

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MBA EM FINANÇAS**

**JOÃO DOM BOSCO DOS SANTOS**

**A INADIMPLÊNCIA E SEUS REFLEXOS NO FLUXO DE CAIXA DE EMPRESAS  
DE PEQUENO PORTE: um estudo de caso da Empresa “Alfa”**

**CURITIBA**

**2016**

**JOÃO DOM BOSCO DOS SANTOS**

**A INADIMPLÊNCIA E SEUS REFLEXOS NO FLUXO DE CAIXA DE EMPRESAS  
DE PEQUENO PORTE: um estudo de caso da Empresa Alfa**

Trabalho final de conclusão de curso apresentado ao  
MBA em Finanças, na Universidade Federal do  
Paraná, como requisito parcial para a obtenção do  
título de Especialista em Finanças.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Camila Camargo.

**CURITIBA**

**2016**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	05
<b>2 ASPECTOS CONCEITUAIS RELACIONADOS A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA</b> .....	08
2.1 FUNÇÕES FINANCEIRAS .....	09
2.2 PADRÕES DE DESEMPENHO EMPRESARIAL .....	09
2.3 FERRAMENTAS DE CONTROLE .....	10
2.3.1 Capital de Giro .....	10
2.3.2 Fluxo de Caixa .....	11
2.3.2.1 Políticas de administração do fluxo de caixa .....	12
2.3.2.2 Fatores que afetam o fluxo de caixa .....	13
2.4 A INADIMPLÊNCIA E SEUS ASPECTOS CONCEITUAIS .....	13
2.4.1 Análise de Crédito .....	14
2.4.2 Controle da Inadimplência .....	14
<b>3 O ESTADO DA ARTE DA UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA E SUA RELAÇÃO COM A INADIMPLÊNCIA</b> .....	15
<b>4 CENÁRIO ECONÔMICO DAS VENDAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO VAREJO</b> .....	18
<b>5 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ALFA</b> .....	21
5.1 SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL DA EMPRESA ALFA .....	21
5.2 PROPOSTAS DE MELHORIA .....	23
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	27
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	29

## RESUMO

O objetivo deste case foi estudar a inadimplência e seus reflexos no fluxo de caixa de uma empresa de pequeno porte. Ao término deste estudo pode-se fazer uma importante ligação das teorias aprendidas ao longo do curso com a prática administrativa de uma empresa. Conclui-se que para a Empresa Alfa<sup>1</sup>, avaliar o desempenho constantemente deve ser o foco para melhorar os processos que possam contribuir para a empresa volte a crescer financeiramente. E para isso a adoção dos controles financeiros e do fluxo de caixa pode ser de grande ajuda principalmente na organização de suas contas. A experiência foi de interesse acadêmico porque a fundamentação teórica e a aplicação prática contribuíram para o desenvolvimento de uma visão geral do assunto, bem como a discussão sobre a relação que o fluxo de caixa mantém com a inadimplência, uma vez que o percentual desta varia de acordo com o porte e a atividade da organização e com o desenvolvimento de estratégias de investimento e financiamento da mesma.

Palavras-chave: Inadimplência. Material de construção. Cenário macroeconômico. Fluxo de caixa.

---

<sup>1</sup> Nome fictício a pedido da direção da empresa.

## **ABSTRACT**

The goal of this case was to study the default and its effects on the cash flow of a small business. At the end of this study can make an important link of the theories learned throughout the course with the administrative practice of a company. We conclude that for Alpha Company, evaluate the performance must be constantly focus to improve processes that can contribute to the company to grow again financially. And for this the adoption of financial controls and cash flow can be of great help especially in the organization of their accounts. The experience was of academic interest because the theoretical foundation and the practical application contributed to the development of an overview of the subject, as well as the discussion on the relationship that the cash flow has with the default, since the percentage of this varies according to the size and activity of the organization and the development of investment strategies and financing thereof.

Keywords: Keywords: Delinquency. Construction material. macroeconomic scenario. Cash flow.

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo foi analisar a inadimplência e seus reflexos no fluxo de caixa de uma empresa de pequeno porte. Este tema é de interesse acadêmico porque a partir de sua fundamentação teórica irá gerar e contribuir para o desenvolvimento de uma visão geral do assunto, bem como a discussão sobre a relação que o fluxo de caixa mantém com a inadimplência, uma vez que o percentual desta varia de acordo com o porte e a atividade da organização e com o desenvolvimento de estratégias de investimento e financiamento da mesma, justificando este estudo.

Este case focou uma empresa do ramo do comércio de materiais de construção, pois este setor tem representado uma porcentagem expressiva da cadeia produtiva da construção civil brasileira, corroborando a importância da participação deste tipo de comércio no setor, mesmo diante da crise econômica que se consolidou no país em 2008/2009. Por isso ao longo deste estudo foi analisado o cenário econômico das vendas de material de construção no varejo.

A metodologia utilizada neste trabalho teve a intenção de evidenciar as características da empresa, e através das mesmas estabelecer correlações com fatores a serem estudados. Pesquisas com essas características são definidas como pesquisas descritivas, e através do trabalho de análise das finanças da Empresa Alfa realizado, foram colhidas as informações necessárias para dar sustentação à mesma. A coleta de informações necessárias foi realizada por meio de visitas avaliativas realizadas na empresa e análise dos documentos financeiros da mesma constituindo assim um estudo de caso.

O case incide no aprofundamento de alguns objetos, de forma que possibilite seu conhecimento de maneira ampla e particularizada. O estudo de caso é um delineamento de pesquisa que tem sido empregado com frequência no campo das finanças e da administração porque possibilita a definição e o aprofundamento sobre a realidade da empresa que foi objeto de observação demarcado por um período de tempo, que neste caso foi de 12 meses.

Para o desenvolvimento do referencial teórico foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de adquirir conhecimentos necessários para a análise da Empresa Alfa. Diante disso, pode-se classificar o estudo a ser desenvolvido no que diz respeito aos seus objetivos, como pesquisa exploratória, cujo objetivo é

permitir maior familiaridade com o tema proposto, com o objetivo de torná-lo mais explícito. Neste caso envolveu a revisão de literatura (GIL, 2002).

Trata-se, de acordo com Lakatos e Marconi (2007), no que tange ao método no caso deste estudo, de uma abordagem qualitativa que conforme expõem Denzin; Lincoln (2000) engloba uma diversidade de materiais empíricos, onde se encaixam os estudos de caso entre outros.

Desta forma, no que se refere aos aspectos metodológicos parte-se do pressuposto de apresentar por meio da pesquisa bibliográfica, uma visão mais clara e atualizada sobre as necessidades encontradas para adequação das finanças da empresa. Já o estudo de caso, para Denzin; Lincoln (2000), enquadra-se como uma abordagem qualitativa, sendo por isso empregado com frequência para coletar dados na área de estudos organizacionais.

De acordo com Yin (2005, p. 155) o estudo é “uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto”. Segundo preleciona Vergara (2000, p. 49) se refere ao:

circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

A opção pelo case se faz porque, segundo Yin (2005) pode se utilizar um único caso, múltiplos casos ou ainda uma combinação dos mesmos. Diante disso o emprego de um case único é apropriado para algumas circunstâncias como quando se usa o case para a determinação sobre a correção de algumas proposições teóricas, que é o caso deste estudo que pretende analisar a inadimplência e seus reflexos no fluxo de caixa de empresas de pequeno porte pelo estudo de uma empresa do setor de comercialização de materiais de construção.

Yin (2005) acredita que a utilização do método do estudo de caso se adequa a situações onde se propõem questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e naquelas onde o pesquisador tenha baixo controle de uma situação, como o caso aqui analisado, o setor de comércio de materiais de construção que estão expostos a diversos tipos de interferências internas e externas.

Partindo dos pressupostos teóricos de Yin (2005) para efetivar este case desenvolveu-se um projeto de pesquisa, como um plano de ação que estabeleceu o

caminho a seguir para alcançar o objetivo. Assim buscou-se abordar quatro problemas principais:

- Questão a ser estudada;
- relevância dos dados;
- quais dados devem ser coletados;
- de que maneira analisar os resultados.

Yin (2005) discorre quão importante é projetar estudos de caso, destacando que em nenhuma circunstância, nenhum estudo pode ser idealizado como algo fechado. Por isso é muito relevante definir limites, unidades de análise, critérios e embasamentos lógicos, para o case em questão, pois não se deve deixar de considerar a possibilidade de flexibilização do estudo, sem reduzir o rigor com o qual os procedimentos do estudo de caso são seguidos.

## **2 ASPECTOS CONCEITUAIS RELACIONADOS A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

Em um cenário onde existem flutuações de mercado ocasionadas por questões econômicas pelas quais o Brasil passa, a administração financeira de uma empresa assume o papel central de todo o empreendimento e por isso é importante conceituar e entender este setor.

Conforme Hoji (2004) a função financeira nas organizações englobam a alteração dos dados financeiros, de maneira a possibilitar seu emprego para acompanhar permanentemente a situação financeira das mesmas; estimar a necessidade de aumento ou redução da capacidade produtiva e; determinar aumentos ou reduções dos financiamentos demandados.

Essas funções compreendem todas as demonstrações contábeis presentemente usadas, contudo com maior destaque para o balanço patrimonial e demonstração de resultado do exercício. Mesmo que a análise e o planejamento financeiro encontrem-se atrelados a demonstrativos financeiros preparados a partir da definição do regime de competência, sua finalidade básica é avaliar o fluxo de caixa da empresa e desenvolver planos que garantam que os recursos apropriados estejam disponíveis para que a empresa possa alcançar os objetivos propostos.

O papel da administração financeira na organização, sua atuação e a importância da função, de acordo com Gitman (2006), estão ligadas diretamente ao tamanho da organização. Geralmente em organizações pequenas, cabe à contabilidade esta função, sendo que algumas são terceirizadas/contratadas, muitas vezes as informações são irrelevantes e pouco observadas e tratadas pelo empresário. Já no caso das empresas corporativas, a importância da função financeira normalmente passa a ser mais considerada, conduzindo a um processo de criação de um departamento financeiro separado.

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010, p.5) "Administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas", assim, tem por objetivo maximizar os lucros da empresa, agregando um maior valor nos negócios da empresa.

## 2.1 FUNÇÕES FINANCEIRAS

Como descreve Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010, p. 8) a função financeira é executada, por diversas pessoas, mas por elas classificadas ou nomeadas por respectivas atividades desenvolvidas na empresa.

Quando a empresa é pequena, os sócios acumulam as funções financeiras com as demais funções da empresa em relação à produção e marketing e ao gerenciamento de pessoas. A contabilidade por si geralmente é terceirizada aos escritórios contábeis que trata do serviço burocrático da empresa.

## 2.2 PADRÕES DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

Existem fatores que interferem no desempenho das empresas que determinam quais as ações estas irão adotar para atingir padrões aceitáveis de desempenho para que as empresas se mantenham no mercado com lucratividade, por isso se faz necessário entender estes padrões.

Para Montana e Charnov (2007, p. 56) padrão de desempenho pode ser definido como "um valor escolhido para uma grandeza, o qual deverá servir como um referencial para comparação", possibilitando condições para que se desenvolva uma avaliação de desempenho eficaz. Nesta perspectiva um padrão pode simular um nível considerado bom ou o melhor nível de desempenho possível.

De acordo com os autores acima, quando se pretende desenvolver uma ferramenta visando à avaliação de desempenho devem-se considerar as particularidades do sistema organizacional e dos recursos que são empregados pelo mesmo para alcançar os resultados pretendidos. Os padrões de desempenho neste caso devem considerar a composição dos recursos do sistema e dos produtos e serviços que este permite alcançar, partindo de determinado nível de atividade.

Segundo Oliveira (2013) quando se parte destas premissas, passa a ser essencial para os sistemas organizacionais, como se desenvolve a medição dos resultados das atividades e da capacidade dos recursos. Entretanto devem-se ressaltar as maneiras de se propor sistemas de avaliação e seus instrumentos habituais, especialmente quando se busca atrelar o processo e os métodos de avaliação com as estratégias organizacionais.

## 2.3 FERRAMENTAS DE CONTROLE

### 2.3.1 Capital de Giro

Segundo o exposto por Lemes Junior; Rigo e Cherobim (2010) pode-se dizer que o capital de giro é o capital de trabalho da empresa, aquele que é indispensável para a organização financiar as operações de forma contínua, como por exemplo, recursos para financiar clientes nos casos de vendas a prazo, para manutenção de estoques e pagamento de fornecedores, de impostos, de salários e outros custos e despesas necessários à operação da empresa.

O capital de giro tem relação direta com as fontes necessárias para que a empresa financie seu crescimento, sendo que estas fontes estão sujeitas a riscos provenientes de diversas áreas, como por exemplo, contas a pagar e a receber, gerenciamento de estoques, de caixa, entre outros que apresentam diariamente distintos desafios no que se refere à obtenção da liquidez necessária, de um processo com maior eficiência, para implementação de novas tecnologias e para a avaliação do capital de giro no balanço patrimonial como expõem Ramos; Alves (2012). Desta forma, entende-se o capital de giro como elemento relacionado com todas as contas financeiras que fazem a movimentação diária da empresa.

O capital de giro se refere às contas financeiras que circulam ou fazem o movimento diário da empresa por isso traz-se o elencado por Oliveira (2013, p. 34):

- a) Toda empresa que vende a prazo precisa de recursos para financiar estoques.
- b) Toda empresa que mantém estoque de matéria-prima ou de mercadorias precisa de recursos para financiar estoques.
- c) Quando a empresa compra a prazo (matéria-prima ou mercadorias) significa que os fornecedores financiam parte ou a totalidade do estoque.
- d) Quando a empresa tem prazos para pagar as despesas (impostos, energia, salários e outros gastos) significa que parte ou a totalidade dessas despesas é financiada pelos fornecedores de serviços.

Segundo mostra Santos (2001) para que se possa compreender melhor o capital de giro deve-se fazer a sua relação com a necessidade de capital de giro, que indica o montante de recursos que a empresa necessita para o financiamento de suas operações, por exemplo, fazer o pagamento de seus compromissos nos prazos de vencimento. Para o autor, a necessidade de capital de giro é a diferença

entre o valor dos recursos aplicados em capital de giro menos o total dos recursos que a empresa obtém para o financiamento do mesmo.

### 2.3.2 Fluxo de Caixa

Conforme expõe Gitman (2006, p. 59) "o fluxo de caixa tem por objetivo principal, a projeção das entradas e das saídas dos recursos financeiros da empresa em um determinado período de tempo". Desta forma, cada vez mais os empresários têm se preocupado com o fluxo de caixa, pois diante de um mercado extremamente competitivo, com ofertas maiores que procuras, quedas acentuadas de lucro, diminuição entre os prazos de pagamento e recebimento, elevados índices de inadimplência, além do alto custo financeiro para a obtenção de recursos.

Para Silva (2008) o sucesso e a sobrevivência de qualquer empresa, dependerão da liquidez que seu fluxo de caixa apresentar, possibilitando cumprir suas obrigações financeiras, e permitindo continuidade em suas operações, pois diante de liquidez é possível gerar lucro. Assim, possuir gestão em seu fluxo de caixa é tão importante quanto sua capacidade de produzir e vender.

As demonstrações de fluxo de caixa explicam as variações do saldo de caixa e aplicações financeiras, desta maneira é possível analisar a baixa do fluxo de caixa relacionado com índice de inadimplência (ASSAF NETO, 2009).

De acordo com o que demonstra em seu estudo Assaf Neto (2003) o fluxo de caixa trata-se do instrumento empregado pela gestão financeira que faz a projeção para períodos futuros de todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, mostrando quanto será o saldo de caixa para o período no qual foi projetado.

Corroboram e complementam Ramos; Alves (2012, p. 2) afirmando que:

O fluxo de caixa é uma ferramenta básica e essencial para administração financeira. Tem como função fundamental registrar as entradas e saídas de dinheiro da empresa. Dessa forma ele é um retrato fiel da composição financeira da empresa, e é ao mesmo tempo uma radiografia permanente das entradas e saídas de seus recursos financeiros. Portanto, permite projetar no dia a dia, a evolução do que ela tem disponível, de forma que se possa tomar com a devida antecedência, medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos.

Santos (2001) discute que no caso das empresas de pequeno porte fazer a projeção do fluxo de caixa para períodos de quatro a seis meses é suficiente para a gestão do capital de giro. Quando a programação é para períodos de quatro a seis meses, no final de cada mês os períodos seguintes são projetados de novo, de maneira que a empresa tenha sempre informações para um cenário de quatro a seis meses.

Ainda de acordo com o citado pelo autor acima, a empresa sempre deve ter em mãos as informações ou estimativas abaixo, necessárias para compor o período de tempo que contemplará o fluxo de caixa:

- Previsão de vendas e os respectivos prazos de recebimentos.
- Previsão das compras e os respectivos prazos de pagamento.
- Discriminação dos valores a receber de clientes pelas vendas já fechadas.
- Levantamento dos pagamentos da empresa aos fornecedores e pagamento de despesas operacionais mensais.
- Levantamento do montante financeiro existente.

Ramos; Alves (2012) afirmam que com a elaboração do fluxo de caixa o empresário pode visualizar um futuro próximo, mantendo uma prévia da situação financeira da empresa nos próximos dias e semanas. Esta visão é o elemento que falta a grande parte das empresas de pequeno porte, determinando que algumas medidas visando à redução de dificuldades financeiras sejam efetivadas com atraso.

#### 2.3.2.1 Políticas de administração do fluxo de caixa

De acordo com Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010) gerenciar o caixa da empresa é atividade da administração financeira, seu objetivo principal é melhorar a utilização dos recursos financeiros, integrando com outras atividades na empresa. O equilíbrio entre as saídas e entradas depende de uma boa administração do caixa, pois poderão ocorrer sobras e faltas de recursos, exigindo do administrador financeiro a tomada de medidas corretas para sanar essas situações.

Para determinar o ciclo de caixa, considera-se o período em que os recursos foram utilizados para pagar os compromissos financeiros da empresa, até o recebimento dos produtos vendidos. São as políticas adotadas pela empresa que

definem o ciclo de caixa, por isso, devem contemplar as necessidades da organização e ainda considerar as demais políticas internas (RIBEIRO, 2011).

#### 2.3.2.2 Fatores que afetam o fluxo de caixa

De acordo com Braga (1995) o fluxo de caixa de uma empresa sofre impactos detonados por uma série de fatores, tanto internos quanto externos. O administrador financeiro deve estar preparado, por meio das indicações observadas no fluxo de caixa para adotar as medidas corretivas em tempo hábil de forma a minimizar o impacto nas contas da empresa.

### 2.4 A INADIMPLÊNCIA E SEUS ASPECTOS CONCEITUAIS

No Brasil, a inadimplência passou a ter maior atenção a partir de 1994, pois o Plano Real elevou o volume de crédito ofertado, o consumo das pessoas aumentou e conseqüentemente, muitos acabaram não saldando suas obrigações financeiras, exigindo um olhar mais crítico e atuações mais contundentes por parte de empresas e instituições financeiras.

Para empresas de pequeno porte, a inadimplência é assoladora em suas atividades, pois como não possuem capacidade de geração de recursos de forma imediata, são obrigadas também a não honrarem seus compromissos e quando isso acontece, gera um efeito cascata, pois também as portas se fecham para suas necessidades financeiras. (MACARIO, 2009; BEM; SANTOS; COMITRE, 2007).

Segundo dados do Sebrae (2009) 99% das empresas são Micro e Pequenas Empresas – MPEs representam 20% de participação no PIB nacional, são as maiores geradoras de empregos no Brasil, com grande relevância na economia brasileira, porém, as dificuldades enfrentadas pelas mesmas também são enormes. Como são mais frágeis, menos capitalizadas, gestores menos preparados, essas empresas tem problemas desde o início, que começa com o surgimento da ideia do empreendimento, passa pelo seu planejamento, consolidação e manutenção no mercado.

Para o Sebrae (2004) os dois fatores financeiros que mais determinam as falências das MPE's são:

- 1) capital inicial e também capital de giro;

- 2) problemas financeiros, relacionados a diversos fatores como flutuações no mercado consumidor, queda nas vendas, inadimplência, entre outros, mas também aponta que os recursos investidos (capital médio investido em ativos fixos) e em capital de giro podem afetar as MPE's levando as mesmas à falência.

#### 2.4.1 Análise de Crédito

A análise de crédito é uma importante ferramenta que possibilita à empresa identificar os fatores que permitam o retorno do capital investido (crédito concedido) com o menor risco possível, e no prazo previamente estabelecido, de forma que não interfira no fluxo de caixa, gerando desentaxa entre receitas e despesas.

Segundo Schrickel (2000, p. 27)

(...) a análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações complexas e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada. Verifica-se, então que a análise de crédito exige avaliações acerca do passado, das perspectivas futuras e da capacidade do tomador em gerar recursos.

Avaliando o passado é possível identificar problemas no futuro, assim, através da análise de crédito, as empresas buscam identificar possíveis riscos que a empresa tomadora de crédito possa oferecer e como ameniza-los, e garantir o retorno dos recursos emprestados, através de vendas e prestações de serviços.

#### 2.4.2 Controle da Inadimplência

Muitos podem ser os motivos para a inadimplência, a situação econômica do país ou problemas originados no próprio âmbito da empresa. Em se tratando de problema macroeconômico, como desemprego, recessão econômica, nestas situações a empresa pouco pode fazer, pois não possui controle sobre essas atividades, assim, sua inadimplência poderá aumentar.

### **3 O ESTADO DA ARTE DA UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA E SUA RELAÇÃO COM A INADIMPLÊNCIA**

Galdino; Akabane; Santos (2011) desenvolveram um estudo de caso do setor hoteleiro na cidade de São Paulo, cujo objetivo foi avaliar a interferência da inadimplência no desenvolvimento de um hotel *office*, que tem como única atividade, atender parte do público das feiras e eventos de negócios que vem para a cidade. Os autores puderam verificar pelo resultado da pesquisa que existem hotéis cuja inadimplência interfere negativamente no faturamento, supondo os mesmos que isso atrapalha diretamente uma projeção de investimentos e crescimento desse empreendimento.

Ribeiro (2011) analisou a importância da administração do fluxo de caixa para as empresas a partir do problema de pesquisa que trata de identificar qual a importância do fluxo de caixa para eficácia da administração financeira porque considera esta ferramenta essencial para o desenvolvimento do planejamento financeiro diante das informações que podem ser utilizadas no processo de tomada de decisões. A conclusão foi que o fluxo de caixa deve ser utilizado em todas as empresas, independente do tipo de atividade que desenvolva porque abre a possibilidade de fazer a programação de seus recursos financeiros por meio dos ingressos e saídas de caixa permitindo que a empresa tenha conhecimento prévio se haverá excedente ou escassez de caixa. A utilização do fluxo de caixa como ferramenta gerencial possibilita ao administrador uma margem de erro bem reduzida e uma probabilidade de acertos elevada na sua gestão financeira.

O artigo desenvolvido por Gomes; Moraes (2015) aborda a importância do fluxo de caixa para a organização financeira de uma empresa, buscando demonstrar a implantação e a sustentabilidade do fluxo de caixa. Os autores concluíram que o fluxo de caixa assume grande importância para qualquer empresa de forma que esta possa efetivar um controle eficaz, confirmando que o fluxo de caixa se trata de um instrumento que o administrador financeiro pode lançar mão para auxiliar o processo de tomada de decisões com maior segurança.

Gonçalves; Moreira (2015, p. 1) analisaram o fluxo de caixa como instrumento de alavancagem operacional e financeira porque acreditam que se trata de “instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um

determinado período”. Os autores acreditam que a inadimplência é um dos fatores externos que determinam alterações nos saldos de caixa da empresa, por isso, concluíram que a determinação do nível de caixa pode interferir diretamente no sucesso ou fracasso da empresa.

Trindade et al. (2010) estudaram duas empresas de porte distinto acerca da administração do capital de giro, uma microempresa e uma empresa de pequeno porte verificando que mesmo sendo de portes e setores diferentes, os problemas relacionados à administração de capital de giro são similares e que a inadimplência reflete diretamente neste processo. Os autores destacam que a elaboração do fluxo de caixa é muito importante para a análise da liquidez e do equilíbrio financeiro das empresas. Os resultados mostraram que nos dois casos estudados foi observado que, mesmo que as empresas sejam de porte e setores diferentes, os problemas encarados na administração do capital de giro são bastante parecidos e as ações empreendidas no seu enfrentamento são praticamente as mesmas. Os autores identificaram que as duas empresas indicaram que a inadimplência e a falta de sincronismo entre prazos de pagamento e de recebimento são os principais fatores que atrapalham o processo de gestão do capital de giro.

O tema abordado é de grande importância para organizações externas ao ambiente acadêmico porque o fluxo de caixa exerce um papel de extrema importância no contexto financeiro de uma empresa de pequeno porte conforme discorrem Trindade et al. (2010), pois somente através do mesmo é possível manter o equilíbrio das contas de receitas e despesas, permitindo à organização fazer planejamentos e investimentos de forma adequada, com melhor utilização dos recursos disponíveis, funcionando ainda como excelente ferramenta para auxiliar no processo de tomada de decisões.

Gomes e Moraes (2015) descrevem que o fluxo de caixa tem relevância essencial para o cotidiano das empresas, e que sem este instrumento as mesmas não atingiriam suas metas diárias e não poderiam alcançar um controle financeiro eficaz.

Lopes; Menezes (2000) e Gonçalves (2009) destacam que as empresas de pequeno porte são o suporte econômico de qualquer país porque geram empregos e dão estímulo para a economia mesmo nos períodos de crise e por isso gerenciar os recursos financeiros destas é de suma importância. Neste contexto utilizar o fluxo de

caixa possibilita aos administradores financeiros o conhecimento antecipado da situação financeira da empresa e dos fatores que tem influência na mesma.

Os resultados alcançados por Lopes; Menezes (2000) indicam que as empresas de pequeno porte compõem a base da economia do país, sendo responsáveis pela geração de empregos e o estímulo da competitividade nos setores nos quais estão inseridas, mesmo em tempos de crise. Um dos motivos é a falta de informações sobre gestão do negócio que causa grandes prejuízos que determinam em grande parte dos casos o fechamento do empreendimento, especialmente no que tange a gestão financeira da empresa, que se constitui em elemento básico para sua continuidade.

Os autores acima citados detectaram que no âmbito dos diversos instrumentos de gestão, o fluxo de caixa e os demonstrativos contábeis possibilitam o acesso a informações importantes para a resolução de problemas de gerenciamento de recursos financeiros. Assim, concluíram que utilizando o fluxo de caixa, as empresas de pequeno porte podem melhorar sua capacidade de cumprimento das obrigações assumidas, e sendo desta forma, devem manter o planejamento e controle do seu fluxo de caixa.

Gonçalves (2009) comprovou que existe uma relação entre o emprego de ferramentas de controle e registros financeiros como instrumentos de gestão, destacando o fluxo de caixa, e o sucesso nas atividades das empresas. Corroborando este fato, o estudo verificou que as empresas que usavam de maneira estratégica o fluxo de caixa apresentavam melhor situação financeira e autossuficiência financeira. Devido a utilizarem esta ferramenta de gestão apresentavam em nível menor problemas financeiros como a inadimplência, problemas de saldar compromissos de curto prazo, dificuldades em obter crédito, dificuldade de realização de investimentos, entre outros.

#### 4 CENÁRIO ECONÔMICO DAS VENDAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO NO VAREJO

Existem aproximadamente 1487 lojas varejistas de materiais de construção de pequeno e médio porte no Brasil e com especializações diversas: generalista, básico, hidráulico, elétrico, pintura, revestimento, entre outras, que recebem o impacto direto do cenário macroeconômico nas suas vendas (RATNIEKS, 2014).

Segundo Assis (2015) os números do setor relativos ao ano de 2014 mostraram um desaquecimento das vendas do varejo brasileiro como um todo, sendo que o estado do Paraná é um dos estados que apresentaram os piores desempenhos para vendas de materiais de construção tendo diminuição 3,3% em relação ao ano de 2013. Já a Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção – Abramat informa que no acumulado no período de março de 2014 a fevereiro de 2015, houve retração de 9,2% no setor.

Outra questão que tem assolado o setor de varejo de materiais de construção é a inadimplência devido a condições desfavoráveis no mercado de trabalho que conduziram os indicadores desse fator relacionado ao consumidor em maio de 2015 ao pior perfil desde o segundo semestre de 2013 (SARAIVA, 2015).

No Brasil os dados econômicos das vendas de material de construção podem ser visto na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Venda média anual de materiais de construção (R\$ bilhões) no período de 2009 a 2015

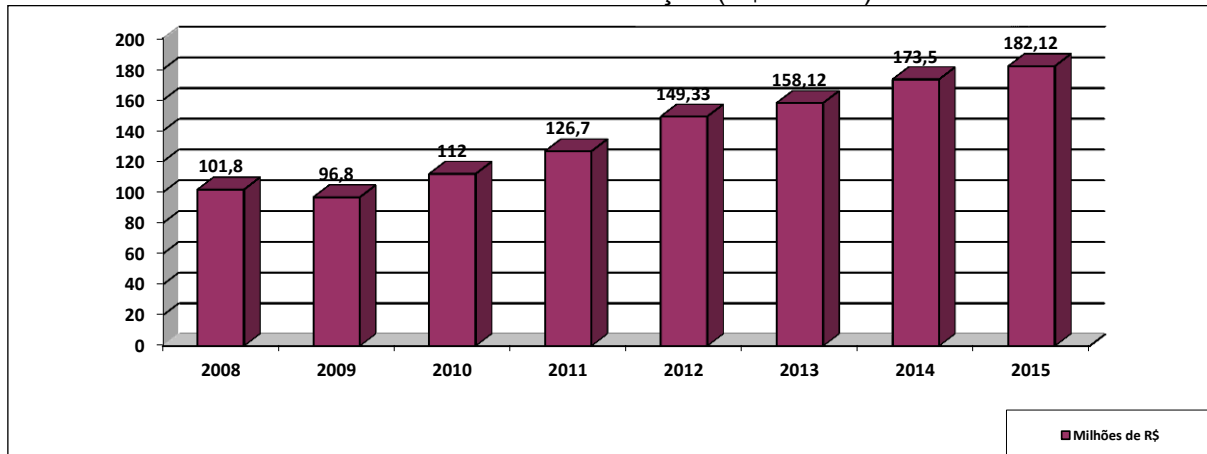
	2009-2015*	% do PIB
Vendas de materiais	143,23	4,00%
Básicos	60,7	1,70%
Demais	82,5	2,30%

Fonte: Abramat; FGV (2014, p. 14).

\*Dados até julho de 2015.

O Gráfico 1 permite visualizar a evolução das vendas no período entre 2009 a 2015 onde se pode verificar a retração do mercado de 2009 seguido de um crescimento em 2010, que representou um aumento de 15,7% nas vendas de materiais.

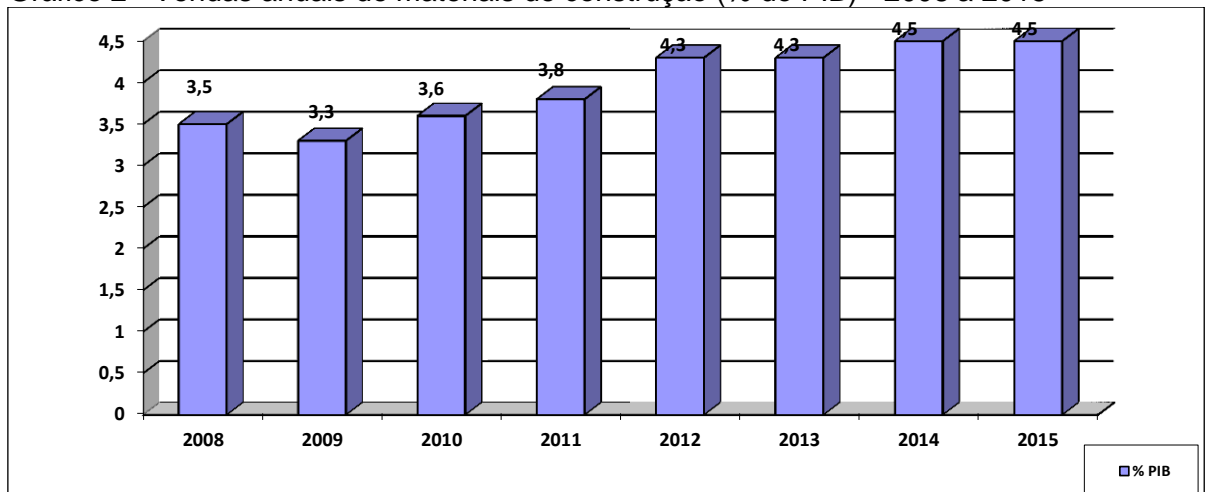
Gráfico 1 - Vendas anuais de materiais de construção (R\$ bilhões) - 2008 a 2015\*



Fonte: Abramam; FGV (2014, p. 14).

\*Dados até julho de 2015.

Gráfico 2 - Vendas anuais de materiais de construção (% do PIB) - 2008 a 2015\*



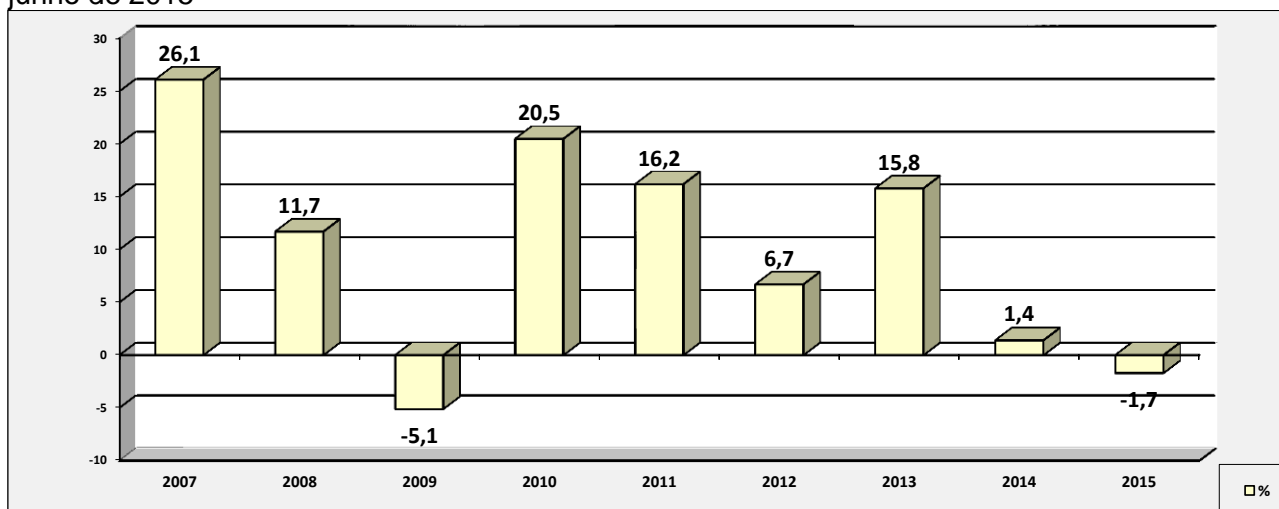
Fonte: Abramam; FGV (2014, p. 14).

\*Dados até julho de 2015.

Os valores do PIB relacionados com as vendas anuais de materiais de construção para o mesmo período podem ser vistas no exposto no gráfico 2 que mostra uma variação para o PIB de 9,1%.

No estado do Paraná a variação percentual da receita nominal de vendas de material de construção para o período de 2007 a junho de 2015 pode ser vista no gráfico 3 que segue.

Gráfico 3 - Receita nominal de vendas de material de construção para o período de 2007 a junho de 2015



Fonte: IBGE (2015).

Pode-se perceber a variação negativa nos anos de 2009 e no período de janeiro a junho de 2015 com -5,1% e -1,7% respectivamente representando o estado no contexto nacional.

## 5 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ALFA

A Empresa Alfa tem 12 anos de funcionamento no bairro Sítio Cercado em Curitiba, tendo sido constituída por dois sócios. Sua abertura foi feita utilizando um plano de negócio, estudo de concorrentes e caderno de clientes. A empresa trabalha com a venda no varejo de materiais de construção, tijolos, areia, pedra, cimento, madeiras, pisos, revestimentos, chuveiros, aquecedores, acessórios, material elétrico, entre outros itens relacionados com construção e reforma.

A meta da empresa foi se posicionar de maneira duradoura no mercado local, atuando como uma empresa varejista do ramo de construção no bairro e crescer em termos de participação no mercado onde se instalou, sempre primando pela qualidade dos produtos oferecidos, cumprindo prazos para a entrega, mantendo contato com os clientes e eficiência na orientação dos mesmos em relação à construção e acabamento. Um dos diferenciais da empresa era sua equipe de vendas constituída pelos vendedores e proprietários que possuíam conhecimento acerca dos produtos para construção e acabamento podendo assim orientar as compras, fidelizando assim sua clientela.

Ao longo dos anos a loja de materiais de construção aqui denominada Empresa Alfa, aumentou suas vendas e carteira de clientes, adquiriu veículos e contratou mais funcionários. Com o passar do tempo, para concretizar as vendas os proprietários passaram a trabalhar com formas diversificadas de pagamento, como vender fiado, aceitar cheques pré-datados. Iniciou-se assim um ciclo de inadimplência que levou a financeira conveniada a retirar o convenio por falta de pagamento dos clientes. O cenário neste momento era de cada 10 clientes da loja, oito eram inadimplentes.

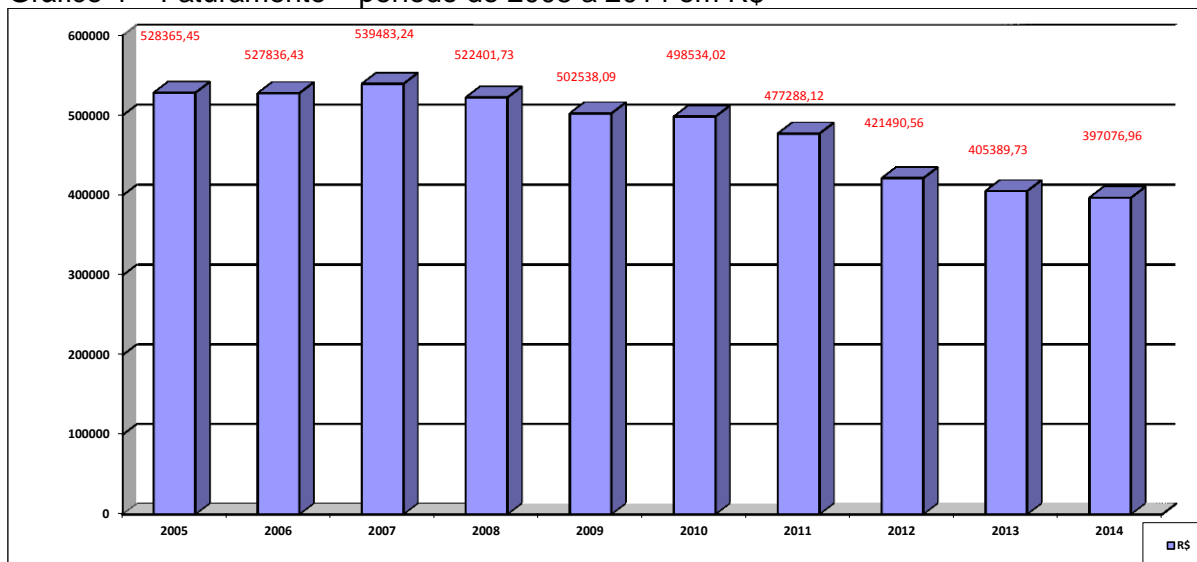
Diante da queda nas vendas e aumento da inadimplência, o lucro da empresa caiu, forçando a mesma a demitir quase todos os funcionários e hoje contar apenas com os dois proprietários e o motorista que faz as entregas e o serviço de armazenagem, carga e descarga.

### 5.1 SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL DA EMPRESA ALFA

Para analisar o problema buscou-se dados financeiros da empresa que pudessem mostrar que realmente existe uma variação negativa no faturamento a

longo e a médio prazo. A partir destes dados obtidos elaborou-se dois graficos representativos da situação do faturamento da Empresa Alfa. Assim, o Gráfico 4 a seguir mostra o faturamento da empresa nos últimos dez anos:

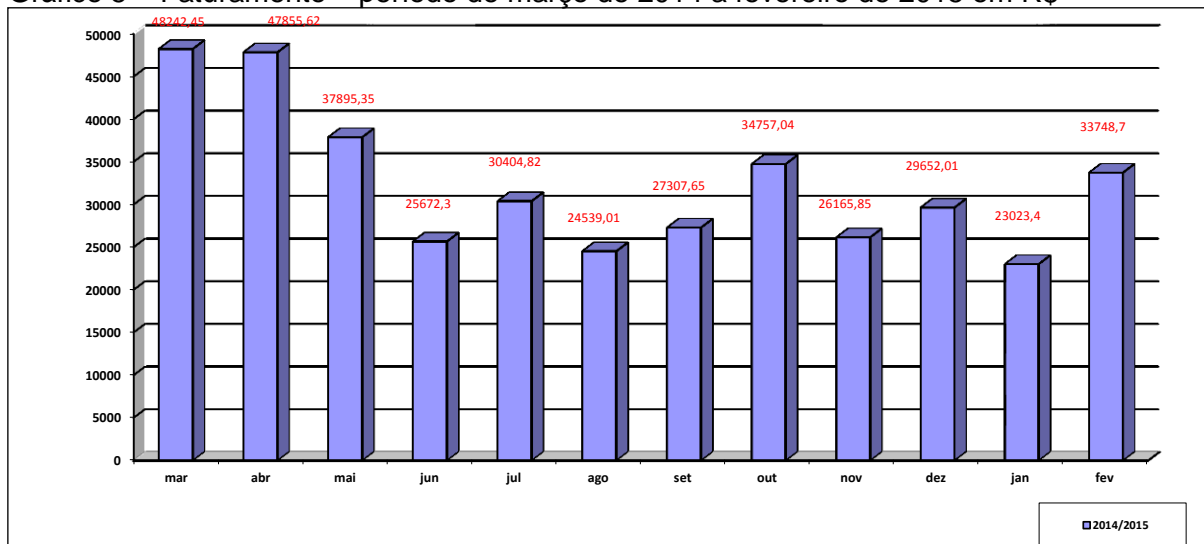
Gráfico 4 – Faturamento – período de 2005 a 2014 em R\$



Fonte: Empresa Alfa (2015).

Já pelo exposto no gráfico 5 pode-se verificar a variação no faturamento da empresa no período compreendido entre março de 2014 a fevereiro de 2015.

Gráfico 5 – Faturamento – período de março de 2014 a fevereiro de 2015 em R\$



Fonte: Empresa Alfa (2015).

Analisando os resultados dos exercícios anteriores e sabendo que o faturamento idealizado pelo proprietário é hoje de R\$ 50.000,00 e se esse

faturamento está apenas, em 59,30% do mesmo percebe-se que a queda nos lucros da empresa chega a mais de 40% do objetivo. Essa queda está mais acentuada nos 4 últimos anos, na descrição das atividades da loja e analisando os indicadores, pode-se supor que um dos fatores desta queda se deve a inadimplência, que passou a ser mais constante nesse período. Assim, sem um plano de ação e com a situação externa se agravando na oferta de crédito e aumento de juros, a tendência é cair cada vez mais se nada for feito visto que a empresa em questão não utiliza nenhum tipo de controle financeiro.

As causas dessa inadimplência se dão por causa da queda de rendimento dos trabalhadores em geral, o aumento dos juros nos financiamentos e principalmente a atual dificuldade da classe trabalhadora em conseguir financiamento nos órgãos credores do governo devido à entrada muito elevada e prestação alta.

A aceitação do cheque pré-datado como opção de venda a prazo contribuiu para o aumento da inadimplência, fazendo cair a arrecadação e obrigando o proprietário a cortar custos como funcionários, veículos e algumas despesas.

## 5.2 PROPOSTAS DE MELHORIA

O controle diário ou mensal de vendas é uma ferramenta de gestão que pode apoiar os sócios na administração de suas vendas à vista e a prazo, além de contribuir para acompanhar a evolução de sua receita em diferentes períodos. Por isso sugere-se a manutenção de um registro de suas vendas à vista e a prazo mensalmente, comparando o desempenho de um período para outro e criando estratégias para manter sua receita sempre na crescente, cujas possíveis ferramentas a serem utilizadas serão descritas adiante.

Outra questão importante é a identificação dos custos, por isso indica-se a manutenção de um registro formal de todos os gastos do negócio: mão de obra, materiais, insumos, água, energia, gás, dentre outros. Isso possibilita acesso a informações importantes para o planejamento e para levantar os resultados. Destaca-se a importância de registrar tudo e analisar cada um deles, acompanhando se estão aumentando ou diminuindo, comparando-os sempre com as vendas.

Deve-se fazer a atualização diária de todos os recebimentos (entradas) e retiradas (saídas) de dinheiro do caixa porque com o fluxo de caixa atualizado, é possível apurar resultados e ter uma correta formação do preço de venda.

O estabelecimento de metas é essencial para o sucesso de qualquer tipo de negócio, mas é especialmente importante para a empresa em questão, devido à dispersão dos empresários, por isso sugere-se o desenvolvimento de metas e o registro de quais estratégias serão adotadas para alcançá-las.

Para se manter competitivo no mercado, é preciso investir em melhoria, modernização e manter-se capitalizado. Por isso, é importante para a Empresa Alfa acompanhar os investimentos realizados e planejar futuros investimentos. Para isso, pode listar e registrar todos os investimentos realizados (máquinas, móveis, capital de giro), e seus respectivos valores, e analisar se a empresa está no caminho certo para alcançar seus objetivos.

Diante disso baseado nas análises efetuadas, as sugestões para os problemas levantados são:

- Vender apenas com garantias de pagamento, como cartões de créditos ou financiamentos bancários.
- Fazer convênio com a Caixa Econômica Federal para vender no Programa Construcard.
- Atrair novos clientes através de uma ofensiva de marketing.

Apresenta-se como causas dos problemas que ocorrem na Empresa Alfa, especialmente a inadimplência e a falta de inovação na empresa e seus efeitos que impactam diretamente na queda das vendas da empresa.

Desta forma a necessidade de capital de giro para a empresa está vinculada a adoção de formas de controles que darão suporte a administração da mesma, no processo decisório e no controle das contas, cujo montante está na ordem de R\$ 20.350,00, encontrado através da reclassificação das contas do balanço, utilizando o método Fleuriet, sendo a operação total do Ativo Cíclico de R\$ 50.350,00, e seu passivo cíclico de R\$ 30.000,00.

O fluxo de caixa desenvolvido para a Empresa Alfa está embasado no que reportam Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2010) de que a gestão do caixa é a atividade da administração financeira que objetiva a otimização dos recursos financeiros, integrada às demais atividades da empresa. Assim, para que a empresa possa ter uma boa administração do caixa depende da harmonia entre as saídas e

entradas, sendo que pode haver sobras e faltas de dinheiro, que obrigará os sócios a buscar soluções para resolver situações dessa natureza.

O ciclo de caixa é o período em que os recursos da empresa foram utilizados para o pagamento dos bens e/ou matérias-primas até o recebimento pela venda do produto acabado resultante. Assim, o ciclo de caixa depende das políticas que serão adotadas pela administração da Empresa Alfa e estas devem ser estabelecidas conforme a necessidade e de acordo com as demais políticas internas já adotadas (RIBEIRO, 2011).

De acordo com Braga (1995) o fluxo de caixa de uma empresa sofre impactos deflagrados por uma série de fatores, tanto internos quanto externos. Os sócios da empresa devem estar preparados, por meio das indicações observadas no fluxo de caixa para adotar as medidas corretivas em tempo hábil de forma a minimizar o impacto nas contas da empresa estudada.

Assim, com base nos dados financeiros da empresa e o suporte teórico oferecido, desenvolveu-se a seguinte projeção do fluxo de caixa.

Tabela 2 – Projeção do fluxo de caixa para a Empresa Alfa – 2016

	PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA - ANO 2016												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
SALDO INICIAL DE CAIXA	30.000,00	10.000,00	20.000,00	30.000,00	40.000,00	50.000,00	60.000,00	70.000,00	80.000,00	90.000,00	100.000,00	110.000,00	690.000,00
(+) TOTAL DE ENTRADAS	20.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	570.000,00
Vendas à Vista	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	240.000,00
Vendas à Prazo	-	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	330.000,00
(-) TOTAL DE SAÍDAS	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	480.000,00
Fornecedores	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	216.000,00
Locação/ Aluguél	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
Terceiros	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Pró-labore	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	90.000,00
Impostos	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	66.000,00
Custos e despesas fixas	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	30.000,00
Marketing e Propaganda	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Seguro e segurança	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
(=) SALDO FINAL DE CAIXA	10.000,00	20.000,00	30.000,00	40.000,00	50.000,00	60.000,00	70.000,00	80.000,00	90.000,00	100.000,00	110.000,00	120.000,00	780.000,00

Fonte: Elaboração própria com dados da empresa e baseados no cenário econômico das vendas de material de construção no varejo, 2015.

A manutenção desse fluxo de caixa é importante para a Empresa Alfa porque através dele esta pode visualizar a entrada de receitas e as saídas tomando como base o saldo de caixa de cada dia/mês. Assim pode tomar decisões de negócio sempre agindo no melhor período, fazendo as adequações de suas operações de forma a equilibrar receitas e despesas ao longo do mês/ano. Na prática isso significa que a empresa em análise pode fazer despesas somente para pagar no período em que terá caixa/saldo.

Estas proposições estão em acordo com os resultados obtidos pela análise dos estudos sobre inadimplência e utilização de fluxo de caixa, que corroboram a

conclusão de que o uso de ferramentas de controle e registros financeiros como instrumentos para auxiliar o processo de gestão financeira das empresas de pequeno porte é muito importante para o sucesso empresarial, sendo, portanto, grandes diferenciais e necessárias para que estas empresas não só se mantenham no mercado, mas estejam à frente e preparadas para enfrentar as dificuldades financeiras que possam surgir no contexto econômico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as empresas, independente de tamanho ou ramo de atividade, têm um conjunto de funções que devem ser desempenhadas no dia a dia. Quanto mais claro estiverem definidas e comunicadas quais são essas funções, melhor o desempenho das pessoas envolvidas, sejam elas parte da família, colaboradores contratados ou o próprio empreendedor.

Uma questão importante para a empresa é manter a administração de sua carteira de clientes mantendo um cadastro que pode de maneira simples e rápida, ajudar a gestão da Empresa Alfa a manter atualizadas as informações sobre seus clientes.

Para isso todas as funções que devem ser desempenhadas na empresa estudada devem ser listadas e quem é o responsável por cada uma. Avaliar o desempenho constantemente deve ser o foco para melhorar os processos que possam contribuir para a empresa volte a crescer financeiramente. E para isso a adoção dos controles financeiros e do fluxo de caixa pode ser de grande ajuda principalmente na organização de suas contas, pois para que a empresa volte a ser competitiva é necessário investir em melhoria, modernização e manter-se capitalizada, acompanhando os investimentos realizados e planejando futuros investimentos.

Ao termino deste estudo pode-se fazer uma importante ligação das teorias aprendidas ao longo do curso com a prática administrativa de uma empresa. A Empresa Alfa mostrou-se bastante receptiva à análise de sua situação e às sugestões de resolução dos problemas levantados, fornecendo todos os dados disponíveis relacionados à situação financeira da mesma.

A experiência foi de interesse acadêmico porque a fundamentação teórica e a aplicação prática contribuíram para o desenvolvimento de uma visão geral do assunto, bem como a discussão sobre a relação que o fluxo de caixa mantém com a inadimplência, uma vez que o percentual desta varia de acordo com o porte e a atividade da organização e com o desenvolvimento de estratégias de investimento e financiamento da mesma.

A prática desenvolvida com esta análise e as sugestões para solucionar os problemas encontrados foi de grande importância porque se pode confirmar que o fluxo de caixa exerce um papel de extrema importância no contexto financeiro de

uma empresa de pequeno porte, pois através do mesmo é possível manter o equilíbrio das contas de receitas e despesas, permitindo à organização fazer planejamentos e investimentos de forma adequada, com melhor utilização dos recursos disponíveis, funcionando ainda como excelente ferramenta para auxiliar no processo de tomada de decisões.

A partir da análise desenvolvida acredita-se que as ações sugeridas são viáveis e podem ser implementadas com resultados positivos para a Empresa Alfa, além de propiciar uma experiência importante de colocar na prática o conhecimento adquirido ao longo do curso.

## REFERÊNCIAS

ABRAMAT; FGV. Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção. Fundação Getúlio Vargas. **Cenário macroeconômico 2009-2015**. São Paulo: ABRANAT; FGV, 2014.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Matemática financeira e suas aplicações**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIS, Shirley. **O varejo de materiais de construção deve responder com inteligência e rapidez ao novo cenário econômico**. Sinduscon, 2015. Disponível em: <http://www.sinduscon-am.org.br/site/o-varejo-de-materiais-de-construcao-deve-responder-com-inteligencia-e-rapidez-ao-novo-cenario-economico/>. Acesso feito em nov./2015.

BEM, Juliana Brugnola de; SANTOS, Kelly Cristina Barbosa dos; COMITRE, Mariana Galiano. **Um estudo sobre os impactos causados pela inadimplência e os reflexos na saúde financeira das empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso. Presidente Prudente: Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, 2007.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Editores). **Handbook of qualitative research**. 2 Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

FRITZEN, Márcio. **O reflexo da inadimplência nas demonstrações financeiras de uma empresa fornecedora de energia elétrica**. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc, 2011.

GALDINO, Clovis Luiz; AKABANE, Getulio K.; SANTOS, Joao Almeida. **Inadimplência em Hotéis do Ramo Office da Cidade de São Paulo e o Seu Reflexo no Fluxo de Caixa**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Bookman, 2006.

GONÇALVES, Sonaly Glenda Dos Santos; MOREIRA, Heber Lavor. **Fluxo de caixa: alavancagem operacional e financeira**. Disponível em: <http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/05/Sonaly-Glenda-dos-Santos-Gon%C3%A7alves-Fluxo-de-Caixa-Alavancagem-Operacional-e-Financeira.pdf>. Acesso feito em nov./2015.

GONÇALVES, Reinã Natanael Ribeiro. A percepção e utilização do fluxo de caixa pelas micro e pequenas empresas de Januária - MG. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 6, n. 2, p. 07-16, jul./dez. 2009.

GOMES, Maria José Oliveira; MORAES, Luciana Silva. **A importância do fluxo de caixa para a organização financeira da empresa X**. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo-maria.pdf>. Acesso feito em nov./2015.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira** – Uma Abordagem Prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IBGE. **Receita nominal de vendas de material de construção** - Varejo. Disponível em: <http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=MC75&t=receita-nominal-vendas-material-construcao-varejo>. Acesso feito em nov./2015.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEMES JÚNIOR, Antonio Barbosa; RIGO, Cláudia Miessa; CHEROBIM, Ana Paula M. Szabo. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LOPES, Antônio Carlos Vaz; MENEZES, Emílio Araújo. A importância do fluxo de caixa no gerenciamento financeiro das pequenas empresas. Anais do I EGEPE. Maringá, p. 223-232, out. 2000.

MACÁRIO, Rodolfo Augusto Horacio. **A importância da gestão do fluxo de caixa no controle da inadimplência**. Monografia de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Dilson Campos. **Manual como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

RAMOS, Geraldo Vinícius; ALVES, Caroline Corrêa. Fluxo de Caixa: Instrumento indispensável para o planejamento, controle financeiro e sobrevivência das pequenas empresas. O caso Márcio Bueno de Castro – ME. IX **SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rezende, out. 2012.

RATNIEKS, Katia. **Avaliação da Indústria de Materiais de Construção junto ao varejo** - Exercício 2013. Universidade Anamaco, 2014. Disponível em: <http://novo.anamaco.com.br/dadosSetor-interna.aspx?uid=21>. Acesso feito em nov./2015.

RIBEIRO, Leoni Aparecida Palhano. **Administrando o fluxo de caixa com eficiência**. Monografia de Especialização em Desenvolvimento Regional e Local:

Estratégias de Desenvolvimento Econômico. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2011.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SARAIVA, Alessandra. Inadimplência mostra em maio pior cenário desde 2013. **Valor econômico**, mai/2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2007). **Sobrevivência e mortalidade das MPE's constituídas no período 2003 a 2005**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso feito em nov./2015.

\_\_\_\_\_. Boletim estatístico de micro e pequenas empresas. **Observatório Sebrae**, 1º semestre 2009. Disponível em: <http://www.S.com.br/br/mpe%5Fnumeros/>. Acesso feito em nov./2015.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito**: concessão e gerência de empréstimos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TRINDADE, Marcos Antônio Barreto; NUNES, Menahem Begin Portella; LINHARES, Thiago dos Santos; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão do Capital de Giro em Micro e Pequenas Empresas. **RACE Unoesc**, v. 9, n. 1-2, p. 231-250, jan./dez. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.