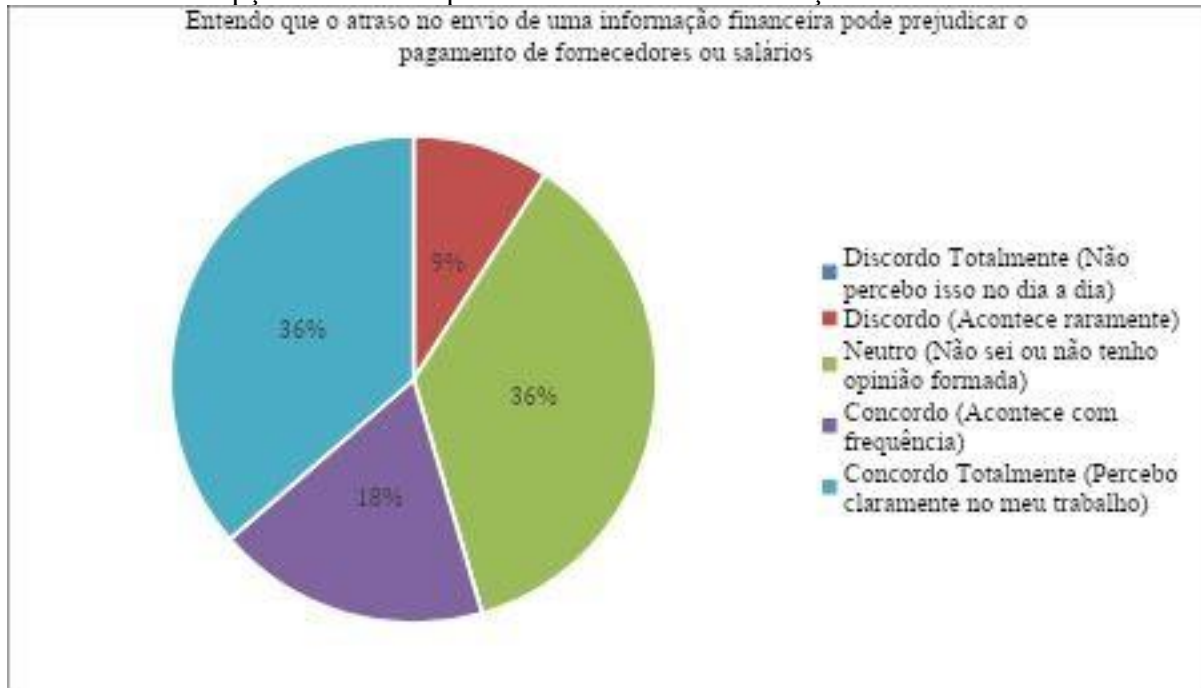
Esse cenário evidencia que os colaboradores desejam maior participação e entendimento sobre os objetivos financeiros organizacionais, não enxergando os resultados financeiros apenas como responsabilidade da gestão. A baixa incidência de respostas negativas reforça essa percepção e demonstra que existe interesse das equipes em compreender melhor o desempenho da empresa e os resultados alcançados ao longo do período.

Nesse contexto, Frezatti (1997) destaca que a gestão financeira envolve acompanhamento contínuo dos resultados, definição clara de responsabilidades e participação dos envolvidos no processo organizacional. Esses fatores demonstram que o alinhamento entre empresa e colaboradores possui papel importante para que os objetivos financeiros sejam compreendidos e acompanhados de forma mais integrada entre os diferentes setores.

Dessa forma, percebe-se que o compartilhamento das metas financeiras pode contribuir não apenas para maior motivação das equipes, mas também para fortalecer o comprometimento dos colaboradores com os resultados e objetivos definidos pela organização.

O Gráfico 6 apresenta a percepção dos colaboradores do nível operacional quanto aos impactos que o atraso no envio de informações financeiras pode gerar nas obrigações da empresa.

Gráfico 6 – Percepção sobre os impactos do atraso nas informações financeiras



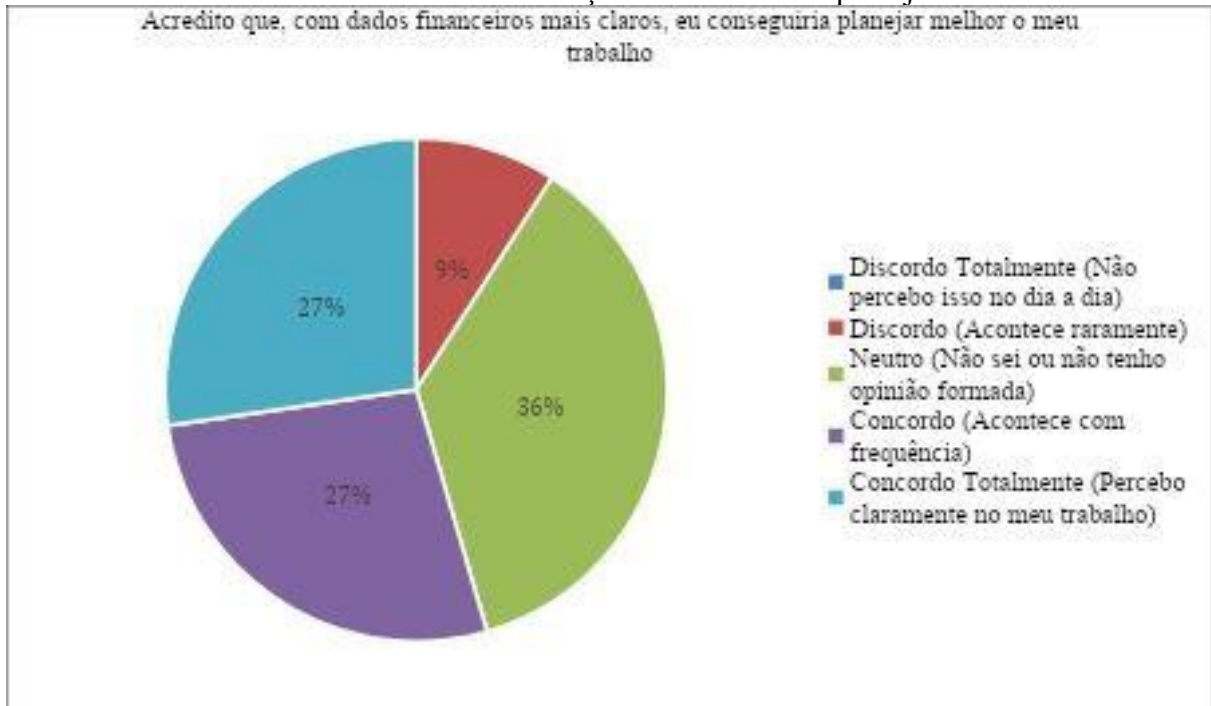
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os dados obtidos demonstram que mais da metade dos colaboradores reconhece que atrasos no repasse de informações financeiras podem comprometer pagamentos importantes da empresa, como fornecedores e salários. As respostas “concordo” e “concordo totalmente” representam 55% dos participantes, evidenciando que parte significativa da equipe entende a importância do fluxo correto e ágil das informações dentro da organização. Por outro lado, o número elevado de respostas neutras mostra que nem todos os colaboradores possuem a mesma percepção sobre os impactos gerados por falhas ou atrasos nesses processos. Esse resultado pode indicar que parte da equipe ainda não visualiza de forma clara como suas atividades operacionais se conectam diretamente à organização financeira da empresa.

Ross (1998) afirma que o planejamento financeiro de curto prazo depende de acompanhamento constante das movimentações financeiras, permitindo que a empresa mantenha controle sobre suas disponibilidades de caixa e consiga cumprir suas obrigações dentro dos prazos estabelecidos. A partir dessa perspectiva, percebe-se que atrasos nas informações financeiras podem dificultar esse controle, reduzindo a capacidade de planejamento e aumentando os riscos relacionados à gestão dos recursos da organização. Além disso, os resultados reforçam que o fluxo de informações entre os setores possui papel importante para a estabilidade financeira da empresa, já que pequenas falhas operacionais podem gerar reflexos diretos no controle do caixa e no cumprimento das responsabilidades financeiras da organização.

O Gráfico 7 apresenta a percepção dos colaboradores do nível operacional quanto à influência de informações financeiras mais claras no planejamento de suas atividades de trabalho.

Gráfico 7 – Influência da clareza das informações financeiras no planejamento das atividades



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

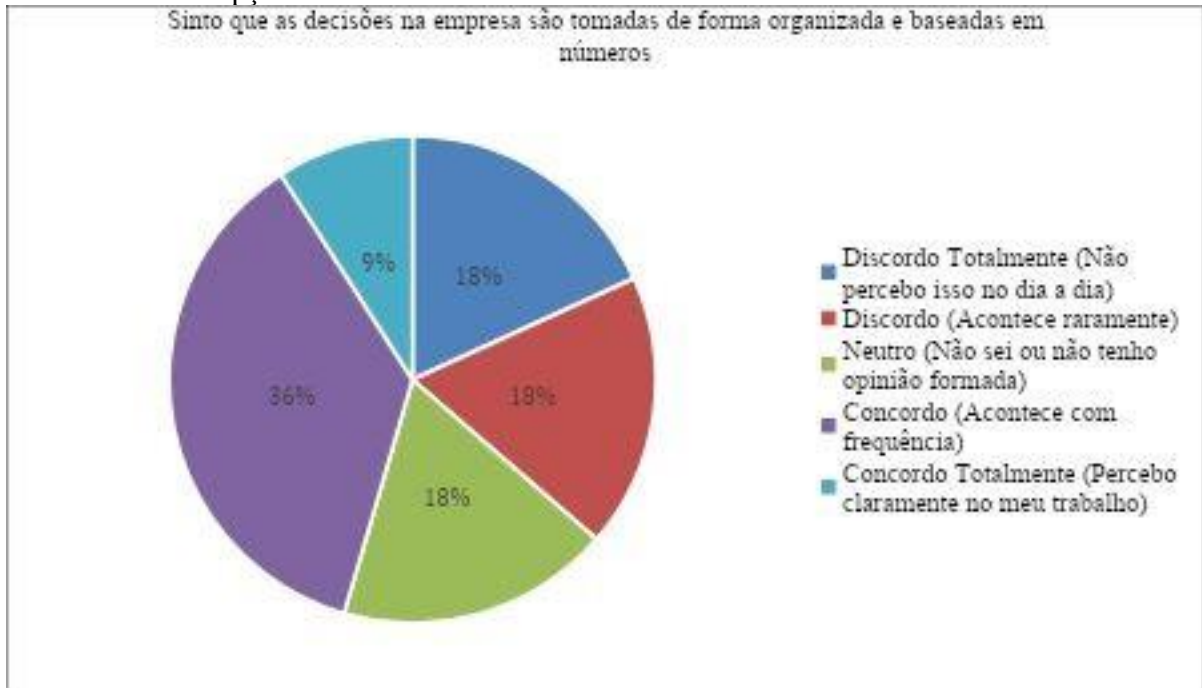
Os resultados demonstram que parte significativa dos colaboradores acredita que dados financeiros mais claros contribuiriam para um melhor planejamento de suas atividades. Somando as respostas “concordo” e “concordo totalmente”, 54% dos respondentes afirmam perceber essa relação, indicando que a disponibilidade de informações mais organizadas poderia auxiliar no direcionamento das tarefas e na execução das rotinas operacionais. Por outro lado, o percentual de 37% de respostas neutras demonstra que nem todos os colaboradores percebem de forma clara a relação entre as informações financeiras da empresa e o planejamento das atividades realizadas no dia a dia. Esse cenário pode estar relacionado ao nível de participação de determinados setores nos processos financeiros da organização.

Nesse contexto, Lucion (2005) destaca que o planejamento está relacionado à previsão e organização das ações necessárias para alcançar determinados objetivos, utilizando informações e indicadores como suporte para tomada de decisões e execução das atividades. No ambiente empresarial, o planejamento financeiro auxilia justamente no controle e gestão da circulação do dinheiro dentro da organização, proporcionando maior equilíbrio e previsibilidade nos processos internos.

Dessa forma, percebe-se que informações financeiras mais claras podem contribuir não apenas para a gestão estratégica da empresa, mas também para uma melhor organização das atividades operacionais, permitindo que os colaboradores executem suas funções com maior direcionamento e previsibilidade.

O Gráfico 8 apresenta a percepção dos colaboradores do nível operacional sobre a forma como as decisões da empresa são tomadas, especialmente em relação à organização dos processos e utilização de dados para suporte às decisões.

Gráfico 8 – Percepção sobre a tomada de decisões baseada em dados financeiros



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

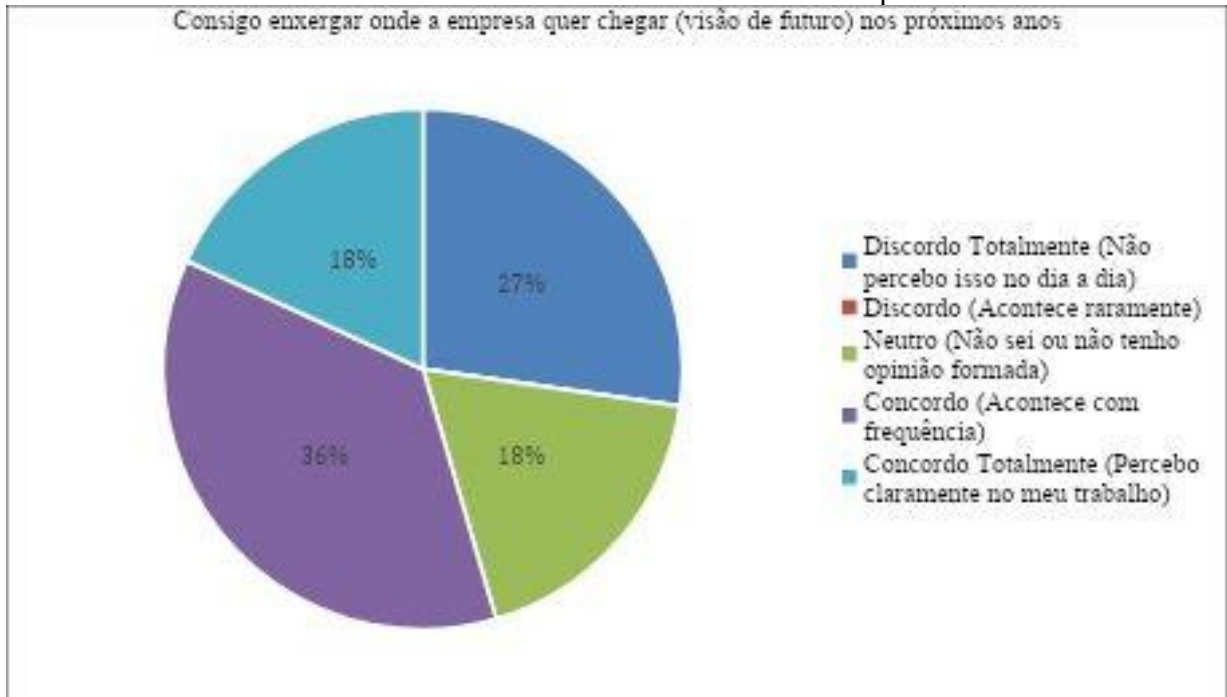
Os resultados demonstram uma percepção relativamente dividida entre os colaboradores. Enquanto 46% dos respondentes afirmam acreditar que as decisões da empresa são tomadas de forma organizada e baseadas em números, 36% demonstram percepção contrária, somando as respostas “discordo” e “discordo totalmente”. Esse cenário evidencia que não existe uma visão totalmente consolidada entre os colaboradores sobre a forma como as decisões organizacionais são conduzidas.

A predominância de respostas positivas indica que parte da equipe percebe a utilização de informações e indicadores financeiros como suporte para as decisões da empresa. Entretanto, o percentual significativo de respostas negativas demonstra que nem todos os colaboradores enxergam esse processo de forma clara, o que pode estar relacionado à comunicação interna ou à pouca visibilidade dos critérios utilizados pela gestão.

Nesse contexto, Matarazzo (2010) destaca que diferentes formas de análise financeira devem ser utilizadas de maneira complementar para fornecer informações mais seguras e confiáveis à tomada de decisão. Essa perspectiva reforça a importância de decisões organizacionais estarem fundamentadas em dados e indicadores consistentes, permitindo maior organização e segurança nas ações realizadas pela empresa. Dessa forma, percebe-se que a utilização de informações financeiras não influencia apenas a gestão estratégica, mas também a percepção dos colaboradores em relação à organização e confiabilidade das decisões tomadas dentro da empresa.

O Gráfico 9 apresenta a percepção dos colaboradores do nível operacional quanto à clareza sobre a visão de futuro e os objetivos da empresa para os próximos anos.

Gráfico 9 – Clareza dos colaboradores sobre a visão de futuro da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados demonstram que 55% dos colaboradores afirmam conseguir enxergar onde a empresa pretende chegar nos próximos anos, enquanto 27% responderam “discordo totalmente” e 18% mantiveram posicionamento neutro. Esses dados mostram que, embora parte significativa da equipe perceba a existência de objetivos e direcionamentos futuros, ainda existem colaboradores que não possuem clareza sobre os caminhos que a organização pretende seguir.

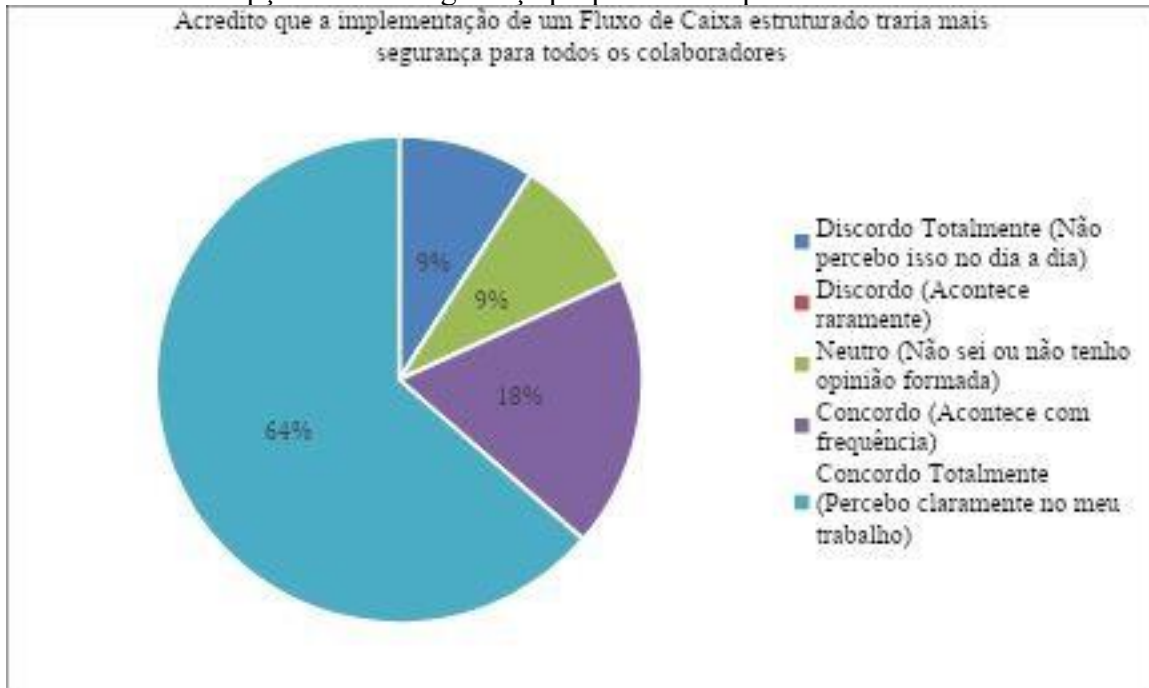
Essa percepção possui relação direta com o planejamento financeiro e estratégico da empresa. Conforme destacam Ross (1998) e Chiavenato (2000), o planejamento de longo prazo é responsável por definir os objetivos que a organização pretende alcançar ao longo dos anos, servindo como direcionamento para suas ações e contribuindo para sua continuidade e estabilidade financeira.

Nesse sentido, quando os colaboradores conseguem compreender a visão de futuro da empresa, tende a existir maior alinhamento entre as atividades operacionais e os objetivos organizacionais. Por outro lado, a dificuldade de parte da equipe em visualizar esses direcionamentos pode indicar limitações na comunicação interna ou no compartilhamento das metas estratégicas da organização.

Além disso, os resultados demonstram que o planejamento não impacta apenas as decisões da gestão, mas também influencia a forma como os colaboradores entendem seu papel dentro da empresa e percebem a evolução do negócio ao longo do tempo.

O Gráfico 10 apresenta a percepção dos colaboradores do nível operacional sobre a importância da implementação de um fluxo de caixa estruturado para proporcionar maior segurança dentro da empresa.

Gráfico 10 – Percepção sobre a segurança proporcionada por um fluxo de caixa estruturado



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados demonstram forte percepção positiva dos colaboradores em relação à importância de um fluxo de caixa mais estruturado dentro da organização. Somando as respostas “concordo” e “concordo totalmente”, observa-se que 82% dos respondentes acreditam que a implementação de um controle financeiro mais organizado traria maior segurança para todos os colaboradores da empresa.

Esse resultado evidencia que os colaboradores associam a organização financeira não apenas à gestão administrativa, mas também à estabilidade das atividades realizadas no dia a dia. A percepção de segurança demonstrada pelos participantes pode estar relacionada à expectativa de maior previsibilidade nos processos, melhor organização das rotinas e redução de situações inesperadas envolvendo pagamentos, decisões e funcionamento operacional da empresa.

Nesse contexto, Weston e Brigham (2000) destacam que a projeção financeira possui justamente a função de preparar a organização para o futuro, permitindo antecipar cenários, realizar ajustes e tomar decisões voltadas à melhoria dos resultados e ao crescimento empresarial. Embora os autores ressaltem que toda projeção envolve riscos e incertezas, o planejamento financeiro estruturado possibilita que a empresa esteja mais preparada para lidar com essas variações e reduzir impactos causados por situações imprevistas.

Essa percepção se conecta diretamente aos resultados obtidos na pesquisa, já que os colaboradores demonstram enxergar o fluxo de caixa estruturado como uma ferramenta capaz de proporcionar maior estabilidade e organização para a empresa. Ao longo das análises realizadas no nível operacional, foram identificadas situações relacionadas à desorganização de processos, urgências financeiras e dificuldades de alinhamento das informações, fatores que acabam impactando diretamente a rotina das equipes.

Dessa forma, a elevada concordância observada neste gráfico reforça a ideia de que um fluxo de caixa estruturado não beneficia apenas o setor financeiro ou a gestão estratégica, mas influencia toda a organização. Quando existe maior controle sobre entradas, saídas e previsões financeiras, tende a haver mais clareza nos processos internos, maior confiança nas decisões tomadas pela empresa e melhor alinhamento entre os diferentes setores organizacionais.

Além disso, os resultados demonstram que os próprios colaboradores reconhecem a importância da organização financeira para a estabilidade do ambiente de trabalho, evidenciando que o fluxo de caixa pode atuar não apenas como ferramenta de controle financeiro, mas também como instrumento de apoio à segurança organizacional, ao planejamento e à sustentabilidade da empresa no longo prazo.

4.5 FLUXO DE CAIXA PELO MÉTODO DIRETO

Nesta seção, apresenta-se o fluxo de caixa da empresa elaborado pelo método direto, referente ao exercício de 2025, organizado trimestralmente para melhor visualização e acompanhamento das movimentações financeiras ao longo do período analisado. A demonstração tem como objetivo evidenciar as principais entradas e saídas de recursos financeiros da organização, permitindo compreender o comportamento do caixa durante cada trimestre do ano. O fluxo de caixa foi elaborado pelo pesquisador com base em relatórios financeiros e planilhas internas disponibilizados pela empresa. Os registros financeiros são alimentados pelo proprietário, responsável pelo lançamento das movimentações de entradas e saídas de recursos. Para assegurar a confiabilidade das informações, os dados foram conferidos pelo proprietário e validados por meio da comparação com os relatórios emitidos pelo sistema de gestão utilizado pela organização.

Tabela 3 - Fluxo de Caixa da empresa pelo método direto referente ao exercício de 2025.

	1º. TRIM/25	2º. TRIM/25	3º TRIM/25	4º. TRIM/25
Saldo Inicial	391.246	542.315	844.465	1.018.733
Entradas	1.024.930	1.090.814	1.065.221	1.175.700
Recebimento de clientes	1.024.930	1.090.814	1.065.221	1.175.700
Total das Entradas	1.416.176	1.633.129	1.909.686	2.194.433
Saídas	(873.861)	(788.664)	(890.953)	(891.158)
Despesas industriais				
Despesas comerciais				
Despesas administrativas	(718.790)	(654.515)	(782.385)	(715.485)
Despesas de pessoal	(111.676)	(108.942)	(92.841)	(92.296)
Impostos e taxas	(43.395)	(25.207)	(15.727)	(83.377)
Despesas com veículos				
Despesas patrimoniais				
Total das Saídas	(873.861)	(788.664)	(890.953)	(891.158)
Saldo Final	542.315	844.465	1.018.733	1.303.275

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A Tabela 3 apresenta o fluxo de caixa da empresa referente ao exercício de 2025, elaborado pelo método direto e organizado trimestralmente, permitindo acompanhar de forma mais clara o comportamento das entradas e saídas financeiras ao longo do período analisado. Conforme ressaltam Ching et al. (2003), o método direto facilita a visualização das movimentações financeiras da empresa, evidenciando de maneira objetiva todos os recebimentos e pagamentos efetivamente realizados. Essa característica pode ser observada no demonstrativo apresentado, que permite identificar com clareza a evolução dos recebimentos de clientes e os principais grupos de despesas que impactaram o caixa da organização.

Os dados demonstram crescimento contínuo nos recebimentos ao longo do exercício, passando de R\$ 1.024.930 no primeiro trimestre para R\$ 1.175.700 no quarto trimestre. Além disso, percebe-se aumento gradual no saldo final de caixa durante o ano, encerrando o quarto trimestre com saldo de R\$ 1.303.275. Esse resultado evidencia que a empresa conseguiu ampliar sua capacidade de geração de caixa ao longo de 2025, mantendo crescimento das entradas financeiras superior ao volume de desembolsos realizados.

Em relação às saídas de caixa, observa-se que as despesas administrativas representam a maior parcela dos desembolsos da empresa em todos os trimestres analisados, alcançando valores significativamente superiores às demais despesas registradas. Marion (2003) destaca que o fluxo de caixa elaborado pelo método direto evidencia todas as entradas e saídas que afetam as disponibilidades financeiras da organização, característica que pode ser percebida no demonstrativo apresentado. Entretanto, embora os dados permitam visualizar claramente os desembolsos realizados, a elevada concentração de valores dentro da classificação de despesas administrativas, somada à ausência de registros nas contas de

despesas industriais, comerciais, com veículos e patrimoniais (representada por valores nulos no demonstrativo), pode indicar centralização excessiva das informações financeiras em um único grupo. Esse cenário reduz o nível de detalhamento das informações gerenciais, dificultando análises mais precisas sobre a origem dos gastos e a identificação dos setores ou atividades que exercem maior impacto sobre o caixa da empresa, limitando também o suporte ao planejamento financeiro e à tomada de decisões.

Além das despesas administrativas, as despesas com pessoal e os valores relacionados a impostos e taxas também apresentaram participação relevante nas saídas financeiras da empresa. Observa-se ainda certa oscilação nos tributos ao longo do ano, principalmente no quarto trimestre, período em que houve aumento expressivo desse desembolso. Mesmo diante dessas variações, a empresa manteve saldo de caixa positivo durante todos os períodos analisados, demonstrando capacidade de sustentar suas operações e manter equilíbrio financeiro ao longo do exercício.

De forma geral, o fluxo de caixa apresentado evidencia que a empresa possui capacidade de geração de recursos e manutenção de liquidez no curto prazo. Entretanto, os resultados também demonstram a necessidade de maior detalhamento e organização das classificações financeiras utilizadas no controle do caixa. Uma estrutura mais segmentada das despesas possibilitaria análises gerenciais mais precisas, maior controle sobre os custos operacionais e suporte mais eficiente para o planejamento financeiro e para as decisões estratégicas da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a utilização estruturada do fluxo de caixa pode contribuir para a gestão financeira da organização estudada, proporcionando maior segurança e eficiência no processo de tomada de decisão. Para atingir esse objetivo, foi realizado um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando questionários aplicados nos níveis estratégico, tático e operacional da empresa, além da elaboração e análise do fluxo de caixa pelo método direto referente ao exercício de 2025.

Os resultados obtidos demonstraram que o fluxo de caixa exerce influência significativa nos diferentes níveis da organização, impactando não apenas as decisões financeiras da gestão, mas também a organização das rotinas operacionais, o alinhamento das informações internas e a percepção de segurança dos colaboradores em relação aos processos da empresa. No nível estratégico, verificou-se reconhecimento da importância do planejamento financeiro para a tomada de decisões e para a sustentabilidade do negócio. Já no nível tático, os resultados evidenciaram dificuldades relacionadas à organização das informações financeiras, ausência de padronização em determinados processos e necessidade de maior estruturação no controle das movimentações de caixa. No nível operacional, observou-se que grande parte dos colaboradores compreende a importância da organização financeira e reconhece que falhas nos processos podem impactar diretamente as atividades da empresa.

Além disso, a análise do fluxo de caixa pelo método direto permitiu identificar crescimento nas entradas de recursos ao longo de 2025 e manutenção de saldo positivo durante todos os trimestres analisados, demonstrando capacidade de geração de caixa e equilíbrio financeiro da empresa no curto prazo. Entretanto, os resultados também evidenciaram limitações na estruturação das informações financeiras, principalmente pela elevada concentração de despesas dentro da classificação administrativa, reduzindo o nível de detalhamento das informações gerenciais e dificultando análises mais precisas sobre os custos e desembolsos da organização.

Sob a perspectiva da sustentabilidade organizacional, os resultados também evidenciam que a manutenção de saldos positivos de caixa ao longo do exercício de 2025 contribui para a continuidade das operações e para a capacidade da empresa de enfrentar oscilações do mercado, honrar seus compromissos financeiros e planejar investimentos futuros. Nesse contexto, o fluxo de caixa demonstra sua relevância não apenas como instrumento de controle financeiro de curto prazo, mas também como ferramenta estratégica para a sustentabilidade do negócio, uma vez que auxilia na preservação da liquidez, na redução de riscos financeiros e no suporte ao crescimento sustentável da organização ao longo do tempo.

Nesse sentido, a pesquisa contribui de forma prática para a empresa estudada ao evidenciar pontos que podem ser aprimorados na gestão financeira e no controle do fluxo de caixa. Entre as principais contribuições práticas para a gestão da organização, propõe-se o desenvolvimento de um manual de rotinas financeiras para padronizar os lançamentos do nível tático e a reestruturação do plano de contas, desmembrando as despesas administrativas para que os gestores identifiquem com precisão a origem dos desembolsos. Essas melhorias podem proporcionar maior previsibilidade financeira, apoio mais eficiente às decisões gerenciais e fortalecimento da segurança organizacional.

Do ponto de vista teórico, o estudo reforça a relevância do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira, conforme abordado pelos autores utilizados na fundamentação teórica. Os resultados encontrados demonstram que o fluxo de caixa não deve ser compreendido apenas como instrumento de controle financeiro, mas também como mecanismo de apoio ao planejamento, à organização interna e ao alinhamento das decisões estratégicas da empresa.

A pesquisa também evidenciou que a organização financeira impacta diretamente a percepção dos colaboradores sobre estabilidade, clareza dos processos e visão de futuro da empresa. Dessa forma, percebe-se que a utilização estruturada do fluxo de caixa pode contribuir não apenas para a saúde financeira organizacional, mas também para maior integração entre os diferentes níveis da empresa, favorecendo o alinhamento entre gestão e equipes operacionais. Apesar das contribuições apresentadas, o estudo possui algumas limitações. A pesquisa foi realizada em apenas uma empresa do setor comercial localizada no sul catarinense, com número reduzido de participantes nos níveis estratégico e tático, o que limita a possibilidade de generalização dos resultados para outras organizações. Além disso, determinadas informações financeiras utilizadas na análise dependem da estrutura de controle atualmente adotada pela empresa, o que pode restringir análises mais detalhadas sobre determinados grupos de despesas.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a análise para empresas de diferentes segmentos e portes, permitindo comparações sobre a utilização do fluxo de caixa em diferentes contextos organizacionais. Sugere-se também o aprofundamento de estudos relacionados à integração entre planejamento financeiro, comunicação interna e desempenho operacional, bem como pesquisas voltadas à implementação de sistemas de controle financeiro mais automatizados e estruturados nas pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BITTENCOURT, Marieli; PALMEIRA, Eduardo Mauch. **Gestão financeira**. Observatório de la Economía Latinoamericana, [S. l.], p. 1-11, out. 2011. Disponível em: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/11/mbep.htm>. Acesso em: 13 nov. 2025.
- CAMPOS, Ademar Filho. **Demonstração dos fluxos de caixa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARVALHO, João Francisco Sarno; OLIVEIRA, João Leandro Cássio de. **A relevância da gestão do capital de giro para a sobrevivência das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil**. Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Maringá, v. 21, n. 1, p. 81-96, jan./jun. 2016.
- CASTRO, Walther Bottaro; GRANDE, Elisete Garcia; CAMILLO, Virginia Prestes Bernardes. **Método direto e indireto na demonstração de fluxo de caixa: um estudo sobre a preferência das empresas brasileiras**. R. Liceu On-line, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 19-29, jul./dez. 2015. Disponível em: https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1724. Acesso em: 15 out. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHING, Hong Y.; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade & Finanças**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- ENDLER, Luciana. **Avaliação de empresas pelo método de fluxo de caixa descontado e os desvios causados pela utilização de taxas de desconto inadequadas**. ConTexto, Porto Alegre, v. 4, n. 6, p. 1-13, 1. sem. 2004. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11715>. Acesso em: 11 out. 2025.
- ERBANO, Bruno Luiz et al. **Fluxo de caixa**. Maiêutica — Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional, Indaial, v. 1, n. 1, p. 1-4, 2014. Disponível em: https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1248. Acesso em: 08 out. 2025.
- FAQUE, Mustapher. **Cash management strategies and firm financial performance: a comprehensive literature review**. Bussecon Review of Social Sciences, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 23-30, 2021. DOI: 10.36096/brss.v3i4.295.
- FARSHADFAR, Shadi; MONEM, Reza. **Further evidence on the usefulness of direct method cash flow components for forecasting future cash flows**. The International Journal of Accounting, [S. l.], v. 48, n. 1, p. 111-133, 2013.
- FIPECAFI (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras). **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.

GERVASIO, Gleiciane Porto; SILVA, Priscila Rodrigues da; LIMA, Danstin Nascimento. **Fluxo de caixa projetado como ferramenta de planejamento em uma empresa de consultoria contábil**. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis). Ji-Paraná, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**: análise de liquidez e do endividamento, análise do giro, análise da rentabilidade, análise da alavancagem financeira, indicadores e análises especiais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo; RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem**. São Paulo: Atlas, 2005.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **Planejamento financeiro**. Revista Eletrônica de Contabilidade, Santa Maria, v. 1, n. 3, p. 1-19, mar./maio 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/101>. Acesso em: 10 nov. 2025.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade de custos**: um enfoque direto e objetivo. 5. ed. São Paulo: Frase, 2004.

PEREIRA, Ronaldo Ebling; SILVA, Diego Schmengler da. **Demonstração do fluxo de caixa pelo método indireto em uma indústria**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

PIVETTA, Geize. **A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa**. Revista Eletrônica de Contabilidade, Santa Maria, v. 1, n. 2, dez. 2004/fev. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/89>. Acesso em: 02 out. 2025.

QUINTANA, Alexandre Costa. **Fluxo de caixa**: demonstrações contábeis – de acordo com a Lei 11.638/07. Curitiba: Juruá, 2009.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SALAS-MOLINA, Francisco; RODRÍGUEZ-AGUILAR, Juan A.; GUILLÉN, Montserrat. **A multidimensional review of the cash management problem**. *Financial Innovation*, [S. l.], v. 9, Art. 67, 2023. DOI: 10.1186/s40854-023-00473-7. Disponível em: <https://jfin-swufe.springeropen.com/articles/10.1186/s40854-023-00473-7>. Acesso em: 29 out. 2025.

SCHUERTZ, Felipe Gabriel do Prado; LUZ, Erico Eleutério da. **Análise da estrutura do fluxo de caixa pelo método indireto e sua relação com a demonstração do resultado do exercício, tendo como base um caso real**. In: PROGRAMA DE APOIO À INICIAÇÃO CIENTÍFICA — PAIC 2018-2019. Curitiba: FAE Centro Universitário, 2019. p. 163-178. Disponível em: <https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/download/379/293/1296>. Acesso em: 13 nov. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://bis.sebrae.com.br/bis/>. Acesso em: 11 set. 2025.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. Porto Alegre: Sagra, 1986.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1992.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Instrumentos da coleta de dados

Nível Estratégico

Diagnóstico de Maturidade Financeira e Percepção Organizacional

Prezado Gestor, este instrumento integra uma pesquisa científica desenvolvida para a disciplina de Produção Acadêmica II. O objetivo é analisar como a estruturação das informações financeiras impacta o seu processo de tomada de decisão e a sustentabilidade da organização a longo prazo.

Instruções: Sua participação é voluntária e os dados serão tratados com estrito sigilo acadêmico. Para cada afirmação, por favor, atribua uma nota de **1 a 5**.

- 1 Discordo Totalmente (Não reflete a realidade estratégica atual)
- 2 Discordo (Reflete apenas em situações isoladas)
- 3 Neutro (Indiferente ou não se aplica no momento)
- 4 Concordo (Reflete uma prática ou desafio frequente na gestão)
- 5 Concordo Totalmente (É um pilar crítico/central da realidade atual)

PERFIL DO RESPONDENTE

- 1. Idade
- 2. Formação
- 3. Tempo de experiência profissional
- 4. Tempo na empresa

BLOCO DE QUESTÕES

- 1. As decisões de investimento ou contratação na empresa são tomadas com base em dados financeiros projetados e não apenas no saldo bancário atual.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- 2. Posso clareza e segurança sobre o saldo de caixa da empresa para os próximos 90 dias.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- 3. Sinto que a empresa já perdeu oportunidades de negócio por falta de uma visão clara sobre a disponibilidade financeira futura.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- 4. A ausência de um fluxo de caixa estruturado aumenta a sensação de insegurança na gestão do negócio.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- 5. Acredito que a equipe operacional compreende como as suas falhas de lançamento impactam a saúde financeira da empresa.
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5
- 6. A cultura organizacional atual prioriza o planejamento antecipado em vez da resolução de urgências financeiras (apagar fogos).
() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

7. Tenho total confiança na fidedignidade dos relatórios financeiros que chegam à minha mesa hoje.
 1 2 3 4 5
8. A falta de estruturação financeira é hoje o principal entrave para a expansão da empresa.
 1 2 3 4 5
9. Gasto mais tempo tentando entender os números do que analisando estratégias para o crescimento do negócio.
 1 2 3 4 5
10. A implementação de um fluxo de caixa rigoroso elevaria o patamar competitivo da empresa no mercado.
 1 2 3 4 5

Nota: Os dados coletados serão tabulados de forma estatística e utilizados exclusivamente para fins de estudo na disciplina de Produção Acadêmica II (Curso de Administração).

Nível Tático

Diagnóstico de Maturidade Financeira e Percepção Organizacional

Prezado Gestor, este questionário integra uma pesquisa científica da disciplina de Produção Acadêmica II (Administração). O objetivo é identificar como a estruturação das informações financeiras impacta a gestão de processos e o suporte que o nível tático oferece à diretoria.

Instruções: Sua participação é voluntária e anônima, garantindo o sigilo das respostas. Por favor, atribua uma nota de **1 a 5** para as afirmações abaixo:

- 1 Discordo Totalmente (Não reflete a realidade dos processos atuais)
 2 Discordo (Reflete apenas em situações raras ou não padronizadas)
 3 Neutro (Não afeta a rotina de gestão ou não possuo dados para opinar)
 4 Concordo (Reflete um desafio real ou uma prática comum no meu setor)
 5 Concordo Totalmente (É um fator determinante para a eficiência (ou gargalo) da gerência)

PERFIL DO RESPONDENTE

1. Idade
2. Formação
3. Tempo de experiência profissional
4. Tempo na empresa

BLOCO DE QUESTÕES

1. As informações que recebo do nível operacional chegam com a precisão necessária para o fechamento financeiro.
 1 2 3 4 5
2. Sinto que consigo fornecer dados confiáveis para que o Diretor tome decisões de investimento com segurança.
 1 2 3 4 5

3. Gasto grande parte do meu tempo corrigindo erros de lançamentos ou procurando documentos que faltam.
 1 2 3 4 5
4. As ferramentas atuais (planilhas/sistemas) são suficientes para gerar um fluxo de caixa projetado e confiável.
 1 2 3 4 5
5. Existe um processo padronizado e seguido por todos para o registro de entradas e saídas de caixa.
 1 2 3 4 5
6. Consigo identificar rapidamente em qual setor ou processo ocorre o maior desperdício de recursos da empresa
 1 2 3 4 5
7. Sinto que o nível operacional entende as minhas cobranças por prazos e organização financeira.
 1 2 3 4 5
8. A falta de um fluxo de caixa estruturado me obriga a fazer uma gestão 'reativa' (resolver problemas que já aconteceram).
 1 2 3 4 5
9. Se os processos fossem automatizados/estruturados, eu teria mais tempo para analisar o desempenho do negócio.
 1 2 3 4 5
10. Acredito que a falta de maturidade financeira é o que impede a equipe de ter uma visão mais profissional do negócio.
 1 2 3 4 5

Nota: Os dados coletados serão tabulados de forma estatística e utilizados exclusivamente para fins de estudo na disciplina de Produção Acadêmica II (Curso de Administração).

Nível Operacional

Diagnóstico de Maturidade Financeira e Percepção Organizacional

Prezado(a) colaborador(a), este questionário integra uma pesquisa científica da disciplina de Produção Acadêmica II do curso de Administração. O objetivo é compreender como a organização das informações financeiras influencia o nosso dia a dia e a visão sobre o futuro da empresa. Sua participação é voluntária e anônima, garantindo o sigilo total das suas respostas.

Instruções: Por favor, leia as afirmações abaixo e marque de **1 a 5** o quanto você concorda com cada uma, considerando a realidade atual da empresa.

- 1 Discordo Totalmente (Não percebo isso no dia a dia)
- 2 Discordo (Acontece raramente)
- 3 Neutro (Não sei ou não tenho opinião formada)
- 4 Concordo (Acontece com frequência)
- 5 Concordo Totalmente (Percebo claramente no meu trabalho)

PERFIL DO RESPONDENTE

1. Idade
2. Formação
3. Tempo de experiência profissional
4. Tempo na empresa

BLOCO DE QUESTÕES

1. Compreendo como o registro correto das minhas tarefas (vendas, compras ou notas) impacta o dinheiro em caixa da empresa.
 1 2 3 4 5
2. Sinto que a falta de um controle financeiro mais rígido acaba gerando desorganização em minhas tarefas.
 1 2 3 4 5
3. Tenho clareza sobre quais são as prioridades financeiras da empresa para este mês.
 1 2 3 4 5
4. Frequentemente preciso resolver urgências de pagamentos ou recebimentos que não foram planejados.
 1 2 3 4 5
5. Sinto falta de saber se a empresa está batendo suas metas financeiras para me sentir mais motivado.
 1 2 3 4 5
6. Entendo que o atraso no envio de uma informação financeira pode prejudicar o pagamento de fornecedores ou salários.
 1 2 3 4 5
7. Acredito que, com dados financeiros mais claros, eu conseguiria planejar melhor o meu trabalho.
 1 2 3 4 5
8. Sinto que as decisões na empresa são tomadas de forma organizada e baseadas em números.
 1 2 3 4 5
9. Consigo enxergar onde a empresa quer chegar (visão de futuro) nos próximos anos.
 1 2 3 4 5
10. Acredito que a implementação de um Fluxo de Caixa estruturado traria mais segurança para todos os colaboradores.
 1 2 3 4 5

Nota: Os dados coletados serão tabulados de forma estatística e utilizados exclusivamente para fins de estudo na disciplina de Produção Acadêmica II (Curso de Administração).