Universidade Católica de Brasília

Trabalho de Conclusão de Curso
MBA em Administração Financeira

A Ausência de Gestão Financeira: Estudo de Caso em uma Empresa Familiar.

Autora: Ana Luisa Cavalcante da Costa

Orientador: Prof. Jan Nascimento

Brasília/DF - 2016

A ausência de Gestão Financeira: Estudo de caso em uma empresa familiar

Pesquisa de autoria de Ana Luisa Cavalcante da Costa intitulado *A ausência de Gestão Financeira: Estudo de caso em uma empresa familiar*, requisito parcial para conclusão do Curso Pós-Graduação *Lato senso* MBA em Administração Financeira, defendido e aprovado, em (___/____/____) pela banca examinadora constituída por:

_____
Professor Jan Nascimento
Orientador

_____
Professor Luiz Fernando Rodrigues
Examinador

_____
Professor (a) Dr/MSc
Examinador

Brasília/DF - 2016

A ausência de Gestão Financeira: Estudo de caso em uma empresa familiar

Resumo

O presente artigo analisou os problemas enfrentados pela ausência de gestão financeira em uma empresa familiar. Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso de uma empresa de transporte rodoviário de grãos. Foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o gestor da empresa. A partir das informações coletadas, foram elencadas as principais dificuldades enfrentadas.

Abstract

The present article analyzed the problems faced by the absence of financial management in a family business. In order to achieve the proposed objective, a qualitative research was carried out, using a case study of a grain road transportation company. A semi-structured interview was conducted with the company's manager. Based on the information collected, the main difficulties were listed.

Palavras-chave: Gestão Financeira. Planejamento Financeiro. Empresa Familiar.

1. Introdução

É observado que as empresas familiares apresentam falhas no modelo de gestão, como por exemplo: ausência de metas e objetivos, inexistência de sistemas contábeis e apuração de custos, inexistência de controles gerenciais dentre outros, conforme Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel (2003) e Bornholdt (2005).

Nesse sentido a ausência de gestão financeira é uma das falhas comumente encontradas em empresas familiares.

A gestão financeira é um instrumento financeiro utilizado para organização, coordenação, e administração de recursos financeiros existentes na empresa. Tem como principal objetivo controlar as entradas e saídas de recursos. Em conjunto com o planejamento financeiro torna-se uma ferramenta essencial para o funcionamento de qualquer empresa, pois entre suas responsabilidades estão: analisar os créditos e os demonstrativos contábeis, avaliar a manutenção de estoques, acompanhar faturamentos e fluxos de caixa.

Este estudo de caso teve como objetivo analisar os efeitos gerados pela ausência de gestão financeira em uma empresa familiar de transporte rodoviário de grãos.

2. Referencial Teórico

2.1 Empresas Familiares

As empresas familiares têm como uma das principais características seus laços familiares o que diferencia das demais empresas. Esses laços familiares em conjunto com outros elementos, determinam “o direito de sucessão nos cargos de direção”, conforme Ricca Neto (1998).

Considera-se uma empresa familiar, aquela que é controlada por uma ou mais famílias, de acordo com Garcia (2001).

Nota-se que o fato de uma empresa e seus negócios serem controlados por uma ou mais famílias, permite que seja caracterizada como uma empresa familiar.

Oliveira (1999) destaca características que diferenciam as empresas familiares dos outros modelos de organização, como por exemplo: dificuldade de separar o racional do emocional, expectativa de alta fidelidade, laços afetivos muito fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa dentre outros.

As características das empresas familiares podem ter vantagens e desvantagens quando comparada aos outros tipos de empresas, dependendo somente da forma com que essas características são administradas em cada empresa familiar.

Conforme Bornholdt (2005), empresas familiares são um tipo de organização predominante em todo o mundo, tendo considerável participação econômica. Alguns países como Itália, Espanha e Portugal, tem uma porcentagem superior a 70% no número de empresas pertencentes às famílias. No Brasil não é muito diferente, 95% das maiores empresas brasileiras são familiares.

Nesse sentido é possível perceber a importância das empresas familiares em todo o cenário mundial, porém, para que se possa ter continuidade econômica significativa, são necessários investimentos em tecnologias atualizadas.

2.1.1 Modelo de Gestão em Empresa Familiar

Um modelo de gestão que preserva seus valores e crenças, e sua visão e missão apresenta possível vantagem competitiva quando comparada com seus concorrentes.

A primeira etapa para obter-se o sucesso de seus objetivos é estabelecer um modelo de gestão a ser seguido, o que conduzirá a equipe no caminho certo para o alcance das metas da organização.

Existem algumas falhas nos modelos de gestão utilizados em empresas familiares, como por exemplo: ausência de metas e objetivos, inexistência de sistemas contábeis e apuração de custos, inexistência de controles gerenciais dentre outros, conforme Lodi (1989), Bernhoeft (1991), Silveira e Bihel (2003) e Bornholdt (2005).

Ainda de acordo com os autores citados, são baixas as probabilidades de uma empresa sobreviver com esses modelos frágeis de gestão, tendo em vista que esses exemplos acima citados são básicos e essenciais para a continuidade de qualquer organização familiar.

Em grande parte das empresas familiares o gestor é o próprio dono. Nesses casos são necessários distinguir os interesses familiares dos interesses empresariais, estabelecendo critérios que poderão conduzir decisões e a postura dos gestores, reduzindo assim os conflitos e garantindo maior tempo de vida da empresa. Em organizações familiares os gestores estão ligados por interesses afetivos e profissionais, porém de forma distinta que não atrapalha no bom andamento da empresa.

Compreende-se que no modelo de gestão familiar é comum ocorrer conflitos entre os interesses pessoais e os objetivos e interesses da organização.

2.2 Administração Financeira

Segundo Gitman (2004), a administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza e tem como principal função a organização do fluxo de caixa, o planejamento, a concessão ou não de crédito a clientes, análise de investimento e o ganho de fundos para financiar os objetivos da empresa.

Ainda que a riqueza dos sócios seja o principal objetivo da administração financeira e, consequentemente, do administrador financeiro, as empresas tem dado uma atenção maior à inclusão dos interesses não só dos sócios, mas também, no interesse dos stakeholders, evitando assim, possíveis conflitos, conforme Gitman (2004).

Um dos principais objetivos da administração financeira é fazer com que a empresa opere com baixo custo e obtenha alta rentabilidade. Para isso é necessário que não ocorra indecisão na hora de tomar as providências de curto prazo, garantindo assim, a liquidez do negócio.

A administração financeira conta com registros contábeis de confiança para que a partir disso, possam ser analisado e após a análise tomar decisões de investimento, financiamento e gestão de resultados.

O processo de globalização das finanças, fez com que as empresas dessem mais importância para a administração financeira, ocasionando consequentemente, na mudança de gestão financeira aplicada dentro das empresas.

Um estudo realizado pelo Sebrae (2013), afirma que a taxa de sobrevivência das empresas no segmento de transporte terrestre é de 76%. Um dos fatores importantes para essa taxa é a conscientização das pessoas quanto à importância da gestão financeira para o alcance de resultados positivos. Um dos pontos desses resultados positivos é o não encerramento das atividades da empresa por falta de recursos, planejamentos dentre outros.

2.2.1 Administrador Financeiro

O administrador financeiro é responsável por cuidar do dinheiro da empresa, de toda entrada e saída de recursos e garantir que se tenha o retorno esperado pelos donos da empresa. Desta forma, é necessário conhecer o funcionamento da administração de caixa e de custos para poder executar bem sua função de administrador financeiro, de acordo com Kuster e Nogacz (2002).

O gestor financeiro deve estar sempre atento para as consequências do ambiente externo que envolve a economia, devendo conhecer o ambiente financeiro e as teorias de decisão que constituem as bases da administração financeira. Os gestores devem ser especializados e ágeis na tomada de decisões, pois, essa agilidade determinará o fracasso ou o sucesso das empresas, segundo Gitman (2004).

É surpreendente como é algo muito comum, que em boa parte das empresas, os proprietários não estão diretamente envolvidos nas decisões negociais que são tomadas todos os dias, isso acontece em empresas de todo porte. Como existe esse costume dentro das empresas, os sócios contratam administradores para cuidar e representar os interesses desses proprietários, inclusive, tomando decisões quando necessário. Por esta razão é tão importante que o administrador financeiro seja alguém muito bem capacitado, centrado, competente e eficiente.

De acordo com Ross et al (2013), existem três pontos com que o administrador financeiro deverá se preocupar, estes são:

a. Orçamento de Capital - é o planejamento e gerenciamento dos investimentos de longo prazo. Aqui o administrador financeiro deverá analisar e verificar possibilidade de investimentos de acordo com os interesses da empresa.
b. Estrutura de Capital - é basicamente a administração dos investimentos de longo prazo.
c. Administração de Capital Circulante - é a gestão de entradas e saídas de recursos financeiros, ou seja, pagamentos e recebimentos de valores.

2.2.2 Administração de Caixa

A administração de caixa é muito importante, uma vez que evita que fracassos financeiros aconteçam, principalmente em micro e pequenas empresas, pois são as categorias que normalmente tem menos recursos disponíveis, tendo em vista que, a empresa terá habilidade gerencial do gestor financeiro para lidar com os recursos disponíveis, maximizando retornos financeiros para a empresa. Dificilmente uma empresa conseguirá ter lucros, sem o gerenciamento adequado do fluxo de caixa. Para obter êxito nos resultados é necessária além do conhecimento a aplicação de procedimentos financeiros e contábeis disponíveis na empresa.

Com o conhecimento e aplicação dos procedimentos financeiros e contábeis, será possível realizar o acompanhamento, o controle e os ajustes necessários para o alcance dos resultados esperados.

3. Ferramentas de Controle Financeiro

É possível encontrar diversas ferramentas de controle para contribuir no gerenciamento de uma empresa, porém, existem duas que são consideradas as mais importantes, são elas: o orçamento e o fluxo de caixa.

3.1 Orçamento

O orçamento é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas e eficazes. Esta ferramenta é muito utilizada, pois, demonstra claramente todas as intenções da empresa referentes ao financeiro.

Essa ferramenta é uma espécie de resumo de todos os planos da empresa, no qual são estabelecidas metas a serem alcançadas em determinado tempo, conforme estabelecido pelo responsável pela empresa. É importante que esse orçamento tenha todas as informações importantes para uma tomada de decisões futuras. O bom orçamento resulta em vários benefícios para a empresa, dentre eles estão o conhecimento da rentabilidade da empresa.

A ausência de um orçamento pode ocasionar no fechamento da empresa sem que os proprietários saibam o verdadeiro problema que ocasionou no encerramento das atividades da empresa.

3.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que realiza as entradas e saídas dos recursos financeiros, referentes aos recebimentos e pagamentos necessários para o desenvolvimento das atividades. Esse fluxo é uma ferramenta que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo, conforme Gitman (2004).

Ainda para Gitman, (2004), a principal finalidade do fluxo de caixa é mostrar a capacidade de liquidação de compromissos financeiros da empresa, a curto e longo prazo.

O fluxo de caixa é a demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro, conforme Zdanowicz (2001).

As informações sobre saldos de caixa devem ser feitas para no mínimo seis meses, evitando surpresas em caso de necessidade de ajuste de caixa e, em períodos mais longos, como anuais, para a realização de planejamento de maior prazo.

O demonstrativo do fluxo de caixa permite o monitoramento do equilíbrio das operações financeiras realizadas pela empresa. Com esse monitoramento é possível tomar decisões para garantir que os recursos disponíveis atendam as necessidades de caixa. Desta forma, é possível evitar que a empresa fique com saldo negativo de caixa ou deixe de pagar algum fornecedor, em razão da falta de controle das receitas e despesas.

3.3 Fluxo de Caixa Realizado X Fluxo de Caixa Projetado

O fluxo de caixa realizado é aquele que informa o fluxo de entradas e saídas de todos os recursos financeiros em um período determinado.

O fluxo de caixa projetado é aquele que verifica as informações do realizado e utiliza para fazer projeções de curto e longo prazo, determinando a capacidade que a empresa tem para cumprir com suas obrigações. Em longo prazo é possível controlar o capital de giro necessário para determinado período, bem como mostrar a dependência da empresa na utilização de capital de terceiros.

4. Planejamento Financeiro

O Planejamento financeiro de forma geral significa estabelecer com antecedência as ações que deverão ser realizadas, estimando a quantidade de recursos necessários para a vida da empresa, bem como definir as responsabilidades e os objetivos a serem alcançados pela empresa. Um dos principais objetivos das empresas é o crescimento.

O planejamento financeiro determina como os objetivos financeiros devem ser alcançados e quais as ferramentas necessárias para o alcance dos mesmos. Esse planejamento é necessário para que seja possível a tomada de decisões sensatas no futuro. Em boa parte dos casos, demoram a serem implantadas as decisões numa empresa. Isso faz com que problemas continuem acontecendo em razão da ausência de mudanças, ou seja, das decisões que em diversas situações já foram tomadas e ainda não foram implantadas na empresa.

Uma das ferramentas necessárias para o trabalho do administrador financeiro é o planejamento financeiro. Com isso, ele irá definir os planos financeiros e orçamentários e, consequentemente, estará fornecendo projeções para atingir as metas da empresa. Além disso, esses instrumentos possibilitam a criação de uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa, bem como, atuar como mecanismos de controle, conforme Gitman (2004).

Para Gitman (2004), o planejamento financeiro é uma das áreas mais importantes de uma empresa, tendo em vista, ser possível controlar, coordenar e administrar suas ações para alcançar os principais objetivos financeiros.

5. Análise dos dados

São apresentadas, aqui, as evidências pertinentes à gestão financeira, por meio de um questionário que foi aplicado ao gerente da empresa, composto de 15 perguntas referente aos temas tratados neste artigo.

Inicialmente foi questionado ao entrevistado acerca da utilização da gestão financeira dentro da organização e em conversa foi observado que não existe gestão financeira na empresa, tão pouco o conhecimento sobre o que é essa gestão. A partir da negativa foi-se explorado o que seria essa gestão. O fato de não conhecer sobre o assunto, impossibilita que a empresa reconheça à importância dessa ferramenta para a continuidade da mesma.

Ao questionar sobre a existência de ferramentas de controle financeiro na empresa foi possível notar que a empresa não utiliza nenhuma ferramenta de fluxo de caixa o que, consequentemente, acaba gerando diversos problemas de atraso de pagamento de contas, salários, recebimentos de fornecedores, dentre outros. O entrevistado demonstrou ainda não achar essencial a utilização de ferramentas de controle financeiro, ficou-se entendido que é mais importante trabalhar do que controlar.

Foi analisada ainda, a existência de normas e procedimentos de controle dentro da organização. Essa análise mostrou que não existe nenhum tipo de norma ou procedimento formal de controle usual na empresa.

Ainda em conversa com o gestor da empresa, foi questionado sobre a presença de algum tipo de planejamento financeiro. Neste quesito percebeu-se que não existe planejamento financeiro adequado para uma empresa. O que existe é um planejamento feito de forma inesperada, constantemente, por meio de conversas entre o gestor e seus sócios acerca das demandas que chegam diariamente/semanalmente. Essas demandas se dão em virtude de cobranças feitas por meio de ligações e e-mails das empresas fornecedoras. Indagado sobre o porquê dos planos serem feitos dessa maneira, uma vez que os pagamentos dessas demandas deveriam ser programados desde quando iniciadas cada uma delas. Foi possível observar que nem mesmo o gestor sabe explicar o porquê de não planejar. O que ficou claro de fato foi que não conhecer a gestão financeira e tão pouca suas ferramentas, faz com que a empresa fique perdida e leve um dia após o outro sem previsão, tendo prejuízos financeiros em virtude dessa falta de controle e, considerando, que essas perdas financeiras quando percebidas são normais.

Foram encontrados diversos problemas que poderiam ser evitados se houvesse a aplicação da gestão financeira dentro da empresa. Esses problemas são:

a. Atraso nos pagamentos de fornecedores;
b. Atraso nos pagamentos de funcionários;
c. Insatisfação dos funcionários em receber seus pagamentos atrasados;
d. Não ter fluxo de caixa para cobrir as despesas essenciais;

e. Despesas com pagamento de juros em razão dos atrasos;

f. Ausência de investimentos rentáveis;

g. Ausência de planejamentos para compras e manutenções preventivas e corretivas da frota;

h. Ausência de metas e objetivos para crescimento da organização; e

i. Fragilidade das informações contábeis.

O controle de receitas e despesas não é realizado dentro da organização. A análise a partir da resposta do entrevistado foi de que “o dinheiro vai entrando e saindo”. Essa organização não desconhece os seus direitos financeiros e suas obrigações financeiras, obrigações essas que vem de compras realizadas, manutenções contratada dentre outras. Isso impossibilita a compreensão acerca da apuração de lucro ou prejuízo, tornando-se inviável investimento para obter rendimentos e, consequentemente, aumentar os lucros da empresa.

Foi observado ainda, que a regra para pagamentos é “paga-se quem cobrar primeiro”.

Analisou-se ainda, que a ausência de controle de receitas gerou, em alguns momentos, problemas de atrasos em pagamentos de demandas, uma vez que por não existir o controle necessário para saber o quanto deveria entrar determinados períodos, foi prejudicial ao empregador. O empregador ficava com notas, em média, 50 dias para efetuar os pagamentos para a empresa e, enquanto isso, a empresa ia pagando juros aos bancos para tentar arcar com suas obrigações. Essa demora no recebimento de notas poderia ser evitada no ato de assinatura dos contratos, contando que para arcar com esses gastos extras que são os juros, o valor contratado deveria ser diferenciado. Entrando ai, o planejamento financeiro.

Foi realizada uma análise da definição da situação financeira da empresa apresentada pelo gestor dela, em que foi relatado o seguinte: “se hoje tenho dinheiro em caixa e não tenho nenhuma despesa para liquidar, então estou positivo”. Se minha conta corrente estiver negativa, minha situação não é boa naquele momento. O que acontece é que não se sabe ao certo, se a empresa está tendo lucro com seu trabalho, pois não sabe o quanto se ganha e nem o quanto se gastará com obrigações.

As decisões de compras ou de contratação de serviços são baseadas em função do dinheiro que se tem em caixa naquele momento.

Não foram observadas decisões quanto aos investimentos financeiros. A decisão para o aumento da frota foi tomada em função da quantidade de demandas que a empresa estava perdendo por não ter frota suficiente para atender seus clientes. Não foi realizado nenhum estudo ou planejamento financeiro para a aquisição de novas carretas.

Após todos esses questionamentos acerca da gestão financeira, foram analisados alguns pontos relacionados às empresas familiares, especificamente a gestão financeira nessas empresas.

Foi questionado ao gestor se o fato da empresa ser familiar, afeta na forma em que a empresa é administrada, e observou-se que a gestão de empresas familiar sofre muito com os conflitos de interesses. Esses conflitos são gerados a partir da não distinção entre os interesses familiares e os interesses organizacionais, o que impossibilita o crescimento da empresa. Quando os gestores não conseguem separar os interesses pessoais dos empresariais, isso faz com que a empresa trabalhe sempre em prol de atender somente as necessidades da família.

Foi possível observar que a ausência de gestão financeira se dá principalmente pelo fato de a empresa patrocinar os interesses familiares. A gestão até o momento não teve interesse em aprender acerca do assunto, porque os objetivos pessoais estão sendo atingidos. Isso a meu ver é um problema grave que deve ser corrigido o quanto antes.

A ideia de realizar o planejamento financeiro e os controles financeiros necessários à sobrevivência de qualquer organização precisa ser imposta na empresa para que ela consiga sobreviver de maneira tranquila.

Essa problemática é bem comum no ambiente da administração familiar, e difícil de ser resolvida, uma vez que a empresa apresenta vícios e resistências adquiridas com o passar dos anos. O que ajudaria a empresa a evitar essa problemática seria se a organização tivesse em seu quadro de funcionários um gestor capacitado para exercer a função de gestor administrativo/financeiro, com conhecimento teórico e técnico na área de administração financeira e, não somente, experiência no ramo do transporte de grãos.

6. Conclusão

Esse artigo comprovou que mesmo que a empresa desenvolva toda sua competência essencial no segmento em que ela atua isso não é suficiente para o sucesso da organização.

Isso mostra que é dever do gestor avaliar suas capacidades e, quando necessário, procurar novos conhecimentos para poder enfrentar todos os desafios que lhes forem impostos, de forma eficaz e eficiente, gerando assim resultados positivos para a organização.

Hoje no mundo empresarial o conhecimento em administração, contabilidade e economia, tornou-se essencial para tomada de decisões eficientes.

Concluiu-se que o estudo realizado com a empresa foi positivo, pois conseguiu mostrar ao gestor da empresa uma visão diferente do que ele imaginava ser gestão financeira, e de acordo com seus relatos, foi possível perceber que com a gestão financeira, a vida da empresa pode ser bem melhor, os objetivos traçados serão mais facilmente alcançados, bastando à empresa se capacitar para que essa gestão seja incluída no dia-a-dia da organização estudada.

Referência

ABNT. NBR 10520: Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT. NBR 6023: 2002. Informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2002. p5.

ANTONIK. Luis R. **A Administração Financeira das Pequenas e Médias Empresas: Ferramentas Financeiras Simples Auxiliam na Gestão da Empresa e Orientam a Tomada de Decisões**. Revista FAE BUSINESS, n 8, 2004. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_09_antonik.pdf> Acesso em: 12 de maio 2016.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.

FERNANDES FILHO, Olício et al. **Gestão Financeira em Micro Empresas Familiares: um Estudo na Indústria Moveleira de Santa Cruz de Minas – MG**. Artigo apresentado no VII SEGET, 2010. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/522_522_Artigo_Gestao%20Financeira_Final.pdf> Acesso em: 23 de abril 2016.

GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GITMAN, Lourence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo : Ed. Pearson, 2004.

KUSTER, Edison e NOGACZ, N. D. **Finanças Empresariais**, FAE Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

LIZOTE, Suzete A. e KRAUSE, Klaus W. **O Fluxo de Caixa como Instrumento da Administração Financeira: Uma Proposta de Modelo**. Artigo apresentado no 5º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & Iniciação Científica em Contabilidade. Disponível em <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/arquivos_artigos/artigos/912/20140411012550.pdf> Acesso em: 13 de maio 2016.

MORAES, Rafael C. e OLIVEIRA, Wdson. **A Importância da Gestão Financeira nas Empresas**. Artigo. Revista Científica do Cento Universitário de Araras “Dr. Edmundo Ulson”

– UNAR. Araras – SP. 2011. Disponível em: < http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol5_n1_2011/5_a_importancia_da_gestao.pdf> Acesso em: 31 de maio de 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PETRY, Luiz I. e NASCIMENTO, Auster M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. Artigo. Revista Contabilidade e Finanças – USP. São Paulo. 2009. Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/rcf/v20n49/08.pdf> Acesso em: 11 de setembro de 2016.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

ROSA, Janaina A. e LIMA, Robernei A. **A Importância do Planejamento Financeiro para Micro e Pequenas Empresas.** Artigo apresentado no XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em < http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosINIC/INIC1213_01_O.pdf> Acesso em: 02 de junho 2016.

ROSS, Stephen A. et al. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9º Edição. Porto Alegre. AMGH Editora LTDA, 2013.

SIMÕES, Roberto et al. Sobrevivência das Empresas no Brasil. Brasília. SEBRAE, 2013. Disponível em < http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf> Acesso em: 03 de junho 2016.

VIEIRA, Mariana e COSTA, Jessica. **Economia e Finanças**: Artigo Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-fluxo-de-caixa-nas-empresas/58595> Acesso em: 28 abril 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: Uma Decisão de Planejamento e Controles Financeiros**. 9. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.