

# PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE CONTAS A PAGAR, CONTAS A RECEBER E FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA ALINHEIXOS LTDA



Ana Laura de Oliveira Caixeta  
Estudante de Graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM.  
analaura7913@hotmail.com



Pablo Fonseca da Cunha  
Orientador do trabalho.  
Curso de Administração do UNIPAM.  
pablo@unipam.edu.br

## RESUMO

O objetivo geral deste artigo é propor a implantação do fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber como ferramenta de planejamento e controle financeiro. A pesquisa foi realizada na empresa Alinheiros Ltda, que atua no ramo de manutenção de automóveis, localizada no município de Patos de Minas-MG. Para alcançar este objetivo, foi necessário pesquisar bibliografias e realizar coletas de dados em relatórios disponibilizados pela empresa em estudo, para a execução da pesquisa. Constatou-se que a organização necessita ter esses controles em uma única plataforma para possibilitar uma gestão financeira eficaz. Foi implantada uma ferramenta utilizando o programa Excel, que, por meio dos lançamentos corretos das movimentações de entradas e saídas de caixa, permite a visualização, com antecedência, das insuficiências ou sobras de caixa, apoiando os gestores na direção da empresa. Trata-se de um importante mecanismo que proporciona o controle e o planejamento dos recursos financeiros, possibilitando uma perspectiva definida da administração de seu capital de giro. Com a experiência vivenciada, pode-se afirmar que a ferramenta auxiliou a empresa, pois esta pôde empregar o estudo e implantar um fluxo de caixa para controlar e planejar financeiramente seu cotidiano.

**PALAVRAS-CHAVE:** Fluxo de caixa. Contas a pagar. Contas a receber. Controle financeiro.

## ABSTRACT

The general objective of this article is to propose the implementation of cash flow, bills to pay and bills to receive as a planning and financial control tool. The research was carried out in the company Alinheiros Ltda, which operates in the automobile maintenance business, located in the city of Patos de Minas-MG. In order to reach this goal, it was necessary to search bibliographies and collect data in reports made available by the company under study, for the execution of the research. It was found that the organization needs to have these controls on a single platform to enable effective financial management. A tool was implemented using the Excel program, which, through the correct postings of the inflows and outflows of cash, allows the visualization, in advance, of insufficiencies or leftovers of cash, supporting the managers in the direction of the company. It is an important mechanism that provides control and planning of financial resources, allowing a defined perspective of the management of its working capital. With this experience, it can be said that the tool helped the company, because it could use the study and implement a cash flow to control and financially plan their daily life.

**KEYWORDS:** Cash Flow. Bills to pay. Bills to receive. Financial control.

# PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE CONTAS A PAGAR, CONTAS A RECEBER E FLUXO DE CAIXA NA EMPRESA ALINHEIXOS LTDA

## INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico mundial, pode-se perceber que muitas organizações vêm tendo problemas para gerenciar seus empreendimentos, o que ocasiona assim diversas deficiências internas na empresa, evidenciando a carência de profissionais componentes na administração de todos os departamentos, sobretudo o financeiro.

Entre as causas que levam à interrupção das empresas, conforme verificado numa pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (Serviços de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de São Paulo) e pela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) em dezembro de 1999, estão a má administração, a falta de experiência e planejamento, o descontrole do fluxo de caixa, a falta de capital de giro, entre outros (BREDARIOLI, 2000).

Dessa forma, este artigo apresenta a necessidade de a gestão empresarial direcionar o desempenho da organização por meio de sua eficiência de geração de caixa. Destaca-se o fluxo de caixa como mecanismo que proporciona o controle e o planejamento dos recursos financeiros, possibilitando uma perspectiva definida da administração de seu capital de giro. Para tanto, propõe-se uma ferramenta de controle financeiro para contribuir com a gestão de uma oficina mecânica, com o modelo integrado de fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber, que permitem visualizar com antecedência as insuficiências ou sobras de caixa, oferecendo mais facilidade para o gestor direcionar sua empresa.

## REVISÃO DA LITERATURA

Esta sessão se dá através de uma pesquisa bibliográfica acerca do conceito de fluxo de caixa, sendo um importante mecanismo de administração financeira, da mesma forma que as ferramentas de planejamento e controle. Além disso, serão discutidas questões como fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber.

O objetivo do fluxo de caixa, de acordo com Sá (2008, p. 4), é "procurar compreender o processo de formação de liquidez na empresa. É identificar que atividades estão liberando ou retirando recursos do fluxo de caixa. Neste sentido, poderíamos afirmar que a geração de caixa é mais importante do que a geração de lucro, já que o que quebra em uma empresa não é a falta de lucro, é a falta de caixa".

Em síntese, Sá (2008) afirma que o fluxo de caixa é uma ferramenta de tomada e lançamentos dos dados e princípios que causam modificações no saldo de caixa e na sua interpretação em relatórios formulados, de maneira que haja entendimento claro em sua composição e avaliação.

Fluxo de caixa, conforme Silva (2016, p. 37), "é uma ferramenta que controla a movimentação financeira (as entradas e saídas de recursos financeiros) de uma empresa, em um período determinado". O fluxo de caixa tem como principal propósito a integração geral das entradas e saídas dos recursos financeiros. Por meio disso, a organização conseguirá estabelecer suas metas, a carência de captação e examinar as mais viáveis condições de crédito para não ocorrer dificuldade de liquidez por pagar juros mais altos, solver os pagamentos antes do vencimento e também aplicar de maneira lucrativa os excedentes de caixa.

De acordo com Zdanowicz (2000), além do propósito essencial de elaborar as entradas e saídas de recursos financeiros em estabelecido tempo, procura-se antever a urgência de empréstimo ou investimento de sobras de caixa ou procedimentos mais lucrativos para a empresa.

Observa-se então que o fluxo de caixa, em conjunto com outras ferramentas usadas na administração, como, por exemplo, o Balanço Patrimonial, DRE, dentre outros, é um ótimo instrumento de suporte a tomada de decisões.

### Gestão de contas a receber

A administração das contas a receber está diretamente ligada à autorização de crédito ao cliente. Ross (1995) sugere que se desenvolvam contas a receber quando existir a concessão de crédito, incluindo ainda o crédito concedido a outras empresas, denominado de crédito mercantil,

assim como o crédito ao consumidor. Um sexto dos ativos das empresas industriais adquire o estado de contas a receber.

Silva (2016) explica que a concessão de créditos aos clientes possibilita o aumento do volume de vendas à vista e a prazo. Um dos parâmetros que ampliam o grau de satisfação de um cliente é quando se permitem prazos para pagamentos, já que não se pode realizar a compra se a condição de pagamento for apenas à vista, pois isso ocasionaria vários custos, especialmente financeiros, no que diz respeito à adição no volume de duplicatas a receber e ao risco de inadimplência.

Braga (2008, p. 114) menciona algumas ameaças e sacrifícios acompanhados pelas vendas a prazo não existentes nas vendas à vista:

- Despesa com análise do potencial de crédito do cliente;
- Despesa com a cobrança de duplicatas;
- Risco de perdas com os créditos incobráveis;
- Custo dos recursos aplicados nas contas a receber;
- Perda de poder aquisitivo do valor dos créditos em decorrência do processo inflacionário.

No entanto, uma fatia considerável das vendas é efetuada no crédito e não à vista, principalmente no comércio varejista, em que tal situação já retrata uma tradição nas relações comerciais.

### Gestão de contas a pagar

As contas a pagar constituem as obrigações da organização com terceiros, ocorrendo por meio de produtos ou prestação de serviços. Almeida (2010) salienta que os passivos da organização englobam geralmente empréstimos a pagar, fornecedores, imposto de renda, contribuição social a pagar, outros impostos, salários e descontos, encargos sociais a colher e outros encargos e provisões. Sendo assim, sugere-se um monitoramento financeiro eficiente das contas a pagar, uma vez que é por meio dele que é permitido observar quais foram os acordos efetuados pela empresa, proporcionando um melhor equilíbrio das datas para serem realizadas as remunerações sem que ocorram erros. O método de avaliação das contas a pagar pode ser realizado no seguinte formato: checagem de entrada de documento e

subsequente registro; armazenamento até a data do pagamento no mês; efetivação do pagamento; realização da baixa do documento no caixa ou banco, guardada nas constas pagas do mês (SILVA, 2013).

Uma estrutura de contas a pagar deve assegurar a garantia de que nenhum pagamento seja realizado sem a comprovação documental que evidencie a presença de um encargo e previna pagamentos em duplicidade (SILVA JÚNIOR, 2000).

De acordo com Silva (2016, p. 79),

*o princípio básico da gestão de contas a pagar é não pagar nenhuma conta antes do vencimento. Existem outras considerações que devem ser levadas em conta, como, por exemplo: possibilidade de melhores condições de prazo com outros fornecedores; compensações entre prazos e descontos; e possibilidade de renegociação de contratos de longo prazo.*

Silva (2016) ainda sustenta que é necessário ter um ponto de referência que determine o prazo médio de recebimento, que é o prazo que os fornecedores estipulam para o pagamento da dívida. Seria incorreto estipular um prazo médio de recebimento acima do prazo médio de pagamento, com exceção em momentos especiais, em que a empresa tenha algum benefício ou as condições de mercado assim o estabelecerem.

No entanto, vale ressaltar que a prática de executar pagamentos antecipados é muito normal, e essa conduta requer muita cautela do departamento de contas a pagar, com o propósito de que futuramente as deduções dos pagamentos realizados ocorram em conformidade com o que foi estabelecido entre as partes. A fim de que o controle se torne mais preciso, é fundamental que se preserve o exercício de conciliação mensal dos lançamentos de contas a pagar com os lançamentos registrados pela contabilidade, com o intuito de facilitar a localização de quaisquer erros ou imprecisões possíveis no andamento do processo.

## METODOLOGIA

Com o intuito de que uma meta seja atingida e detectada de forma eficiente, é preciso dispor de maneiras e técnicas que resultem em determinado objetivo. O atual artigo pode ser classificado

como documental, uma vez que, de acordo com Barros e Lehfeld (2007), as pesquisas documentais identificam-se pela coleta, verificação e diagnóstico de documentos e dados em torno do estudo específico.

Este presente artigo também se caracteriza pela abordagem descritiva, visto que logo após ser praticada a relação e coleta de dados financeiros da empresa descrita, foram realizados o registro e o diagnóstico final da implementação do fluxo de caixa.

Com relação aos procedimentos que foram adotados, estes foram realizados por meio dos métodos de estudo de caso e observação simples. Os objetivos do critério de estudo de caso, de acordo com McClintock et al (1983, p. 150), são:

- Capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante;
- Permitir um exame detalhado do processo organizacional;
- Esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade.

Conforme Vergara (2007) contextualiza, na observação simples, você permanece com certo afastamento da comunidade ou do cenário que pretende compreender; é um examinador não participativo.

Com relação ao método estabelecido para a análise dos dados, procedeu-se a uma abordagem quali-quantitativa do tema proposto, utilizando como técnicas a entrevista, as coletas de dados em relatórios disponibilizados pela empresa em estudo e a pesquisa bibliográfica.

Em vista disso, depois de dispor de conhecimento sobre a prática operacional da empresa, bem como suas atividades financeiras, procurou-se descobrir seus modos atuais de administração financeira, isto é, os instrumentos que ela usa para conduzir seu fluxo de entradas e saídas.

## RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta etapa, foram apresentadas as informações coletadas acerca do atual processo de gestão de caixa e contas a pagar e a receber, bem como das soluções propostas, de acordo com os aspectos metodológicos apontados anteriormente. Foi realizada a coleta de dados no mês de agosto de

2017, através de um levantamento da atual forma de gerir as contas a pagar, as contas a receber, o fluxo de caixa, a extração da movimentação das entradas e saídas do mês de janeiro a agosto de 2017, no sistema gerencial da Alinheiros Ltda., para a criação do Fluxo de Caixa na Planilha do Excel.

Perfil e a atual forma de gestão das contas a pagar, a receber e do fluxo de caixa

A empresa em estudo atua na área de manutenção de automóveis de pequeno porte, tem natureza jurídica pelo regime de sociedade por cotas de responsabilidade limitada como microempresa, optando pelo Simples em nível federal, previdência e micro geral em nível estadual, e já atua no mercado há cerca de 15 anos.

Após possuir conhecimentos sobre a atividade operacional da empresa, bem como suas práticas financeiras, buscou-se identificar suas formas atuais de administração financeira, ou seja, as ferramentas e documentos que ela utiliza para gerenciar seu fluxo de recebimentos e desembolsos.

Quanto à gestão das contas a pagar, de acordo com a gestora, a compra de mercadorias é feita de acordo com a demanda, e a forma de pagamento dos boletos é feita com parcelas de 7, 14 e 21 dias. Na chegada da mercadoria, vêm já inclusos a nota fiscal e os boletos, e são realizados os lançamentos na agenda e no sistema gerencial destes nas respectivas datas.

O restante dos compromissos, como água, energia, telefone, contabilidade, internet, manutenção do sistema, é mensal e já tem as datas todas previamente programadas. O prazo médio de pagamento, de acordo com a extração dos pagamentos da empresa do sistema gerencial para a Planilha do Excel, é de 21 dias, e a média de atraso é quase nula.

As formas de recebimento das contas a receber que a organização utiliza são pagamento à vista, com 5% de desconto; boleto com no máximo até 5 parcelas; cartão de débito e crédito dividido em no máximo 5 parcelas; cheque pré-datado; e em poucas exceções, nota em carteira, com prazo estipulado de 30 dias. Essas notas são armazenadas em uma pasta de acordo com a data de vencimento.

A política de cobrança é realizada diariamente através dos relatórios de recebimentos do banco e da pasta que demonstra os devedores, o controle dos inadimplentes é feito por registro no

cartório de protesto e pelo SPC. O índice de atraso dos clientes é muito baixo, e o prazo médio de pagamento retirado da extração dos recebimentos da empresa no sistema gerencial para a Planilha do Excel é de 30 dias, sendo que a média de atraso dos pagamentos é de dois dias. A tolerância da empresa para registro do SPC e do cartório de protesto é de 30 dias.

O controle de fluxo de caixa é feito por uma estimativa das contas a receber através de um relatório programado, sendo os registros de boletos, o cartão, a nota em carteira e os cheques pré-datados confrontados com as contas a pagar. É feito um fechamento todo mês em um caderno de fluxo de caixa, que é usado desde a abertura da empresa confrontando as entradas e saídas. Porém, não existe um controle do fluxo de caixa integrado, e não há separação das contas pessoais do proprietário com as da organização.

Sugestão de controle das contas a pagar, das contas a receber e do fluxo de caixa

Percebe-se que, de acordo com as informações repassadas pela gestora, apesar de a empresa conservar a contabilidade em dia e possuir informações gerenciais, ela não se apresenta organizada de forma a proporcionar informações para a tomada consistente de decisões e não dispõe de um controle integrado dos processos

operacionais.

Sendo assim, com o intuito de obter a integração desses processos em uma única plataforma, sugere-se a implantação de uma Planilha do programa Excel, onde a empresa poderá ter um controle de contas a receber, contas a pagar e fluxo de caixa consistente, e na qual será necessário realizar apenas os lançamentos da movimentação das entradas e saídas da empresa, otimizando assim todo o processo de gestão financeira.

Implantação da ferramenta de fluxo de caixa na gestão financeira da empresa

Com a finalidade de criar o fluxo de caixa, é preciso partir da utilização de planilhas e mapas assessores que ajudem o administrador financeiro na condução dos dados totais para a planilha final do fluxo de caixa, a fim de auxiliar e coordenar todas as informações que nela serão fixadas (SILVA, 2006).

Nesse sentido, a partir da análise dos dados coletados no período de janeiro a agosto de 2017 acerca da movimentação dos lançamentos das entradas e saídas do sistema gerencial da empresa Alinheiros Ltda., os quais foram exportados para a Planilha do Excel, pode-se classificar o tipo de conta através do histórico e do favorecido, como está ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Movimentação da Alinheiros LTDA

Valor	Favorecido	Histórico	Conta	Data
R\$ 104,00	Autus Comercial Dist	Pagamento do doc.: 45782/2	Reposição do estoque	03/01/2017
R\$ 221,05	Sk Automotivo S/A Di	Pagamento do doc.: 341261/2	Reposição do estoque	03/01/2017
R\$ 313,26	B.A.P. Automotiva Lt	Pagamento do doc.: 166207/1	Reposição do estoque	03/01/2017
R\$ 448,52	Sama Autopecas Dist	Pagamento do doc.: 412579/1	Reposição do estoque	03/01/2017
R\$ 382,00	Real Moto Pecas Ltda	Pagamento do doc.: 411009/3	Reposição do estoque	04/01/2017
R\$ 313,62	Real Moto Pecas Ltda	Pagamento do doc.: 413099/2	Reposição do estoque	04/01/2017
R\$ 70,00	Raimundo Vilmar da Silva	Recebimento do doc.: 7419/1	Recebimento de vendas	04/01/2017
R\$ 365,00	Consumidor Final	Recebimento do doc.: 2624/1	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 110,00	Consumidor Final	Recebimento do doc.: 2636/1	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 710,00	Consumidor Final	Recebimento do doc.: 2625/1	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 438,00	Virgilio Afonso Queiroz Cunha	Recebimento do doc.: 7192/1	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 427,75	Consumidor Final	Recebimento do doc.: 2436/2	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 100,00	Incorporadora Santa Helena Ltda	Recebimento do doc.: 7186/1	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 210,00	Inquima Tecnologia em Aplicao	Recebimento do doc.: 7165/1	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 335,00	Consumidor Final	Recebimento do doc.: 2287/3	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 391,00	Vega Importacao e Comercio Ltda Epp	Recebimento do doc.: 6805/3	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 540,00	Lufir Comercio e Representacao Ltda	Recebimento do doc.: 6997/2	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 60,00	Consumidor Final	Recebimento do doc.: 2511/1	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 50,00	Marcela Vasconcelos de Magalhaes	Recebimento do doc.: 7398/1	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 30,00	Gaspar Eugenio Silva	Recebimento do doc.: 7063/1	Recebimento de vendas	06/01/2017
R\$ 1.200,00	Consumidor Final	Recebimento do doc.: 2640/1	Recebimento de vendas	09/01/2017
R\$ 130,00	Kemi Transportes e Distribuicao Eireli	Recebimento do doc.: 7200/1	Recebimento de vendas	09/01/2017
R\$ 764,00	Consumidor Final	Recebimento do doc.: 2641/1	Recebimento de vendas	09/01/2017
R\$ 210,00	Kemi Transportes e Distribuicao Eireli	Recebimento do doc.: 7198/1	Recebimento de vendas	09/01/2017
R\$ 442,00	Mauricio Golveia Alvim Junior	Recebimento do doc.: 7182/2	Recebimento de vendas	09/01/2017

Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado pela autora, 2017.

Com todos os documentos classificados por tipo de conta, podem-se separar as entradas e as saídas de caixa da empresa, criando dessa forma a Estrutura do Fluxo de Caixa Diário, e através da fórmula denominada "SOMASES", do Excel, é possível somar os tipos de documentos de acordo

com as datas. Posteriormente vem a geração do saldo operacional, que é a diferença entre as entradas e as saídas e o saldo final, que é a soma do saldo inicial com o saldo operacional, conforme está ilustrado na Figura 2.

Figura 2. Estrutura do Fluxo de Caixa Diário - Janeiro

Período	01/01/2017	02/01/2017	03/01/2017	04/01/2017	05/01/2017	06/01/2017	07/01/2017	08/01/2017	09/01/2017	10/01/2017
Saldo Inicial	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 8.913,17	R\$ 8.287,55	-R\$ 4.249,81	-R\$ 483,06	-R\$ 483,06	-R\$ 483,06	R\$ 870,25
<b>Entradas</b>										
Recebimento de vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 70,00	R\$ -	R\$ 3.766,75	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.429,93	R\$ 559,00
Recebimento de Juros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Desconto	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 70,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 3.766,75</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 4.429,93</b>	<b>R\$ 559,00</b>
<b>Saídas</b>										
Pró-Labore	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.900,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Salário	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 9.637,36	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Reposição do estoque	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.086,83	R\$ 695,62	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.330,46	R\$ 867,96
Energia	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Água	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Imposto	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 746,16	R\$ -
Contabilidade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Telefone/Internet	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Marketing	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Segurança	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total de Saídas</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 1.086,83</b>	<b>R\$ 695,62</b>	<b>R\$ 12.537,36</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 3.076,62</b>	<b>R\$ 867,96</b>
Saldo Operacional	R\$ -	R\$ -	-R\$ 1.086,83	-R\$ 625,62	-R\$ 12.537,36	R\$ 3.766,75	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.353,31	-R\$ 308,96
Saldo Final	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 8.913,17	R\$ 8.287,55	-R\$ 4.249,81	-R\$ 483,06	-R\$ 483,06	-R\$ 483,06	R\$ 870,25	R\$ 561,29

Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado pela autora, 2017.

Já no segundo momento, foi criada a planilha mensal, representada na Figura 3, por meio das entradas e saídas dos saldos mensais. Foram registrados o total dos desembolsos em cada conta e o total dos ingressos referentes a cada

mês. Esses valores foram trazidos da planilha do primeiro momento, anexando todos os valores e chegando ao saldo final do período de janeiro a agosto de 2017.

Figura 3. Estrutura Fluxo de Caixa Mensal

Período	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiu	Junho	Julho	Agosto	Total
Saldo Inicial	R\$ 10.000,00	R\$ 3.205,15	-R\$ 5.053,73	-R\$ 76,28	-R\$ 804,30	-R\$ 7.198,52	-R\$ 11.492,29	-R\$ 26.322,88	R\$ 10.000,00
<b>Entradas</b>									
Recebimento de vendas	R\$ 29.792,93	R\$ 16.761,32	R\$ 29.742,67	R\$ 28.852,85	R\$ 23.402,18	R\$ 29.335,71	R\$ 19.173,75	R\$ 26.001,81	R\$ 203.063,22
Recebimento de Juros	R\$ 17,07	R\$ 12,11	R\$ -	R\$ 26,07	R\$ -	R\$ 23,41	R\$ 12,00	R\$ 56,00	R\$ 146,66
Desconto	R\$ -	R\$ -	R\$ 320,45	R\$ -	R\$ -	R\$ 99,24	R\$ 10,00	R\$ -	R\$ 429,69
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ 29.810,00</b>	<b>R\$ 16.773,43</b>	<b>R\$ 30.063,12</b>	<b>R\$ 28.878,92</b>	<b>R\$ 23.402,18</b>	<b>R\$ 29.435,36</b>	<b>R\$ 19.195,75</b>	<b>R\$ 26.057,81</b>	<b>R\$ 203.639,57</b>
<b>Saídas</b>									
Pró-Labore	R\$ 2.900,00	R\$ 2.900,00	R\$ 2.900,00	R\$ 2.900,00	R\$ 2.900,00	R\$ 2.900,00	R\$ 2.900,00	R\$ 2.900,00	R\$ 23.200,00
Salário	R\$ 9.637,36	R\$ 9.069,14	R\$ 8.671,17	R\$ 8.930,75	R\$ 9.284,37	R\$ 9.053,96	R\$ 9.446,70	R\$ 10.261,33	R\$ 74.354,78
Reposição do estoque	R\$ 19.072,46	R\$ 10.803,02	R\$ 11.887,63	R\$ 12.494,92	R\$ 12.993,45	R\$ 17.758,62	R\$ 16.973,16	R\$ 17.790,74	R\$ 119.774,00
Energia	R\$ 148,98	R\$ 171,58	R\$ -	R\$ 209,06	R\$ 208,88	R\$ 178,28	R\$ 163,27	R\$ 193,38	R\$ 1.273,43
Água	R\$ 183,72	R\$ -	R\$ 71,24	R\$ 50,86	R\$ 46,62	R\$ 59,34	R\$ 370,35	R\$ -	R\$ 782,13
Imposto	R\$ 3.609,30	R\$ 1.740,58	R\$ 1.024,53	R\$ 4.211,18	R\$ 3.746,87	R\$ 2.988,96	R\$ 3.401,56	R\$ 3.179,88	R\$ 23.902,86
Contabilidade	R\$ 660,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 468,50	R\$ -	R\$ 468,50	R\$ -	R\$ 468,50	R\$ 2.065,50
Telefone/Internet	R\$ 45,04	R\$ -	R\$ 31,10	R\$ 91,67	R\$ 93,21	R\$ 94,47	R\$ 101,80	R\$ 99,00	R\$ 556,29
Marketing	R\$ 347,99	R\$ 347,99	R\$ 500,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ -	R\$ 2.195,98
Segurança	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 273,00	R\$ -	R\$ 470,00	R\$ 470,00	R\$ 1.213,00
<b>Total de Saídas</b>	<b>R\$ 36.604,85</b>	<b>R\$ 25.032,31</b>	<b>R\$ 25.085,67</b>	<b>R\$ 29.606,94</b>	<b>R\$ 29.796,80</b>	<b>R\$ 33.752,13</b>	<b>R\$ 34.026,34</b>	<b>R\$ 34.862,83</b>	<b>R\$ 248.767,47</b>
Saldo Operacional	-R\$ 6.794,85	-R\$ 8.258,88	R\$ 4.977,45	-R\$ 728,02	-R\$ 6.394,22	-R\$ 4.293,77	-R\$ 14.830,59	-R\$ 8.805,02	-R\$ 45.127,90
Saldo Final	R\$ 3.205,15	-R\$ 5.053,73	-R\$ 76,28	-R\$ 804,30	-R\$ 7.198,52	-R\$ 11.492,29	-R\$ 26.322,88	-R\$ 35.127,90	-R\$ 35.127,90

Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado pela autora, 2017.

Ainda de acordo com a Figura 3, o valor do saldo inicial do mês de janeiro de R\$10.000,00 corresponde à quantia que a empresa tinha de caixa nesse período, de acordo com a gestora. Percebe-se que, somente no primeiro mês, obteve-se saldo positivo, onde se entende que os valores dos ingressos foram maiores do que os valores dos desembolsos, e o restante dos outros períodos apresentou saldo negativo, isto é, os desembolsos foram maiores do que os ingressos.

No início da coleta de dados, a gestora afirmou que a empresa tem capacidade para pagar suas obrigações em dia. Confirmou-se esse relato através dos cálculos dos prazos médios de pagamentos, que estão de acordo com a forma de pagamento aos fornecedores e com a média de atraso de pagamentos, que é quase nula. Após ser feita esta análise, observou-se que o saldo final do fluxo de caixa baseado nas informações extraídas do sistema está negativo e crescente, o que não condiz com a realidade. Logo, os lançamentos do sistema gerencial da empresa não estão corretos, como a gestora havia suposto.

Portanto, observa-se que não são realizados todos os lançamentos tanto de despesas quanto de receitas no sistema gerencial da empresa, de onde as informações para a elaboração do fluxo de caixa foram retiradas. Para confirmar essas informações, a gestora disponibilizou o caderno de movimento de caixa da empresa, no qual somente os meses de fevereiro e maio tiveram margem negativa, e no qual os valores dos recebimentos de vendas e os valores pagos a terceiros são mais altos do que os resultados obtidos no saldo final de todos os meses. Vale ressaltar que nesse caderno não são calculados os saldos finais e iniciais dos períodos anteriores.

Dessa forma, foi criada uma Planilha no Excel para iniciar os lançamentos a partir de agora, baseada no caderno de movimento de caixa, para facilitar a utilização da ferramenta. Essa planilha possibilita, em uma mesma interface, ter o controle das contas a pagar, das contas a receber e do fluxo de caixa. Foram feitas a conscientização e a demonstração, à gestão, dos benefícios que essa ferramenta pode trazer para a empresa, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios e proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa.

Depois de ser instruída a forma correta de como

utilizar a Planilha e feito o acompanhamento dos lançamentos das contas, a gestora passou a utilizar a ferramenta em suas atividades operacionais cotidianas da empresa.

Os lançamentos da movimentação foram separados pelo número do documento: o tipo de conta, com "P" para Pagamento e "R" para Recebimento; o cliente ou o fornecedor a que a conta se refere; o histórico do documento onde a gestora preenche esse campo, de forma que ela identifique a conta das demais; o campo conta, que classifica o tipo de saída ou entrada de caixa como sendo recebimento de vendas, retiradas dos sócios, salário, reposição do estoque, energia, empréstimo, imposto, dentre outros; a data de emissão da nota; a data do vencimento; o valor total do documento; o valor da parcela; o número total de parcelas; o número referente à parcela do título; a data em que o documento foi quitado/recebido e o valor que foi pago/recebido, seja com juros seja com descontos.

Por meio dessa movimentação, a gestora consegue ter o controle de contas a pagar e a receber, pois na Planilha é necessário fazer o cadastro das contas antes de o pagamento ou recebimento acontecer. Através do filtro, uma ferramenta do Excel, que foi anexada no cabeçalho Planilha, consegue selecionar somente os P "Pagamentos" ou "R" Recebimentos pelo nome do fornecedor ou cliente e data de vencimento do documento. Dessa forma, ela consegue saber o que tem para pagar ou receber no dia, ou no mês.

Após serem realizados os registros de toda a movimentação dos dois dias, utilizou-se a fórmula denominada "SOMASES", do Excel, extraindo os valores pago/recebido, a data do pagamento e o tipo de conta, repartindo as entradas e saídas de caixa da empresa, gerando dessa forma a estrutura do fluxo de caixa diário com as abas de janeiro a dezembro.

Em seguida, procede-se à constituição do saldo operacional, que é a diferença entre as entradas e as saídas e o saldo final, que é a soma do saldo inicial com o saldo operacional, conforme está ilustrado na Figura 4. Nela está representado o mês de setembro de 2017, quando foram realizados os lançamentos pela gestora nos dias 25 e 26, período em que ela começou a fazer o uso da ferramenta.

Figura 4. Fluxo de Caixa Diário - Setembro

Período	22/09/2017	23/09/2017	24/09/2017	25/09/2017	26/09/2017	27/09/2017	28/09/2017	29/09/2017	30/09/2017	Total
Saldo Inicial	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.309,64	R\$ 334,23	R\$ 334,23	R\$ 334,23	R\$ 334,23	R\$ -
<b>Entradas</b>										
Recebimento de vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.891,22	R\$ 1.011,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.902,22
Empréstimo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outros Recebimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 4.891,22</b>	<b>R\$ 1.011,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 5.902,22</b>
<b>Saídas</b>										
Retirada dos sócios	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 641,08	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 641,08
Salário	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Reposição do estoque	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.258,66	R\$ 2.335,41	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.594,07
Energia	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Água	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Imposto	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contabilidade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Telefone/Internet	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 264,71	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 264,71
Marketing	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Segurança	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Doações	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Materiais de Escritório	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Materiais de Limpeza	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 60,00
Tarifas/Juros Bancários	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 54,95	R\$ 9,92	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 64,87
Alimentação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Despesas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pagamento empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 943,26	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 943,26
<b>Total de Saídas</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 2.581,58</b>	<b>R\$ 2.986,41</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 5.567,99</b>
Saldo Operacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.309,64	R\$ 1.975,41	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 334,23
Saldo Final	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.309,64	R\$ 334,23	R\$ 334,23	R\$ 334,23	R\$ 334,23	R\$ 334,23	R\$ 334,23

Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado pela autora, 2017.

Por fim, foi criada a Planilha de Fluxo de Caixa Mensal, representada na Figura 5, através das entradas e saídas e dos saldos mensais. Foram registrados o total dos desembolsos em cada

conta e o total dos ingressos referentes a cada mês. Esses valores foram trazidos da planilha de fluxo de caixa diário, anexando todos os valores e chegando ao saldo final.

Figura 5. Fluxo de Caixa Mensal

Período	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Saldo Inicial	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 334,23	R\$ 334,23	R\$ 334,23	R\$ -
<b>Entradas</b>													
Recebimento de vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.902,22	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.902,22
Empréstimo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outros Recebimentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 5.902,22</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 5.902,22</b>
<b>Saídas</b>													
Retirada dos sócios	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 641,08	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 641,08
Salário	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Reposição do estoque	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.594,07	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.594,07
Energia	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Água	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Imposto	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contabilidade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Telefone/Internet	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 264,71	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 264,71
Marketing	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Segurança	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Doações	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Materiais de Escritório	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Materiais de Limpeza	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 60,00
Tarifas/Juros Bancários	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 64,87	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 64,87
Alimentação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Despesas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pagamento empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 943,26	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 943,26
<b>Total de Saídas</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 5.567,99</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 5.567,99</b>
Saldo Operacional	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 334,23	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 334,23
Saldo Final	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 334,23	R\$ 334,23	R\$ 334,23	R\$ 334,23	R\$ 334,23

Fonte: Dados da Pesquisa. Adaptado pela autora, 2017.

Para que o Fluxo de Caixa seja bem aproveitado e cumpra com seus objetivos, é necessário realizar a ponderação do desempenho apurado, e a gestora deve partir para a análise, questionando-se sobre como chegou àqueles números, tanto os negativos quanto os positivos. Devem-se realizar análises detalhadas por ciclos operacionais, facilitando uma contabilidade de custos bem estruturada.

Com o correto controle do fluxo de caixa, a empresa tem os dados das movimentações financeiras dentro dos períodos correspondentes, podendo, assim, gerar análises dos custos por ciclos e fornecer uma visão geral das saídas e entradas de caixa, viabilizando planejamento de investimentos ou corte de gastos. Este é o principal papel do controle de fluxo de caixa.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo implementar e mensurar a atual forma de gestão do fluxo de caixa, das contas a pagar e das contas a receber da empresa Alinhexos LTDA. Ainda que a contabilidade seja mantida em dia e as informações gerenciais estejam disponíveis, estas não se apresentam organizadas de forma a proporcionar informações para a tomada consistente de decisões.

Para isso, foi criada uma ferramenta no programa Excel, em que foram registrados os lançamentos corretos das movimentações de entradas e saídas de caixa. Foi possível visualizar a verdadeira situação financeira e a capacidade de geração de caixa, bem como o montante de suas necessidades financeiras.

Essa ferramenta mostrou-se um importante instrumento que possibilita o controle e o planejamento dos recursos financeiros, proporcionando uma melhor gestão de seu capital de giro, identificando as deficiências ou sobras de caixa, concedendo mais transparência para a gestora conduzir a organização.

Através da prática vivenciada, pode-se alegar que a ferramenta favoreceu a organização, pois esta pode aproveitar o estudo e implantar um fluxo de caixa para controlar e planejar financeiramente seu cotidiano. Nessa perspectiva, qualquer empresa pode progredir seu orçamento de caixa e planejar sua gestão financeira a partir desta ferramenta.

Por se tratar de um estudo de caso, este artigo demonstrou algumas limitações, como, por exemplo, os lançamentos faltantes no sistema

gerencial da empresa, o que impossibilitou a criação do fluxo de caixa projetado. Em contrapartida, isso pode ser futuramente superado, caso a gestora continue efetuando os lançamentos corretos do fluxo de caixa diário e mensal, o que torna possível realizar a projeção do fluxo de caixa através desses dados.

Quanto ao fato limitador à elaboração deste artigo, vincula-se a escassez de bibliografias para a composição de uma base teórica voltada à administração financeira de pequenas organizações, sobretudo na área de atuação da empresa pesquisada, já que a grande maioria das literaturas disponíveis é voltada para grandes empresas industriais e comerciais.

Em suma, evidencia-se que esse estágio pode ser compreendido como um mecanismo de fundamental relevância para a formação acadêmica e profissional do estudante de Administração. Para a academia, esta aprendizagem disponibiliza uma ampla quantidade de informações, a fim de que outros acadêmicos possam buscar esclarecer dúvidas e elucidar como as experiências podem ser atingidas.

### REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de metodologia científica. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Atlas, 2008.
- BREDARIOLL Cláudia. Pesquisa mostra principais causas de falências. O Estado de São Paulo, São Paulo, 19 de mar. 2000.
- MAANEN, J. V. (ed.). Qualitative Methodology. Newbury Park: Sage Publications, 1983.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. Administração financeira. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- SÁ, Carlos Alexandre. Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria. 2 ed. São Paulo: Atlas,

2008.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Guia do Empreendedor. 2010. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.75453dced2c385f7ed0fed7cccc7fcef/\\$File/1309.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.75453dced2c385f7ed0fed7cccc7fcef/$File/1309.pdf)>. Acessado em 11/04/2017.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa. Controles internos contábeis e alguns aspectos auditoria. São Paulo: Atlas. 2000.

SILVA, Edson da. Como administrar o fluxo de caixa das empresas. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SILVA, K. F. M. Análise de controle interno: estudo de caso no contas a pagar e receber das empresas Visaluz e Escola Shekinah. Monografia. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Departamento de Ciências Contábeis. Especialização em Gestão Contábil e Financeira, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.