



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

dos Santos Barbosa, Daiane; Costa Quintana, Alexandre  
GESTÃO DO DISPONÍVEL: UM ESTUDO EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
Revista de Administração da Unimep, vol. 11, núm. 3, septiembre-diciembre, 2013, pp. 25-48  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273729371002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **GESTÃO DO DISPONÍVEL: UM ESTUDO EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

### ***MANAGEMENT'S AVAILABLE: A STUDY IN MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES***

**Daiane dos Santos Barbosa (FURG)** *daianebrs@hotmail.com*  
**Alexandre Costa Quintana (FURG)** *quintana@vetorial.net*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/535>

---

#### **Resumo**

Em mercados cada vez mais exigentes, as empresas buscam a melhor maneira de administrar suas finanças, de forma a garantir a permanência no mercado e a maximização do resultado. Neste sentido, a administração financeira vem a contribuir com este propósito, por meio de mecanismos que proporcionam a adequada gestão dos recursos. A gestão das disponibilidades é um grande desafio para as empresas, sendo necessário que o gestor tenha conhecimento sobre as diversas técnicas de administração de caixa e contas bancárias, que visam a gestão adequada dos recebimentos e pagamentos. O presente estudo tem como objetivo geral verificar quais os procedimentos adotados em relação à gestão do disponível em empresas de portes distintos. Trata-se de uma pesquisa aplicada, descritiva e de abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos classifica-se como estudo de casos múltiplos, sendo selecionadas para análise cinco empresas localizadas na cidade de Rio Grande-RS. Os dados foram coletados através de entrevista e analisados por meio de uma análise de conteúdo. Conclui-se que as empresas analisadas administram as suas disponibilidades de diferentes maneiras que podem estar associadas ao porte, ou seja, a estrutura que cada empresa dispõe e também a atividade que cada uma exerce.

**Palavras-chave: Disponibilidades; Administração de Caixa; Empresas; Gestão.**

#### **Abstract**

In markets increasingly demanding, companies seek the best way to manage their finances in order to ensure continuity in the market and maximize results. In this sense, the financial management is to contribute to this end, through mechanisms that provide the proper

management of resources. The management of cash is a big challenge for companies, requiring that the manager is knowledgeable about the various techniques of cash management and bank accounts, concerning the proper management of receipts and payments. The present study aims to determine which general procedures adopted in relation to the management of companies available in different sizes. It is an applied research, descriptive and qualitative approach. As for the procedures to be treated as multiple case studies, were selected for analysis five companies located in the city of Rio Grande-RS. Data were collected through interviews and analyzed through a content analysis. It is concluded that the analyzed companies manage their availability in different ways that can be associated with size, ie, the structure that each company offers and also the activity that each one carries.

**Key-words:** Cash, Cash Management, Business, Management

Artigo recebido em: 11/10/2012

Artigo aprovado em: 18/07/201

---

## **1.Introdução**

Na atual conjuntura sócio-econômica, com mercados cada vez mais exigentes, as empresas buscam a melhor maneira de administrar suas finanças, de forma a garantir a permanência no mercado e a maximização do resultado. Neste sentido, a administração financeira vem a contribuir com este propósito, por meio de mecanismos que proporcionam a adequada gestão dos recursos.

Dentro de uma organização a função de gerenciar as finanças deve ser delegada a profissionais capacitados e também provida de ferramentas que possibilitem a tomada de decisões adequadas e que garantam um gerenciamento eficaz dos recursos financeiros.

No que tange à segregação de funções na área financeira, esta é diretamente relacionada ao porte da empresa. No caso de empresas de pequeno porte, devido a sua limitação estrutural, normalmente existe um grande acúmulo de funções em poucos profissionais, dentro de um único setor de contabilidade. Já nas empresas de porte maior, existe um Departamento Financeiro, sendo as funções melhor definidas.

Nesse contexto, todas as empresas, independente de suas características estruturais e ainda, da forma de tributação utilizada, precisam administrar os seus recursos, de modo a possibilitar o giro dos negócios.

O capital de giro, normalmente, compreende a maior parte dos ativos totais investidos. Assim, ao administrar o capital de giro deve-se verificar, entre outros itens, a gestão do disponível, das contas a receber de clientes, das contas a pagar a fornecedores, empréstimos de curto prazo e os fluxos de caixa gerados. Esses itens podem ser administrados de diferentes formas, dependendo do tipo e da estrutura que cada empresa apresenta e podem ser utilizados na análise do desempenho das atividades operacionais. Neste estudo, foi destacada a gestão do disponível.

A administração do disponível abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras, representada pelo caixa, depósitos nas contas correntes bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata (SANTOS, 2001).

Diante do exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais os diferentes procedimentos relacionados à gestão do disponível utilizados em empresas de portes distintos?

No que se refere ao porte das empresas, a intenção foi tratar de micros, pequenas e médias empresas, que possam ser diferenciadas em função do volume de receita.

O presente estudo tem como objetivo geral verificar quais os procedimentos adotados em relação à gestão do disponível em empresas de portes distintos. Pela importância do tema tratado, torna-se necessário verificar quais as diferentes formas que as empresas se utilizam para a gestão de recursos financeiros de acordo com a estrutura que cada uma dispõe.

Dessa forma, entende-se que a relevância do estudo centra-se no tratamento dos aspectos relacionados a administração eficaz do caixa, de modo a contribuir com o desempenho das atividades empresariais, levando em consideração que todas as empresas devem administrar os seus recursos, independente de sua estrutura.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.553) “o objetivo básico, na administração de caixa, é fazer com que o investimento nesse ativo seja tão pequeno quanto possível, sem prejudicar a eficiência e a eficácia das atividades da empresa”.

Nesse sentido, a gestão do caixa e das disponibilidades é um grande desafio para as empresas. Além disso, esse estudo vem a agregar conhecimento, como fonte de informação, tanto para acadêmicos e estudiosos da área que buscam informações para o desenvolvimento de novas pesquisas, quanto para empresários e administradores, que buscam a melhor forma de gerir seus negócios.

## 2 Revisão De Literatura

### 2.1 A Gestão Financeira

Entende-se por administração financeira, a gestão dos recursos financeiros obtidos, aplicados e distribuídos pela empresa, no decorrer de suas atividades, como forma de honrar seus compromissos no prazo e ainda obter lucro.

A administração financeira refere-se às atribuições dos administradores financeiros nas empresas. O gestor financeiro é responsável pela gestão dos negócios financeiros de empresas de todos os tipos e realiza as mais diversas tarefas financeiras, como planejamento, concessão de crédito a clientes e captação de recursos para financiar as operações da empresa (GITMAN, 2010).

Conforme Hoji (2010), no que tange a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é maximizar o valor de mercado, aumentando a riqueza de seus proprietários. O autor explica que os proprietários almejam um retorno de seus investimentos compatível com o risco assumido, por meio dos resultados econômicos e financeiros.

Assim, para que o gestor possa realizar seu trabalho em consonância com os objetivos dos proprietários, torna-se necessário a obtenção de informações juntamente com as demais áreas da empresa. Segundo Cruz, Mendes e Quintana (2009, p.2) “o gerenciamento de todos os recursos financeiros disponíveis na empresa de forma competente demanda participação e integração de todos os responsáveis pela empresa”.

No que se refere à administração financeira, deve-se considerar, que esta depende do tamanho da empresa. Conforme Gitman (2010), nas pequenas empresas, a gestão financeira costuma ser desempenhada pelo departamento de contabilidade. E à medida que a empresa cresce, a tendência é ter um departamento separado para as finanças.

De acordo com Silva (2005, p.32), o

papel da administração financeira depende também do porte da empresa. Numa empresa pequena, muitas vezes não há um órgão específico responsável pelo gerenciamento das operações financeiras, ficando essas atribuições distribuídas entre a contabilidade e o proprietário. À medida que a empresa cresce torna-se necessária a profissionalização do gerenciamento das funções financeiras. Nas grandes organizações normalmente há separação entre finanças e controladoria.

Para atender as expectativas das empresas, que em mercados cada vez mais competitivos, buscam um diferencial que lhes tragam alguma vantagem em relação à concorrência, o gestor precisa tomar diversas decisões financeiras no cotidiano empresarial.

### 2.1.1 Decisões Financeiras

De acordo com Vieira (2005), a condução das finanças de uma organização envolve a realização de um grande número de atividades muito diversificadas que de acordo com a natureza, podem ser agregadas em quatro grupos principais: atividades operacionais, de distribuição, investimento e financiamento.

As atividades operacionais possuem seu foco principal no desenvolvimento dos processos de produção ou aquisição e venda de produtos ou serviços. O objetivo principal destas atividades é gerar resultado operacional, necessários para a sobrevivência da organização a longo prazo.

As atividades de distribuição são voltadas para a repartição do resultado operacional entre as instituições financeiras fornecedoras de capital, o governo e os acionistas. Assim, a estrutura de capital utilizada pela empresa tem papel importante na distribuição do resultado produzido.

As atividades de investimentos são representadas pelo processo de seleção e realização de aplicações no ativo econômico, com a finalidade de manter e aumentar a capacidade produtiva e o potencial de realização de negócios da organização.

As atividades de financiamento se preocupam com o financiamento das atividades correntes e do crescimento da empresa, buscando os recursos necessários para implementar as atividades de investimentos.

O gestor financeiro precisa se preocupar com a administração de todos os recursos que envolvem as atividades operacionais da empresa, que estão relacionadas principalmente com as decisões de curto prazo. Também, deve se preocupar com a administração dos recursos relacionados às atividades de investimentos e financiamentos. Assim, conforme Hoji (2010), o administrador financeiro tem como função, a análise, o planejamento e o controle das finanças, a tomada de decisões relacionadas a investimentos e financiamentos.

A administração financeira de curto prazo tem como objetivo gerir cada ativo circulante e cada passivo circulante de forma a contribuir positivamente para o valor da empresa, através do equilíbrio entre rentabilidade e risco (GITMAN, 2010).

Para Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.534) “as finanças de curto prazo envolvem uma análise de decisões que afetam os ativos e passivos circulantes e frequentemente exercem impacto sobre a empresa dentro do prazo de um ano”.

As decisões de curto prazo normalmente são relacionadas às atividades operacionais da empresa. De acordo com Hoji (2010) as atividades operacionais existem em função do

negócio da empresa e são executadas com o objetivo de proporcionar um retorno adequado para os investimentos realizados.

Nesse sentido, o gestor precisa tomar diversas decisões relacionadas às operações da empresa. Ele deve verificar, por exemplo, se a política de estoques utilizada pela empresa é adequada e se existe uma sincronização dos prazos de recebimento de clientes e pagamento a fornecedores.

Caso a empresa apresente o prazo de recebimentos das vendas superior ao prazo de pagamento a fornecedores, o gestor deverá buscar alternativas para obtenção de melhores prazos tão logo quanto possível, caso ao contrário, a empresa terá dificuldades financeiras.

Para que as decisões financeiras de curto prazo sejam adequadas, o gestor financeiro deve ter conhecimento das operações que envolvem o giro dos negócios e deve buscar a melhor maneira de gerir os fluxos de caixa da empresa.

Na gestão do caixa, é necessário conhecer a capacidade de obtenção de caixa a longo prazo da empresa. O gestor deve conhecer antecipadamente o limite máximo de recursos financeiros que a empresa poderá tomar emprestado, e assim, realizar um planejamento da expansão do nível de atividades com maior eficácia e resolver eventuais problemas de oscilações nas disponibilidades de caixa (HOJI, 2010).

Conforme Frezatti (2006) as pessoas que irão tomar as decisões sobre o fluxo de caixa, precisam conhecer a situação financeira da empresa, devendo questionar os responsáveis por cada departamento, quanto às possíveis anormalidades nos valores apurados, sugerindo melhorias que favoreçam a situação do caixa. Acrescenta, ainda, que o gestor financeiro deve estar sempre atualizado com relação às mudanças que ocorrem no mercado.

## 2.2 A Administração do Disponível

Gerenciar corretamente o disponível não é tarefa fácil, por isso é importante que o gestor tenha conhecimento sobre as diversas técnicas de administração de caixa e contas bancárias, que visam a gestão adequada dos recebimentos e pagamentos.

Os fluxos de caixa estão sincronizados quando os recebimentos coincidem com os pagamentos, permitindo que a empresa mantenha saldos baixos para transações (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

Assim, de acordo com os autores, se as empresas melhorassem suas previsões e se organizassem para que os recebimentos de caixa coincidam com as necessidades de desembolsos, estas poderiam reduzir seus saldos para transações a um valor mínimo. Isto melhoraria a sincronização dos fluxos de caixa, permitindo às empresas a redução dos seus saldos de caixa, dos empréstimos bancários e despesas de juros, e conseqüente aumento nos lucros.

Atualmente, as empresas preferem que o pagamento de contas com valores maiores seja realizado por meio de transferência de fundos ou por débito automático em conta. Isto é o máximo em aceleração do processo de cobrança e a tecnologia está tornando esse procedimento cada vez mais viável e eficiente (BRIGHAM; HOUSTON, 1999).

De acordo com Brealey e Myers (2005) o uso das transações em papel estão em declínio, sendo substituídas pela utilização dos cartões de crédito ou de débito pelos consumidores e pelos pagamentos eletrônicos, no caso das empresas. Os autores mencionam que os sistemas eletrônicos de pagamento têm como vantagens: (a) a manutenção de um registro e a facilidade de automatização das transações de rotina quando o dinheiro se movimenta de forma eletrônica; (b) o custo marginal das transações é muito baixo; e (c) redução do *float* (*flutuação*), resultando em grande economia para a empresa.

Corroborando com o exposto, Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.562) mencionam que “as ordens de transferência levam apenas alguns minutos e o dinheiro torna-se disponível à empresa ao ser recebido um aviso no banco de concentração”. Isto ocorre porque estas transferências são realizadas eletronicamente, eliminando o tempo que seria despendido pelas remessas do correio e compensação de cheques.

### 2.2.1 Modelos de Administração de Caixa

O gestor financeiro deve efetuar um planejamento de caixa, de modo a contribuir com o adequado gerenciamento dos recursos. Segundo Santos (2001, p.57) “a administração de caixa começa com o planejamento de caixa, atividade que consiste em estimar a evolução dos saldos de caixa da empresa. Essas informações são fundamentais para a tomada de decisões”.

Assim, o correto dimensionamento das necessidades de caixa é importante para evitar que as empresas apresentem problemas relacionados a liquidez e solvência. Diante da relevância do tema para a gestão eficaz do capital de giro, diversos autores se dispuseram a estudar as variáveis que afetam o nível do caixa e estabeleceram diferentes modelos com o intuito de determinar o saldo apropriado de caixa.

Através do modelo de caixa mínimo operacional é possível determinar o montante de recursos que as empresas deverão manter em caixa, auxiliando-as a estabelecer um padrão de investimento de caixa.

Conforme Assaf Neto e Silva (1997), o Modelo de Caixa Mínimo Operacional é uma técnica pouca sofisticada. De acordo com esta técnica o caixa mínimo operacional será obtido dividindo os desembolsos totais previstos por seu giro de caixa. O Giro de caixa é obtido dividindo-se 360 (caso a base seja em dias e o período de projeção seja um ano) pelo ciclo de caixa.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.555) “William Baumol foi o primeiro a propor um modelo formal de administração de caixa incorporando custos de oportunidade e custos de transação. Seu modelo pode ser utilizado para estabelecer o saldo apropriado de caixa”.

Conforme os autores, o modelo de *Baumol* possui limitações, pois este supõe que a empresa possui uma taxa constante de desembolso; supõe que não há entradas de caixa durante o período projetado; e também não prevê qualquer saldo de segurança.

Assim, este modelo pode ser aplicado em situações onde as entradas de dinheiro no caixa são periódicas e as saídas de recursos constantes. O modelo de *Baumol* poderia ser aplicado, por exemplo, em uma empresa de consultoria que possui clientes que concentram o pagamento em determinado dia do mês, embora a empresa tenha que efetuar desembolsos ao longo do mês. Assim, supondo a existência de um mercado financeiro com um investimento de curto prazo qualquer, uma empresa pode transformar um fluxo regular de recebimentos de caixa em diversos fluxos. Basta que aplique parte do recebimento inicial neste investimento, e

com o tempo, vá sacando o dinheiro existente na conta do investimento (ASSAF NETO; SILVA, 1997).

Conforme Ross, Westerfield e Jaffe (1995) o modelo desenvolvido por Miller e Orr buscou a otimização de saldos de caixa que lidam com entradas e saídas que oscilam aleatoriamente de um dia para outro. No modelo de *Miller e Orr* incluem-se tanto as entradas de caixa quanto as saídas de caixa. Esse modelo supõe que a distribuição dos fluxos líquidos diários é normal e a cada dia, o fluxo líquido de caixa poderia ser o valor esperado ou algum valor mais alto ou mais baixo.

De acordo com Assaf Neto e Silva (1997, p. 89) no modelo de Dia da Semana “calcula-se o componente sazonal de cada dia do mês e da semana e, a partir da previsão de saldo final de caixa para o final do mês, faz-se a previsão para o fluxo diário através de ajustamentos que levam em conta esta sazonalidade”.

Conforme os autores explicam, o comportamento do caixa no tempo é quase sempre afetado por uma variável sazonal e com a utilização deste modelo é possível prever o comportamento do caixa a partir de um padrão observado. Assim, tendo conhecimento sobre a estimativa do caixa para o final do mês, pode-se estimar facilmente o valor diário do caixa e com estas informações, tomar decisões de financiamento ou investimento, ajustando o caixa ao menor nível possível.

De acordo com Silva (2002) o modelo de *Beranek* apresenta-se de forma contrária ao modelo de *Baumol*, ou seja, neste modelo, as entradas de caixa são regulares durante o período, porém as saídas de caixa são periódicas e ocorrem ao final do ciclo. Deste modo, o saldo de caixa cresce regularmente durante todo o período, sendo ao final totalmente consumido com os pagamentos necessários.

Para Assaf Neto e Silva (1997) o modelo de Stone propõe uma adaptação ao modelo de Miller e Orr. Por este modelo a empresa deve considerar somente o ponto de retorno, caso o fluxo de caixa futuro não seja suficiente para que a empresa esteja dentro do intervalo compreendido entre o limite inferior e superior.

Conforme os autores, para que o modelo atinja seus objetivos, são utilizados os chamados limites de controle interno e limites de controle externo. Assim, a empresa deverá agir, analisando seu fluxo de caixa para os próximos dias, somente quando o nível de caixa ultrapassar os limites dos controles internos.

Assim, o modelo de Baumol bem como todos os outros modelos mencionados são importantes para a gestão do caixa, tendo em vista que realçam a análise de compensação

básica que o gestor do caixa precisa fazer entre os custos fixos de venda dos títulos e os custos financeiros de manter os saldos em caixa (BREALEY; MYERS, 2005).

### 2.2.2 Os Fluxos de Caixa

Os fluxos de caixa gerados pela empresa são muito importantes para sua saúde financeira. De acordo com Berti (1999, p.38), o

fluxo de caixa é um instrumento administrativo que registra (relaciona) as entradas e saídas de recursos provenientes da atividade de uma empresa, num período de tempo. A partir do momento em que se elabora o fluxo, é possível detectar com antecedência o volume de recursos necessários para a empresa, possibilitando evitar escassez ou excedentes.

Conforme o autor explica, o fluxo de caixa é um instrumento importante para o departamento financeiro na gestão do capital de giro, pois este demonstra o volume de entradas e saídas diárias, o que facilita as medidas e evita os estrangulamentos financeiros.

O gestor deve ter cautela na tomada de decisões, pois estas podem afetar tanto o resultado da empresa como também os seus fluxos de caixa. Segundo Vieira (2005, p.25) “uma empresa lucrativa não será necessariamente uma empresa com boa situação financeira”, pois o lucro obtido comporta elementos que poderão se materializar em recebimentos e pagamentos no futuro, ou seja, a médio e longo prazo e o fluxo de caixa refere-se a um prazo mais curto.

Neste sentido, Vieira (2005, p.179) afirma que “embora seja muito importante que a empresa seja lucrativa, para que esteja equilibrada financeiramente é fundamental que ela disponha de caixa (ou de fluxo de caixa) para realizar os pagamentos necessários, no volume e no momento adequados”.

O fluxo de caixa é um conjunto de informações que são geradas pelas diversas áreas da empresa, como a área de vendas, contas a receber, contas a pagar, folha de pagamento e outras, conforme demonstrado na Figura 1:

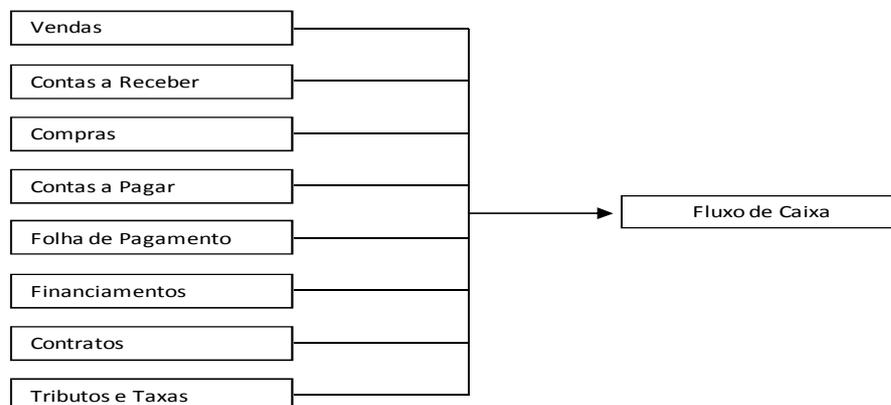


Figura 1 – Sistema de Informações do Fluxo de Caixa

Fonte: Santos (2001, p.64).

As informações reveladas pelo fluxo de caixa podem ser utilizadas para gerir os recursos de curto prazo e também auxiliar no processo de planejamento de longo prazo. Conforme Santos (2001, p.57) “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa em determinado período de tempo à frente”.

O referido autor menciona que as projeções de caixa têm diversas finalidades, como (a) informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo; (b) planejar a contratação de empréstimos e financiamentos; (c) maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa; e (d) avaliar o impacto financeiro de variações de custos e do aumento das vendas.

O gestor precisa conhecer a capacidade que a empresa tem de saldar seus compromissos de curto e longo prazo, evitando assim, problemas ocasionados pela falta de recursos, e o comprometimento da liquidez da empresa.

Outro fator importante na gestão do caixa é a aplicação dos excessos de caixa. O gestor deve prever a evolução dos saldos de caixa para a realização de aplicações financeiras mais rentáveis. No que se refere a variação dos custos, a análise do fluxo de caixa, permite ao gestor avaliar qual o impacto que o aumento ou redução destes terá na situação financeira da empresa.

Já quando ocorre um aumento das vendas, é importante verificar qual o impacto que este fato terá nos fluxos de caixa, e assim, buscar a maneira mais vantajosa de aplicar os recursos excedentes.

Conforme Frezatti (2006), em algumas empresas o fluxo de caixa é visto apenas como um instrumento tático, que pode ser utilizado no cotidiano empresarial. Em outras empresas, o fluxo de caixa é utilizado como ferramenta estratégica.

De acordo com o autor, a abordagem tática é aquela em que o fluxo de caixa é visto como um instrumento de utilidade restrita e de acompanhamento. Ele aparece como um cumpridor de determinações mais amplas e complexas, onde já existe um escopo mais amplo em termos estratégicos e é utilizado apenas para manter o rumo. Já a abordagem estratégica afeta os negócios da empresa não somente no curto prazo, mas principalmente no longo prazo. Esta abordagem está ligada às decisões estratégicas da empresa.

Em ambas as abordagens deve-se ter atenção especial aos fluxos de caixa gerados, pois, em muitos casos, as empresas têm excelentes lucros, mas não conseguem manter um

nível saudável de caixa, pois as operações que geram direitos a receber de longo prazo, mesmo com valores expressivos, podem não ser adequadas, se a empresa tiver obrigações de curto prazo que necessitem de capital de giro imediato (QUINTANA, 2009).

Além disso, todas as pessoas que tomam decisões relacionadas ao fluxo de caixa da empresa devem ter conhecimento da situação e possibilidades de caixa. Conforme Frezatti (2006, p.44) “todo o profissional que atue na empresa e tome decisões que afetem a liquidez da empresa deve ser chamado a participar, de alguma forma, no estabelecimento de metas de geração de liquidez do período”.

### **2.3 Revisão de Pesquisas Empíricas**

Quanto aos estudos sobre gestão do disponível em micro, pequenas e médias empresas, cita-se a pesquisa de Toledo Filho, Oliveira e Spessatto (2010) que desenvolveram um estudo para evidenciar as técnicas administrativas de acompanhamento, avaliação e controle do fluxo de caixa, que as microempresas adotam como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão. Constataram que, embora conhecido pela maioria, há um grande número de administradores que não têm o instrumento implantado na empresa, desconhecendo o processo de administração e manutenção dos recursos financeiros.

Num outro enfoque, Ferreira et al. (2011) tratou da importância das questões de capital de giro na gestão das micro e pequenas empresas no Brasil. Os resultados apontam como fator relevante para o sucesso das micro e pequenas empresas ter um bom gerenciamento do capital de giro. Esse fator mal administrado leva tal segmento a seu fechamento; por isso, para que o administrador de capital de giro tenha êxito, é importante que haja um forte entrelaçamento com administração estratégica, para que ocorra uma solução definitiva para o problema de capital de giro.

### 3 Metodologia

De acordo com Oliveira (2003, p.37) “o conhecimento científico atende ao propósito da Ciência, que é desvendar a realidade, por isso é real (factual), lida com ocorrências ou fatos. A ciência soma, conquista e avança à medida que novas descobertas são incorporadas a seus domínios”.

Dessa forma, a pesquisa deve ser realizada com base em métodos, técnicas e procedimentos ordenados, de forma a atender os objetivos gerais e específicos propostos no estudo, com o devido rigor científico.

No que se refere as bases lógicas de investigação científica, esta pesquisa utilizou-se do método dedutivo. Conforme Gil (2009a, p.9), o

método dedutivo, de acordo com a acepção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.

Neste estudo, procurou-se com base na teoria sobre gestão financeira e de caixa identificar os principais componentes da gestão das disponibilidades. O presente estudo tem seu foco na aplicação prática, por isso classifica-se como uma pesquisa aplicada. De acordo com Gil (2009a, p.27) a pesquisa

aplicada, por sua vez, apresenta muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento; todavia, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial.

Esta pesquisa é realizada por meio de uma aplicação prática nas empresas de portes distintos, de modo a identificar e comparar as formas de administração do disponível e os seus reflexos na tomada de decisões.

Este estudo pode ser definido como descritivo. De acordo com Triviños (1987, p.112), “os estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e a interpretação dos dados”. Assim, essa pesquisa é descritiva quando descreve os procedimentos utilizados para administração do disponível nas empresas.

De acordo com Beuren e Raupp (2009, p.83) “os procedimentos na pesquisa científica referem-se a maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados”. Essa pesquisa, quanto aos procedimentos, classifica-se como um estudo de caso.

Segundo Gil (2009a, p. 57) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

De acordo com Gil (2009b, p.51) “quando se considera a quantidade de casos, é possível encontrar estudos de caso único e estudos de casos múltiplos”. A presente pesquisa trata-se de um estudo de casos múltiplos, pois busca conhecer como cada empresa administra o seu capital de giro de forma detalhada.

No que se refere a abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois não foi utilizado nenhum método estatístico no tratamento dos dados. Procurou-se verificar os procedimentos relacionados à gestão do disponível em empresas de portes diferentes.

Na pesquisa qualitativa são feitas análises mais profundas com relação ao objeto de estudo, diferentemente do método quantitativo que é caracterizado pelo emprego de instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento dos dados (BEUREN, RAUPP, 2009).

Nesta pesquisa, foram escolhidas para análise cinco empresas localizadas na cidade de Rio Grande-RS, com portes distintos, conforme demonstrado no Quadro 1:

<b>EMPRESAS</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>PORTE</b>
A	Escritório Contábil	Microempresa
B	Apoio Marítimo e Desembarços Aduaneiros	Pequeno porte
C	Comércio de Materiais de Construção	Pequeno porte
D	Comércio Varejista de Ferragem	Médio porte
E	Indústria de Produtos Químicos	Médio porte

Quadro 1 - Empresas pesquisadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que as empresas entrevistadas desempenham atividades diferentes, sendo A e B empresas prestadoras de serviços, C e D empresas comerciais e a E uma indústria. A classificação como microempresa e empresa de pequeno porte levou em consideração, os limites de receita estabelecidos na Lei Complementar nº 123/06. Assim, as empresas com receita superior ao estabelecido na norma, foram classificadas com de médio porte.

Além disso, estas possuem um volume médio de receitas bastante distintos, conforme Tabela 1:

Tabela 1 - Volume de receita das empresas entrevistadas.

<b>EMPRESAS</b>	<b>VOLUME DE RECEITAS (MÉDIA MENSAL – R\$)</b>
A	20.000,00
B	85.000,00
C	60.000,00
D	400.000,00
E	950.000,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Em todas as empresas os proprietários são os próprios gestores, não havendo profissionais específicos para desempenhar atividade de gestão do disponível. Nenhum dos estabelecimentos possui um setor de contabilidade, todos utilizam os serviços prestados por escritórios contábeis.

No que se referem aos instrumentos de pesquisa, Beuren e Colauto (2009, p.128), comentam que estes “são entendidos como preceitos ou processos que o cientista deve utilizar para direcionar, de forma lógica e sistemática, o processo de coleta, análise e interpretação dos dados.

Assim, para a consecução dos objetivos propostos neste estudo, a coleta dos dados foi realizada por meio de uma entrevista. Gil (2009a, p.109) conceitua entrevista como

A técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Neste estudo optou-se pela realização de entrevistas estruturadas. Conforme Beuren e Colauto (2009) nesse tipo de entrevista, o pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas. Utiliza-se um formulário elaborado para esse fim que é aplicado às pessoas selecionadas de acordo com um plano.

Assim, foram formuladas nove questões relacionadas a administração das disponibilidades. As respostas foram anotadas ao mesmo tempo em que o entrevistado respondia as questões.

Depois de finalizado o processo de coleta de dados, é preciso analisar e interpretar os dados coletados, transformando-os em informações que respondam aos objetivos propostos pela pesquisa. Neste estudo, a análise de dados foi realizada por meio de uma análise de conteúdo.

Conforme Beuren e Colauto (2009, p.137) o “método de análise de conteúdo tem por objetivo estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens”.

#### **4 Análise De Resultados**

Com base no referencial teórico abordado, o presente capítulo destina-se a descrever e comparar as respostas obtidas nas empresas entrevistadas sobre os procedimentos relacionados à gestão do disponível.

As questões formuladas foram respondidas respectivamente por: Empresa A: Sócio; Empresa B: Contador; Empresa C: Proprietário (Empresa Individual); Empresa D: Sócio; e Empresa E: Gerente Administrativo e Financeiro.

- **Empresa A**

No que se refere a gestão do disponível, a empresa “A” possui recursos em caixa e em banco e os utiliza para pagamento de contas, tarifas bancárias e também para atender aos gastos inesperados, em virtude de emergências, como rescisões de contratos de trabalho e manutenção de suas instalações.

É feito também um acompanhamento entre os recebimentos de clientes e os pagamentos a fornecedores. Para evitar a falta de recursos em caixa, a empresa adota o seguinte procedimento: os recebimentos de clientes ocorrem em vários períodos do mês. Da mesma forma, os pagamentos são realizados em várias datas durante o mês. Assim, é possível ter sempre recursos disponíveis para a realização dos pagamentos.

Além disso, a empresa menciona que está implantando o sistema de emissão de cobrança por meio de boletos bancários, como forma de acelerar o recebimento de clientes e reduzir a inadimplência. Também como forma de acelerar os recebimentos, alguns clientes costumam depositar os valores diretamente em conta corrente da empresa. Normalmente, estes clientes estão com as mensalidades em dia.

Ainda, costuma-se oferecer descontos para os clientes que estão inadimplentes, ou seja, se o cliente pagar até determinada data receberá um desconto sobre o valor dos honorários devidos. Entretanto, os clientes com as mensalidades em dia não recebem nenhum tipo de desconto.

Quanto aos modelos de administração de caixa, o gestor menciona que não utiliza nenhum modelo específico. O controle do caixa é realizado por meio de um *software*, onde

são registrados todos os recebimentos e pagamentos diários. Através deste programa é feito a conciliação dos dados, verificando-se os recursos disponíveis.

Quando se questiona a utilização do instrumento “fluxo de caixa” como forma de projetar o futuro e obter informações que contribuam para a gestão do caixa, a resposta obtida é que o gestor desconhece este instrumento, e, portanto, não o utiliza.

Outro assunto relativo a gestão de caixa são os recursos excedentes. A empresa costumava efetuar aplicações financeiras com os excedentes de caixa. Atualmente, todo o excedente de caixa é depositado em conta corrente, com a finalidade de adquirir recursos para a aquisição de um prédio próprio para a sua sede.

A empresa possui conta corrente bancária, e o único serviço que utiliza é a emissão de cheques. Por ocasião da aquisição do imóvel, está sendo solicitada junto ao banco uma linha de crédito, para completar os recursos necessários para a compra do imóvel.

- **Empresa B**

No que tange a administração do disponível, a empresa “B” mantém recursos somente em conta corrente bancária e os utiliza para pagamento de funcionários, taxas bancárias, fornecedores e outras contas a pagar.

Também costuma reservar alguns recursos para situações emergenciais. O faturamento da empresa costuma oscilar significativamente de um mês para outro. Assim, se há uma queda no faturamento em determinado mês, esta reserva é utilizada para o pagamento das obrigações correntes.

Quanto a sincronia entre os recebimentos e pagamentos, o gestor menciona que não existe nenhum acompanhamento neste sentido. Existem vários pagamentos e recebimentos ao longo do mês, mas não há um controle nestes prazos.

Também menciona que não utiliza nenhum tipo de mecanismo para acelerar os recebimentos, pois a maior parte dos clientes efetua depósito diretamente em conta corrente, conforme prazo estabelecido em contrato.

A empresa não utiliza nenhum modelo de administração de caixa. O controle de caixa é feito em planilhas eletrônicas, onde se efetua o controle de todas as entradas e saídas de recursos diariamente. Também mantém controle com base nos extratos bancários.

O fluxo de caixa não é utilizado como ferramenta de gestão financeira, pois a empresa não tem conhecimento e nem estrutura para fazê-lo.

Quando questionado sobre os excedentes de caixa, o entrevistado responde que raramente sobram recursos em caixa. Quando há excedentes, estes são mantidos em caixa

como reserva para a compra de peças para as embarcações e também para a aquisição de uma nova embarcação.

A empresa mantém recursos em contas bancárias e utiliza vários serviços oferecidos pelo banco, como: cheques; cartão de crédito; desconto de cheques; e linhas de crédito para financiamento de capital de giro.

- **Empresa C**

A empresa mantém recursos em caixa e em banco. Os recursos mantidos em banco são utilizados para pagamento a fornecedores, tarifas bancárias e outras contas a pagar. Já os recursos mantidos em caixa são utilizados para pagamento de funcionários, os quais são realizados semanalmente.

O gestor afirma que não costuma reservar recursos para imprevistos, tendo em vista que a loja (estoques e prédio) possui um seguro total no valor de R\$ 160.000,00.

No que tange aos recebimentos e pagamentos, a empresa não costuma acompanhar se há sincronia entre estes. Também não se utiliza de mecanismos para acelerar os recebimentos.

No que se refere aos modelos de administração de caixa, a empresa não utiliza nenhum modelo. A gestão do caixa é realizada com base em controles de caixa organizados em planilhas eletrônicas, que demonstram: (a) detalhadamente todas as despesas fixas e as despesas com fornecedores; (b) um controle por competência de todas as despesas e receitas; (c) um controle de caixa, com todas as entradas e saídas de caixa.

Também não utiliza o instrumento “fluxo de caixa” como forma de projetar o futuro e obter informações que contribuam com a gestão do caixa. O entrevistado menciona que não dispõe de recursos financeiros para ter um profissional responsável para efetuar uma gestão de caixa adequada, com visão de futuro e que contribua para a tomada de decisões.

No caso de apresentar recursos excedentes em caixa, a empresa costumava fazer aplicações financeiras, mas atualmente mantém os recursos em caixa. Além disso, possui contas correntes bancárias, utilizando-se de serviços como: (a) cheques; (b) Pagamento de contas via internet; (c) Pagamento de Fornecedores via boleto bancário; e (d) Linhas de crédito para financiamento de capital de giro, que utiliza raramente quando necessário.

- **Empresa D**

A empresa mantém recursos em caixa e em banco e os utiliza para pagamento de fornecedores e outras contas a pagar, pagamento dos funcionários e também como reserva para a renovação da sua frota de veículos. É o próprio estabelecimento que entrega as mercadorias aos clientes, por isso precisa ter veículos em condições adequadas.

A empresa costuma acompanhar se há uma sincronia entre os recebimentos de clientes e pagamentos a fornecedores somente no caso de vendas de itens específicos com valores elevados. Nestes casos, procura-se coincidir os pagamentos a fornecedores com os recebimentos de clientes. Assim, verifica-se com os clientes quais os prazos que estes necessitam para pagamento e tenta-se negociar com os fornecedores um prazo igual ou superior a esses recebimentos.

Em alguns casos, as mercadorias somente são compradas quando o cliente encomenda. Nesses casos também é feita a verificação quanto aos prazos de recebimentos e pagamentos.

Certos mecanismos são utilizados para acelerar os recebimentos de clientes. Alguns compradores costumam efetuar os pagamentos diretamente em conta corrente, através da Transferência eletrônica de fundos. Além disso, utiliza-se de desconto de duplicatas em instituições bancárias.

A empresa não utiliza nenhum modelo de administração de caixa. Todas as operações que envolvem caixa são registradas em um *software*, que emite relatórios onde constam todas as entradas e saídas de caixa diariamente, e o saldo final.

Com base nesse relatório, o gestor faz uma análise das informações, verificando se não há discrepâncias nos valores relativos aos pagamentos ou se existe a possibilidade de redução de alguma despesa. Também verifica as entradas de caixa, se estas são compatíveis com as despesas. Caso os recursos em caixa não forem suficientes ou satisfatórios, verifica-se a possibilidade de aumentar a margem de lucro.

O “fluxo de caixa” não é utilizado como forma de projetar o futuro e obter informações que contribuam com a gestão do caixa. O proprietário afirma que o escritório que executa os serviços contábeis não oferece esse tipo de serviço e também não há ninguém qualificado na empresa que possa fazê-lo.

Quando apresenta excesso de recursos em caixa, a empresa costuma investir em estoques, principalmente daqueles itens que possuem uma demanda maior.

Os recursos são mantidos em contas bancárias e são utilizados os seguintes serviços: (a) Cheques; (b) Cobrança de Duplicatas; e (c) Linhas de Crédito para o giro dos negócios.

- **Empresa E**

A empresa mantém valores pequenos em caixa, a maior parte dos recursos estão em contas correntes bancárias. Os valores em caixa são utilizados apenas para pagamentos de pequenas despesas do dia a dia, como a compra de material de expediente.

Os valores em banco são utilizados para: (a) Pagamento de fornecedores e outras contas a pagar; (b) Pagamento de taxas bancárias; e (c) Pagamento dos funcionários.

A empresa possui linhas de crédito nos três bancos onde possui contas correntes, onde 50% do limite é estipulado para o caso de gastos inesperados, em virtude de emergências.

Existe um acompanhamento dos recebimentos de clientes e pagamentos a fornecedores. Este controle é feito através de planilhas eletrônicas, onde são calculados os prazos médios, prazos de rentabilidade e ponto de equilíbrio. É feito um levantamento quinzenal de todas as contas a pagar e a receber, de forma a avaliar os prazos de recebimentos e pagamentos.

A empresa não utiliza mecanismos para acelerar os recebimentos de clientes. Normalmente faz o oposto, ou seja, procura postergar os prazos para aumentar a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, as vendas.

Também não utiliza nenhum modelo de administração de caixa. O gestor explica que a demanda, os custos e as despesas são estáveis. Assim, o caixa é administrado com base em relatórios de índices financeiros e pelo fluxo de caixa diário.

O gestor controla mensalmente o grau de liquidez e o endividamento da empresa, de forma a verificar se estes permanecem constantes ou oscilam no período. Assim, quanto maior o índice de liquidez melhor. Por outro lado, o endividamento deve permanecer constante ou menor.

O “fluxo de caixa” é utilizado mensalmente como ferramenta de projeção para o futuro. As informações reveladas pelo fluxo de caixa são utilizadas para verificar a capacidade de pagamento dos compromissos de curto e longo prazo e para planejar a contratação de empréstimos e financiamentos.

Quando a empresa apresenta excesso de recursos em caixa, normalmente estes são mantidos em caixa. Ao final do ano 80% do lucro da empresa é dividido entre sócios e funcionários.

A empresa mantém recursos em contas bancárias e utiliza os seguintes serviços: (a) Cheques (algumas contas são pagas em cheque); (b) Pagamentos online (a maioria dos pagamentos são feitos pela internet); (c) Desconto de Duplicatas; e (d) Linhas de Crédito.

## **5 Conclusão**

A presente pesquisa teve como objetivo verificar quais os procedimentos relacionados à gestão do disponível utilizados em empresas de portes diferentes.

De forma mais específica procurou-se identificar os principais componentes da gestão do disponível, ou seja, quais os procedimentos as empresas utilizam para gerir os recursos em caixa e em banco.

Neste contexto, se verifica que as empresas de pequeno porte e a microempresa possuem controles de caixa, mas não analisam as informações de forma que possam ser tomadas decisões que venham a contribuir com a gestão dos recursos. As empresas de médio porte já apresentam uma postura diferente preocupando-se em analisar as informações para a tomada de decisões adequadas.

Uma das empresas de médio porte utiliza-se do fluxo de caixa, como uma ferramenta para a tomada de decisões sobre a contratação de empréstimos e também para verificar sua capacidade em honrar com suas obrigações a curto e longo prazo. As demais empresas não utilizam deste instrumento para a tomada de decisões, podendo incorrer em decisões incoerentes por ausência de informações.

Outra decisão relevante esta relacionada ao que fazer com os recursos excedentes em caixa. Verifica-se que algumas empresas mantêm os recursos ociosos em caixa, enquanto outras aplicam na compra de estoques e aquisição de bens.

Entende-se que a melhor alternativa para alocação destes recursos deve ser estudada de acordo com a situação de cada empresa, lembrando que recursos ociosos podem representar perda de dinheiro.

Por outro lado, utilizar os recursos ociosos para aquisição de estoques e bens pode trazer problemas de ordem financeira, tendo em vista que recursos de curto prazo estarão sendo utilizados para financiar aplicações que trarão retornos futuros. Talvez fosse mais coerente investir estes recursos em investimentos temporários, como as aplicações de liquidez imediata e os certificados de depósitos Bancários.

A empresa “A” menciona que está reunindo os excessos de caixa para a aquisição de um prédio. Considera-se que a aquisição de um imóvel é um investimento de caráter permanente, típico de empresas que estão em fase de crescimento, não sendo viável a utilização de recursos de curto prazo para aquisição deste bem.

Entretanto, deve-se considerar que as pequenas empresas tendem a ter dificuldade na contratação de empréstimos e financiamentos de médio e longo prazo, sendo a manutenção de recursos em caixa uma forma de “reunir recursos”.

Portanto, as empresas analisadas administram as suas disponibilidades de diferentes maneiras que podem estar associadas ao porte, ou seja, a estrutura que cada empresa dispõe e também a atividade que cada uma exerce. Além disso, outro fator percebido na maneira de administrar o caixa é a atitude dos gestores, que muitas vezes, não dominam os conhecimentos técnicos necessários para aplicar os procedimentos de forma adequada.

Assim, sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas sobre a administração de caixa em empresas com portes distintos, selecionando-se um número maior de empresas para análise, com o intuito de tentar identificar evidências concretas em relação à possível influência do porte na gestão do capital de giro.

## **Referências**

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração de Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTI, A. **Análise do Capital de Giro: teoria e prática**. São Paulo: Ícone, 1999.

BEUREN, I. M.; COLAUTO, R. D. Coleta, análise e interpretação de dados. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006**. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte e da outras providências.

Disponível em: <  
<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>.

Acesso em: 15 fev. 2011.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Finanças Corporativas: financiamento e gestão de risco**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRIGHAM, E. F.; HOUSTON, J. F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

- CRUZ, A. P. C. da; MENDES, R. da C.; QUINTANA, A. C. Estudo Comparativo entre a análise financeira tradicional e a análise baseada na Demonstração dos Fluxos de Caixa. In: Congresso UFSC, 3., 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2009.
- FERREIRA, C. da C.; MACEDO, M. A. da S.; SANT'ANNA, P. R. de; LONGO, O. C.; BARONE, F. M. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP** - Rio de Janeiro, v.45, n.3, p. 863-884, Mai/jun. 2011.
- FREZATTI, F. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio.** São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.
- GIL, A. C. **Estudo de Caso.** São Paulo: Atlas, 2009b.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos e Técnicas de pesquisa em contabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- QUINTANA, A. C. **Fluxo de Caixa: demonstrações contábeis – de acordo com a Lei 11.638/07.** Curitiba: Juruá, 2009.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.
- SANTOS, E. O. dos. **Administração Financeira da Pequena e Média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.
- SILVA, Â. A. da. **Gestão Financeira: um estudo a cerca da contribuição da Contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do estado do Paraná.** 2002. 183 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- SILVA, J. P. da. **Análise financeira das empresas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- TOLEDO FILHO, J. R.; OLIVEIRA, E. L. de; SPESSATTO, G. Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em microempresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 75 - 88, mai/ago., 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M. V. **Administração estratégica de capital de giro.** São Paulo: Atlas, 2005.

---