

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA  
DE ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA EMPRESA  
UNIVERSE COMÉRCIO LTDA**

Karina Lize<sup>1</sup>  
Caroline Boff<sup>2</sup>

**Resumo:** Devido a fatores econômicos como a concorrência, crescimento da economia e avanços tecnológicos, cada vez mais as empresas precisam se preocupar com um controle de suas rotinas e um planejamento financeiro adequado. Diante deste quadro, o presente trabalho propõe a utilização de um modelo de fluxo de caixa, buscando o equilíbrio financeiro e a otimização de seus resultados. Segundo Gitman (2002), o planejamento de caixa é o pilar principal para o equilíbrio da empresa, proporcionando os instrumentos necessários para a empresa conduzir em direção de seus objetivos. O principal objetivo deste trabalho é elaborar uma proposta de implantação de fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira, assim como definir fluxo de caixa, apresentar a importância de um bom planejamento financeiro e analisar as contribuições decorrentes do mesmo. A empresa analisada não apresenta um controle adequado de caixa, impedindo desta forma a expansão dos seus negócios. O presente trabalho propõe um modelo de fluxo de caixa que proporciona ao gestor um melhor gerenciamento, controle e planejamento das atividades financeiras da organização, resultando em um equilíbrio dos recursos.

**Palavras-chave:** Planejamento financeiro, Fluxo de caixa, Controle, Tomada de decisão.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o crescimento da economia, concorrência e os avanços tecnológicos, é de extrema importância para as empresas possuir um planejamento financeiro e um controle das suas rotinas. Muitas vezes a falta de visão e planejamento é a principal causa de prejuízos ou até mesmo a falência de muitas organizações. Considerando a situação apresentada, o presente trabalho formula a seguinte questão: Quais os procedimentos para a implantação do fluxo de caixa na gestão financeira das empresas?

O objetivo da pesquisa é elaborar uma proposta de implantação de fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para a empresa Universe Comércio Ltda, tendo como objetivos específicos definir o que é fluxo de caixa, descrever planejamento e gestão financeira, apresentar a importância de um bom planejamento, analisar os objetivos e as contribuições decorrentes do planejamento financeiro com base no fluxo de caixa.

Atualmente não existe na empresa nenhum planejamento financeiro, ela possui alguns controles de entradas e saídas feitas em uma planilha no Excel, porém sem fornecer

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha.

<sup>2</sup> Mestre em Contabilidade. Professor nos Cursos de Graduação e Pós-graduação na FSG. Endereço eletrônico: xxx.xxxxx@fsg.br.

informações suficientes para um controle gerencial a curto e longo prazo dentro da organização. Diante desta situação, este estudo visa demonstrar a importância do instrumento de fluxo de caixa para a gestão financeira da Universe Comércio Ltda.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Administração financeira**

A administração financeira está presente em toda atividade empresarial, desde a parte operacional até a parte estratégica da empresa. E pode-se dizer que tudo na administração financeira é importante, pois é um conjunto de planejamento, organização, direção e controle do uso dos recursos, com intuito de alcançar os objetivos da empresa, que é a obtenção de lucros.

Conforme Lemes (2002, p. 5), “[...] administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas.” Já na visão de Zdanowicz (2004, p.22) “a administração financeira centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva.” Assim sendo, salienta-se que a administração financeira atua como instrumento responsável por manter a liquidez da empresa e pelo aumento da riqueza investida pelos proprietários.

#### **2.1.1 Planejamento financeiro**

Todo o processo de planejamento financeiro é essencial para elaboração de objetivos, metas e na tomada de decisões da empresa. Gitman (2004, p.92) afirma que “[...] o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos.” Conforme Megginson (1998, *apud* LEMES, 2002, p. 506), “o planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. O planejamento estabelece o alicerce para as subseqüentes funções de organizar, liderar e controlar [...].”

---

O planejamento financeiro, ao contribuir para definir objetivos e fixar padrões de avaliação de resultados, é a ferramenta adequada para os estudos de viabilidade do planejamento da empresa. Através do planejamento financeiro são avaliados os resultados relativos aos objetivos, decisões e alternativas contidas no planejamento da empresa, indicando a possibilidade de sua implantação, ou não, do ponto de vista financeiro. (LEMES, 2002, p. 506).

Com base no pensamento destes dois autores, pode-se concluir que se faz necessária a tarefa de planejar para a organização poder estabelecer as suas metas, não somente financeiras e medir se seus objetivos estão seguindo a direção estabelecida.

### **2.1.2 Papel do gestor financeiro**

Os gestores financeiros possuem o dever de gerenciar os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa, desempenhando inúmeras tarefas, como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações das organizações (GITMAN, 2004). Dessa maneira o gestor financeiro tem a responsabilidade de tomar decisões importantes para manter o equilíbrio financeiro da empresa e a maximização dos lucros.

Hoji (2003, p. 23) descreve quais as funções básicas de um gestor financeiro:

Análise, planejamento e controle financeiro onde consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de dados financeiros, bem como determinar o volume de capital necessário.

As decisões de investimento que dizem respeito à destinação dos recursos financeiros para aplicação em ativos correntes (circulantes) e não correntes (realizáveis a logo prazo e permanente), considerando-se a relação adequada de risco e de retorno dos capitais investidos.

As decisões de financiamentos que são tomadas para captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos correntes e não correntes, considerando-se a combinação adequada dos financiamentos a curto e a longo prazos e a estrutura de capital.

Porém as funções do líder financeiro não se limitam apenas às questões pertinentes à utilização dos recursos, constantemente elas são ampliadas, estendendo-se a todos os assuntos pertinentes aos impactos que este gerenciamento pode provocar a longo prazo para a vida empresarial em questão (PLANTULLO, 2004).

## **2.2 Fluxo de caixa**

Devido a um mercado cada vez mais exigente e competitivo, as empresas vêm buscando ferramentas para aprimorar sua gestão empresarial, e o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento que vai proporcionar informações para este processo de tomada de decisões.

O planejamento é uma parte essencial da estratégia financeira de qualquer empresa. Os instrumentos de planejamento representados pelos demonstrativos projetados e pelos orçamentos de caixa propiciam um mapa para conduzir as empresas na direção de seus objetivos. Embora os demonstrativos baseados em valores diferidos (obtidos de acordo com o postulado básico da contabilidade, qual seja, o da competência de exercícios) sejam um bom ponto de partida a sobrevivência da empresa depende do caixa. O planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar operações ou quando se necessitará de financiamentos bancários. Empresas que continuamente tenham falta de caixa e que necessitam de empréstimos de última hora poderão perceber como é difícil encontrar um banco que as financie. (GITMAN, 2002, p. 586).

As organizações apresentam uma movimentação financeira diariamente, de vendas, compras, investimentos, entre outras. E assim, necessitam da ferramenta fluxo de caixa para proporcionar a elas a informação sobre o volume necessário de dinheiro que elas devem ter a disposição para honrar com suas obrigações.

### **2.2.1 Objetivos do fluxo de caixa**

Um dos principais objetivos do fluxo de caixa é proporcionar um nível adequado de capital de giro, com harmonia dos recursos financeiros de modo que viabilize o que foi projetado pela organização. Conforme Zdanowicz (2001, p. 93), “O principal objetivo do orçamento de caixa será a projeção da disponibilidade necessária de recursos financeiros para a execução do plano geral de operações, bem como estabelecer o nível desejado de caixa.”

### **2.2.2 Características e componentes do fluxo de caixa**

O fluxo de caixa é o conjunto de ingressos e desembolsos no decorrer de um período projetado. Desta forma é de fundamental relevância elaborar um fluxo de caixa completo e

---

especificado, proporcionando ao gestor a real situação da empresa. Zdanowicz (2003) descreve os principais componentes para um fluxo de caixa equilibrado:

- a) Ingressos: entradas de recursos provenientes de vendas, receitas financeiras, etc.;
- b) Desembolsos: saídas de recursos provenientes de compras, salários, despesas, etc.;
- c) Diferença do período: resultado da diferença entre os ingressos e desembolsos;
- d) Saldo inicial de caixa: valor em caixa no início do período;
- e) Disponibilidade acumulada: é a soma do valor inicial em caixa com o resultado da diferença do período;
- f) Nível desejado de caixa: é o valor necessário para iniciar o período seguinte proporcionando segurança;
- g) Empréstimos a captar: utilizado quando a disponibilidade acumulada não for suficiente para cumprir o nível desejado de caixa necessário para o próximo período;
- h) Aplicações financeiras a realizar: utilizado quando a disponibilidade acumulada for superior ao nível desejado de caixa para o próximo período;
- i) Pagamentos dos empréstimos captados no período;
- j) Resgate das aplicações financeiras realizadas em períodos anteriores ao tempo orçado;
- k) Saldo final de caixa: deve ser igual ao valor do nível desejado de caixa do próximo período.

De acordo com Assaf Neto (1997, p. 36), “ao apurar o saldo líquido destes fluxos monetários, o instrumento do fluxo de caixa permite que se estabeleçam prognósticos com relação a eventuais sobras ou faltas de recursos, em função do nível de caixa desejado pela empresa.” Desta forma, o gestor financeiro consegue avaliar o desempenho financeiro da empresa e otimizar seus resultados.

### **2.2.3 Ciclos financeiros**

Para um melhor entendimento do fluxo de entradas e saídas de recursos da empresa, o gestor financeiro deverá ter conhecimento de como funciona o ciclo operacional, econômico e financeiro, indicadores importantes para controle e eficiência do capital de giro.

---

### **2.2.3.1 Ciclo operacional**

O ciclo operacional está diretamente relacionado à tomada de decisões financeiras, pois indica toda a movimentação de recursos que se origina a partir da execução das operações da empresa destinada a sua atividade-fim. Conforme Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 538), ciclo operacional é “o espaço de tempo entre a chegada de matéria-prima no estoque e a data em que se recebe o dinheiro dos clientes.” Hoji (2004, p. 27) descreve que “o ciclo operacional de uma empresa industrial inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com o recebimento da venda.” Assaf Neto (2002, p.56) complementa dizendo que “[...] um dos indicadores mais relevantes de solvência de uma empresa encontra-se na geração de fluxo de caixa positivo com as atividades operacionais.” Os ciclos operacionais são as entradas e saídas de caixa diretamente relacionadas à produção e a venda dos produtos e serviços da empresa (GITMAN, 2004).

### **2.2.3.2 Ciclo econômico**

O ciclo econômico está relacionado ao processo de consumo dos recursos, produção e entrega do produto. Em cada uma das etapas se faz necessária a mensuração do processo (PADOVEZE, 2004).

Conforme Hoji (2004, p. 27),

O ciclo econômico inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com a venda do produto fabricado. Caso ocorram desembolsos ou gastos antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico. Da mesma forma, caso a empresa incorra em custos e despesas relacionados com as operações após o recebimento da venda, o ciclo econômico se encerra após a ocorrência desses eventos.

Este ciclo representa o período em que a mercadoria permanece dentro da empresa, iniciando com a compra da mercadoria e finalizando com a sua venda. O ciclo econômico nos mostra quanto tempo a empresa está demorando para girar seu estoque. A falta de planejamento e controle no giro do estoque pode acarretar insuficiência de caixa, comprometendo a saúde financeira da organização (RAMOS, 2011).

### **2.2.3.3 Ciclo financeiro**

O ciclo financeiro representa o tempo entre o pagamento dos fornecedores e o recebimento das vendas. Segundo Hoji (2004, p. 27) “tem início com o primeiro desembolso e termina, geralmente, com o recebimento da venda. Caso haja pagamento de custos ou despesas após o recebimento da venda, é nesse momento que se encerra o ciclo financeiro.” Assaf Neto e Silva (2002, p. 24) complementam que o ciclo financeiro “em outras palavras, representa o intervalo de tempo que a empresa irá necessitar efetivamente de financiamento para suas atividades.” O ciclo financeiro é o ciclo de caixa. O ciclo econômico e financeiro estão diretamente ligados, ou seja, todos os reflexos do ciclo econômico se dará neste ciclo (ZDANOWICZ, 1998).

Um ciclo financeiro negativo é um bom resultado para a empresa, pois significa que ela tem capacidade de produzir, vender e receber antes do desembolso de seus insumos. Já um ciclo financeiro positivo significa que a empresa precisa readequar os seus prazos de pagamentos, por exemplo, com objetivo de desenvolver formas de buscar recursos (ASSAF NETO. 2007).

### **2.2.4 Benefícios do fluxo de caixa**

O fluxo de caixa proporciona para as empresas um equilíbrio e uma projeção financeira dificilmente encontrada com tanta clareza em outra ferramenta de gestão, se tratando de disponibilidades e deficiências de recursos financeiros. Seus benefícios estão diretamente relacionados com seus objetivos, que é proporcionar para a empresa capacidade de cumprir com suas obrigações dentro do prazo e gerar resultados devido ao planejamento e organização das informações (ZDANOWICZ, 1992).

Assaf Neto ressalta (1997, p. 35) que:

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos [...]. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações.

Assim sendo, salienta-se a importância da ferramenta fluxo de caixa para as empresas, pois o controle e a organização das informações financeiras se tornam decisivas para a tomada

---

de decisão dos gestores nos desafios enfrentados no mercado. O ambiente competitivo atual, não abriga mais lugar para improvisações, ou seja, organizações que não evoluem estão destinadas ao insucesso.

### **2.3 Planejamento e controle do fluxo de caixa**

O planejamento e controle do fluxo de caixa definirão a sobrevivência da empresa, pois sem essas informações não é possível saber se existirão recursos suficientes em caixa para o cumprimento de suas obrigações ou se será necessário captação de recursos financeiros. Um bom planejamento de caixa, também resulta em credibilidade da organização junto aos seus fornecedores e às instituições financeiras, proporcionando para a empresa descontos e muitas vezes menor taxa de juros com financiamentos bancários.

#### **2.3.1 Elaboração do fluxo de caixa**

A elaboração do fluxo de caixa, conforme vimos anteriormente, corresponde à um instrumento capaz de planejar o futuro da empresa, controlando o fluxo de dinheiro. Assim sendo, salienta-se que um fluxo de caixa eficaz é aquele capaz de projetar as movimentações futuras e as efetivamente ocorridas, para assim realizar a comparação e tomar as decisões financeiras pertinentes de acordo com o resultado obtido.

Para a elaboração do fluxo de caixa todas as áreas da empresa deverão fornecer as informações pertinentes para sua construção. Conforme Zdanowicz (1992, p. 52), as informações necessárias para elaboração do planejamento são “[...] recebidas dos diversos departamentos, setores, seções, da empresa, de acordo com o cronograma anual ou mensal de ingressos e de desembolsos remetidos ao departamento ou gerência financeira.”

Zdanowicz (2001, p. 94) relaciona quais as informações necessárias para elaboração do fluxo de caixa:

- a) Definir o valor das vendas e suas condições, ou seja, as formas de recebimentos projetados;
- b) Fixar o valor das compras e suas condições, ou seja, as formas de pagamentos estimados;
- c) Estimar o valor das despesas operacionais a serem desembolsadas no período;
- d) Relacionar outras entradas e saídas de caixa orçadas.



Quanto mais detalhado e atualizado for o fluxo de caixa, melhor será o gerenciamento financeiro da organização conforme o modelo apresentado na figura 3.

ITENS	PERÍODOS			JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. INGRESSOS</b>																		
Vendas a vista																		
Cobranças em carteira																		
Cobranças bancárias																		
Descontos de duplicatas																		
Vendas de itens ativo permanente																		
Aluguéis recebidos																		
Aumentos do capital social																		
Receitas financeiras																		
Outros																		
<b>SOMA</b>																		
<b>2. DESEMBOLSOS</b>																		
Compras a vista																		
Fornecedores																		
Salários																		
Compras de itens ativo permanente																		
Energia elétrica																		
Telefone																		
Manutenção de máquinas																		
Despesas administrativas																		
Despesas com vendas																		
Despesas tributárias																		
Despesas financeiras																		
Outros																		
<b>SOMA</b>																		
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>																		
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>																		
<b>5. DIFERENÇA DO PERÍODO (<math>\pm</math> 3 + 4)</b>																		
<b>6. NÍVEL DESEJ. DE CAIXA PROJETADO</b>																		
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>																		
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>																		
<b>9. AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS</b>																		
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>																		
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>																		

P = projetado; R = realizado; D = defasagem.

Figura 1: Modelo de fluxo de caixa  
Fonte: Zdanowicz (2004, p. 145)

Para utilização do modelo de Zdanowicz (2004), são elaboradas três colunas. São elas: valores projetados, valores realizados e de defasagens, respectivamente. Vale ressaltar que o bom funcionamento do fluxo de caixa, depende do envolvimento e da colaboração de todos os setores da empresa quanto ao fornecimento de informações atualizadas e corretas, propiciando maior precisão ao controle financeiro.

### **2.3.2 Análise e controle do fluxo de caixa**

A análise do fluxo de caixa é uma das etapas principais para a funcionalidade do mesmo, pois é através do estudo das informações relacionadas no fluxo de caixa, que o gestor vai identificar os resultados obtidos e administrar de forma a maximizar os resultados da empresa.

Silva (2010, p. 464) descreve que “[...] a análise do fluxo de caixa deve possibilitar a identificação dos fatores que afetaram a vida financeira da empresa no período.” Esta análise inicia verificando a qualidade das informações fornecidas pelas outras áreas da organização, e finaliza com o acompanhamento periódico do desempenho apresentado, para assim possibilitar o confronto dos resultados obtidos com o que foi projetado no fluxo de caixa.

Ao descrevermos sobre a análise do fluxo de caixa, percebemos que em qualquer atividade, é necessário realizar o controle das informações e de seus resultados. Conforme Zdanowicz (1986, p. 94), este controle pode ser realizado de acordo com:

- a) O período de controle que deve ser igual ao do orçamento;
- b) Os títulos de contas a receber e a pagar devem coincidir com os adotados pela Contabilidade da empresa;
- c) O prazo entre a realização e a comparação deve ser tão curto quanto possível, para evitar erros e permitir uma rápida ação corretiva;
- d) A pessoa encarregada do controle deverá ser diferente daquela que estabeleceu as estimativas ou efetuou operações de encaixe ou de desencaixe .

O controle de fluxo de caixa é tão importante quanto o processo de planejamento, pois não existe planejamento útil sem controle, da mesma forma que não existe controle prático sem planejamento (ZDANOWICZ, 2004). O mesmo autor nos alerta que a utilização de um acompanhamento diário seria o ideal para detectar erros no planejamento, controlando diariamente a movimentação bancária, bem como todos os ingressos e desembolsos e realizando um boletim diário de caixa e bancos.

## **3 METODOLOGIA**

Tendo como objetivo principal do trabalho a implantação da ferramenta de fluxo de caixa como instrumento de melhoria da gestão financeira, o tipo de pesquisa utilizado neste estudo foi a pesquisa exploratória. Segundo Gil (1991), a pesquisa exploratória é

---

desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão global da obra e de sua utilidade para o estudo. Por meio do estudo exploratório, podemos adquirir conhecimento aprofundado no assunto em questão, proporcionando clareza sobre os fatos importantes para o desenvolvimento da pesquisa. Desta forma, nesse estudo, serão explorados os objetivos e os benefícios da ferramenta fluxo de caixa, bem como as contribuições decorrentes de um bom planejamento financeiro.

A abordagem do presente trabalho foi a metodologia qualitativa, sendo que o estudo foi desenvolvido através de análise de documentos, entrevista, questionário e desenvolvimento teórico, com objetivo de compreender a necessidade da ferramenta fluxo de caixa para a empresa e as dificuldades encontradas pelos gestores para a organização financeira. Conforme Richardson (*apud* BEUREN, 2009, p. 91), “[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.”

O procedimento utilizado para este trabalho foi o estudo de caso, com intuito de realizar uma pesquisa específica a partir do contexto existente na empresa Universe Comércio Ltda, estudando seus controles financeiros. Conforme Gil (1991, p. 58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.” Esta técnica se caracteriza por proporcionar uma pesquisa aprofundada de uma situação específica, ou seja, uma instituição, uma empresa, um grupo, entre outros (MICHEL, 2005). Bruyne, Herman e Schoutheete (*apud* BEUREN, 2009, p. 84) complementam “[...] que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento [...] ao assunto estudado.”

### **3.1 Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem**

A população de um estudo pode ser compreendida como um grupo de elementos diferentes com características em comum que se enquadram com as características exigidas pelo estudo (ROESCH, 2007). Ao delimitarmos uma população, conforme Laville (1999, p. 168) “nem

---

sempre é fácil nem mesmo possível alcançar toda uma população. Diversos embaraços frequentemente levam a se trabalhar apenas com uma parte, uma amostra dessa população.”

As informações para desenvolvimento deste estudo, sendo que é um estudo de caso qualitativo, foram obtidas na empresa, por meio de entrevista com a sócia responsável pelo setor financeiro, e por meio de questionário, aplicados aos profissionais da área financeira. A entrevistada auxiliou para atender os objetivos da pesquisa, prestando informações e relatórios referente aos métodos utilizados pela empresa em sua organização financeira até o presente momento. Os profissionais da área relataram todo seu conhecimento e experiência profissional através dos questionários, contribuindo para o desenvolvimento do presente estudo.

### **3.2 Técnicas de coletas dos dados**

Foram utilizadas técnicas de observação, entrevista realizada com a sócia responsável pela gestão financeira e questionário aplicado aos especialistas na área financeira. No que diz respeito a observação, Beuren (2009, p. 128) descreve que consiste em uma “[...] técnica que faz uso dos sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste em ver, ouvir e examinar os fatos ou fenômenos que se pretendem investigar.” Gil (2002) acrescenta que a técnica de observação se faz necessária na construção de hipóteses, pois o acompanhamento e análise do processo operacional da empresa proporcionará uma solução para possíveis problemas existentes. Desta forma, foi observado o procedimento utilizado para organização financeira da empresa por dois dias, constatando a necessidade da ferramenta fluxo de caixa para seu controle de entrada e saída de recursos.

A entrevista, realizada com a sócia da empresa, foi fundamental para a construção do estudo, nos fornecendo informações dos procedimentos e controles financeiros adotados pela empresa atualmente. Para Beuren (2009, p. 131), a entrevista consiste em uma “[...] técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada.” Conforme Michel (2005, p. 42), “a entrevista é considerada um instrumento de excelência da investigação social, pois estabelece uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionado ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária.”

O questionário contribuiu diretamente para o desenvolvimento desse projeto, através

---

dele foi possível adquirir informações de profissionais da área financeira que auxiliaram na construção de uma solução para as deficiências financeiras apontadas pela empresa, alcançando assim o objetivo do trabalho. Conforme Gil (1999, p. 128), a técnica do questionário é considerada uma “[...] investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, com objetivo de conhecer suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.” Cervo e Bervian (2002, p. 48) complementam que o questionário “possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche.”

### **3.3 Técnicas de análise dos dados**

Este capítulo consiste na análise e interpretação das informações adquiridas por meio de entrevista e observação na empresa Universe Comércio Ltda, a qual é objeto de estudo deste trabalho. Conforme Beuren (2009, p. 136) “analisar dados significa trabalhar com o material obtido durante o processo investigatório, ou seja, os questionários aplicados, os relatos das observações, os apontamentos do *checklist*, as transcrições das entrevistas realizadas e os transcritos da documentação [...]”

A análise de conteúdo foi utilizada como suporte na fase de análise e interpretação dos dados, denominada de acordo com Roesch (2006, p. 169) como “o conjunto de técnicas na qual se apoia a interpretação dos dados da pesquisa qualitativa.” A análise e interpretação dos dados contribuíram para o entendimento da necessidade da ferramenta fluxo de caixa para o processo de tomada de decisão da empresa. Foram verificadas através desta análise a forma de organização das entradas e saídas de recursos financeiros, bem como a falta de planejamento financeiro na organização. Foram verificadas também, através de questionários aplicados com profissionais da área, informações que colaboraram com a proposta apresentada no presente estudo.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Conforme as informações obtidas através da elaboração da pesquisa, é identificado que a empresa não faz uso de nenhuma ferramenta que a auxilie no seu controle e organização

---

gerencial, desta forma sugere-se inicialmente a implantação de um modelo de fluxo de caixa, possibilitando que a empresa tenha uma visão antecipada da sua situação financeira. Considerada uma ferramenta gerencial fundamental para as empresas, a sua utilização proporcionará a organização uma segurança para o profissional da área gerencial no momento de sua tomada de decisão, resultando em maior transparência de suas disponibilidades e consequentemente uma melhor organização de seus recursos.

Ao analisar os processos operacionais de controle financeiro, foi possível verificar que não há uma organização das informações e nem um controle diário de suas disponibilidades, ou seja, a empresa não possui nenhuma ferramenta que lhes demonstre se os objetivos previstos estão sendo alcançados e nem se a empresa possui recursos suficientes para cumprir com suas obrigações diárias. Diante dessa realidade foi proposto a utilização da ferramenta de fluxo de caixa, onde proporcionará a empresa uma visualização clara de suas disponibilidades, possibilitando ao gestor financeiro prever antecipadamente possíveis faltas ou sobras de recursos. O controle de fluxo de caixa sugerido nesta pesquisa será o modelo diário, com intuito de fornecer ao gestor financeiro uma ferramenta de trabalho imediata; e mensal, com objetivo de planejamento gerencial para realização de novos investimentos.

Na tabela 1 está sendo demonstrado o modelo proposto de fluxo de caixa diário:

## Anais IX Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG

Tabela 1 - Modelo proposto de fluxo de caixa diário

FLUXO DE CAIXA DIÁRIO UNIVERSE COMÉRCIO LTDA	PERÍODO DE 01/12/2014 A 30/12/2014							
	DESCRIÇÃO	DIA 25	DIA 26	DIA 27	DIA 28	DIA 29	DIA 30	TOTAL
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 2.880,00</b>	<b>R\$ 550,00</b>	<b>R\$ 9.160,00</b>	<b>R\$ 9.160,00</b>	<b>R\$ 9.160,00</b>	<b>R\$ 14.660,00</b>	<b>R\$ 13.360,00</b>	
Entradas:								
Recebimento de Clientes		R\$ 8.610,00			R\$ 5.500,00		R\$ 26.410,00	
Aluguéis recebidos								
Receitas Financeiras							R\$ 980,00	
Outras Receitas								
<b>Total das Entradas</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 8.610,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 5.500,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 27.390,00</b>	
Saídas:								
Pgto Fornecedores	R\$ 2.330,00					R\$ 1.300,00	R\$ 9.480,00	
Salários							R\$ 4.500,00	
Energia elétrica (RGE)							R\$ 72,45	
Telefone Fixo GVT							R\$ 109,30	
Tarifa Bancária Caixa EF								
Tarifa Bancária Sicredi							R\$ 25,60	
Despesas Financeiras								
Anti-Virus (Not e Comp)								
Aluguel Pavilhão							R\$ 1.171,00	
Combustível (Ditrento)							R\$ 520,33	
Contabilidade (Exacta)							R\$ 435,40	
Informática (IDS)							R\$ 257,00	
Despesas com Viagem							R\$ -	
Previdência Social (INSS)							R\$ 136,84	
Samae							R\$ 16,90	
Serviço de segurança							R\$ 104,50	
Sindilojas							R\$ 26,90	
Taxa de licença Prefeitura								
Seguro Kangoo								
Sindicato Atacadista								
Extintores								
Unimed							R\$ 494,94	
IPVA Celta								
IPVA Kangoo								
Super Simples							R\$ 1.279,01	
Seguro Universe								
Seguro Celta								
Despesas Revisão Kangoo								
Despesas Revisão Celta								
Material de Uso e consumo							R\$ 24,70	
Despesas Variáveis								
<b>Total das Saídas</b>	<b>R\$ 2.330,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 1.300,00</b>	<b>R\$ 18.654,87</b>	
<b>Disponibilidades</b>	<b>R\$ 550,00</b>	<b>R\$ 9.160,00</b>	<b>R\$ 9.160,00</b>	<b>R\$ 9.160,00</b>	<b>R\$ 14.660,00</b>	<b>R\$ 13.360,00</b>	<b>R\$ 22.095,13</b>	
Empréstimos a captar								
Aplicações financeiras							R\$ 20.000,00	
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 550,00</b>	<b>R\$ 9.160,00</b>	<b>R\$ 9.160,00</b>	<b>R\$ 9.160,00</b>	<b>R\$ 14.660,00</b>	<b>R\$ 13.360,00</b>	<b>R\$ 2.095,13</b>	

Fonte: Organizado a partir de Silva (2011, p. 151)

No modelo proposto será utilizado os saldos de caixa e bancos do dia anterior como saldo inicial e posteriormente será registrado todos os recebimentos e pagamentos efetuados diariamente. As entradas correspondem as receitas provenientes de vendas, aluguéis, receitas financeiras, entre outras; as saídas correspondem aos pagamentos efetuados de seus

fornecedores, despesas, aluguel, salários, entre outras. O saldo inicial de caixa será somado as receitas do dia e posteriormente será descontado todas as saídas de recursos, resultando no total de disponibilidades do dia. Conforme o resultado apresentado nas disponibilidades o gestor financeiro decidirá se será necessário a captação de empréstimos bancários ou se existe sobra de recursos que poderá ser investido ou aplicado.

Com o objetivo de complementar as análises financeiras da empresa, também será proposto um modelo de fluxo de caixa mensal, conforme demonstrado na tabela 2, proporcionando ao gestor financeiro analisar se o projetado em seu orçamento está sendo alcançado:

Tabela 1 - Modelo proposto de fluxo de caixa mensal

FLUXO DE CAIXA MENSAL UNIVERSE COMÉRCIO LTDA									
DESCRIÇÃO	NOVEMBRO			DEZEMBRO			TOTAL		
	PROJETADO	REALIZADO	DIFERENÇA	PROJETADO	REALIZADO	DIFERENÇA	PROJETADO	REALIZADO	DIFERENÇA
<b>Saldo Inicial</b>	<b>R\$ 2.900,00</b>	<b>R\$ 2.780,00</b>	<b>R\$ 120,00</b>	<b>R\$ 10.048,88</b>	<b>R\$ 7.779,51</b>	<b>R\$ 2.269,37</b>	<b>R\$ 7.900,00</b>	<b>R\$ 7.780,00</b>	<b>R\$ 120,00</b>
Entradas:									
Recebimento de Clientes	R\$ 26.000,00	R\$ 24.080,00	R\$ 1.920,00	R\$ 24.000,00	R\$ 26.410,00	-R\$ 2.410,00	R\$ 253.800,00	R\$ 252.100,00	R\$ 1.700,00
Aluguéis recebidos			R\$ -			R\$ -			R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ 940,00	R\$ 940,00	R\$ -	R\$ 980,00	R\$ 980,00	R\$ -	R\$ 10.945,00	R\$ 11.760,00	-R\$ 815,00
Outras Receitas			R\$ -			R\$ -			R\$ -
<b>Total das Entradas</b>	<b>R\$ 26.940,00</b>	<b>R\$ 25.020,00</b>	<b>R\$ 1.920,00</b>	<b>R\$ 24.980,00</b>	<b>R\$ 27.390,00</b>	<b>-R\$ 2.410,00</b>	<b>R\$ 264.745,00</b>	<b>R\$ 263.860,00</b>	<b>R\$ 885,00</b>
Saídas:									
Pgto Fornecedores	R\$ 10.300,00	R\$ 10.630,00	-R\$ 330,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.480,00	-R\$ 480,00	R\$ 114.300,00	R\$ 114.300,00	R\$ -
Salários	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ -	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ -	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ -
Energia elétrica (RGE)	R\$ 70,00	R\$ 73,03	-R\$ 3,03	R\$ 70,00	R\$ 72,45	-R\$ 2,45	R\$ 840,00	R\$ 958,00	-R\$ 118,00
Telefone Fixo GVT	R\$ 130,00	R\$ 113,49	R\$ 16,51	R\$ 130,00	R\$ 109,30	R\$ 20,70	R\$ 1.560,00	R\$ 1.297,75	R\$ 262,25
Tarifa Bancária Caixa EF	R\$ 24,50	R\$ 24,50	R\$ -			R\$ -	R\$ 98,00	R\$ 98,00	R\$ -
Tarifa Bancária Sicredi	R\$ 25,60	R\$ 25,60	R\$ -	R\$ 25,60	R\$ 25,60	R\$ -	R\$ 307,20	R\$ 307,20	R\$ -
Despesas Financeiras			R\$ -			R\$ -			R\$ -
Anti-Virus (Not e Comp)			R\$ -			R\$ -			R\$ -
Aluguel Pavilhão	R\$ 1.171,00	R\$ 1.171,00	R\$ -	R\$ 1.171,00	R\$ 1.171,00	R\$ -	R\$ 14.052,00	R\$ 14.052,00	R\$ -
Combustível (Ditrento)	R\$ 450,00	R\$ 403,48	R\$ 46,52	R\$ 450,00	R\$ 520,33	-R\$ 70,33	R\$ 4.200,00	R\$ 4.800,00	-R\$ 600,00
Contabilidade (Exacta)	R\$ 368,32	R\$ 368,32	R\$ -	R\$ 368,32	R\$ 435,40	-R\$ 67,08	R\$ 4.419,84	R\$ 4.729,84	-R\$ 310,00
Informática (IDS)	R\$ 257,00	R\$ 257,00	R\$ -	R\$ 257,00	R\$ 257,00	R\$ -	R\$ 3.084,00	R\$ 3.084,00	R\$ -
Despesas com Viagem	R\$ 350,00	R\$ 285,00	R\$ 65,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.500,00	R\$ 1.800,00	-R\$ 300,00
Previdência Social (INSS)	R\$ 136,84	R\$ 136,84	R\$ -	R\$ 136,84	R\$ 136,84	R\$ -	R\$ 1.642,08	R\$ 1.642,08	R\$ -
Samae	R\$ 21,52	R\$ 21,52	R\$ -	R\$ 21,52	R\$ 16,90	R\$ 4,62	R\$ 258,24	R\$ 225,68	R\$ 32,56
Serviço de segurança	R\$ 104,50	R\$ 104,50	R\$ -	R\$ 104,50	R\$ 104,50	R\$ -	R\$ 1.254,00	R\$ 1.254,00	R\$ -
Sindilhojas	R\$ 26,90	R\$ 26,90	R\$ -	R\$ 26,90	R\$ 26,90	R\$ -	R\$ 322,80	R\$ 322,80	R\$ -
Taxa de licença Prefeitura			R\$ -			R\$ -			R\$ -
Seguro Kangoo			R\$ -			R\$ -	R\$ 1.247,00	R\$ 1.247,00	R\$ -
Sindicato Atacadista			R\$ -			R\$ -			R\$ -
Extintores			R\$ -			R\$ -			R\$ -
Unimed	R\$ 494,94	R\$ 494,94	R\$ -	R\$ 494,94	R\$ 494,94	R\$ -	R\$ 5.939,28	R\$ 5.939,28	R\$ -
IPVA Celta			R\$ -			R\$ -	R\$ 820,00	R\$ 811,71	R\$ 8,29
IPVA Kangoo			R\$ -			R\$ -	R\$ 730,00	R\$ 723,62	R\$ 6,38
Super Simples	R\$ 1.300,00	R\$ 1.339,37	-R\$ 39,37	R\$ 1.300,00	R\$ 1.279,01	R\$ 20,99	R\$ 15.600,00	R\$ 14.444,00	R\$ 1.156,00
Seguro Universe			R\$ -			R\$ -	R\$ 1.733,00	R\$ 1.733,00	R\$ -
Seguro Celta			R\$ -			R\$ -	R\$ 1.113,70	R\$ 1.113,70	R\$ -
Despesas Revisão Kangoo			R\$ -			R\$ -	R\$ 1.500,00	R\$ 1.340,00	R\$ 160,00
Despesas Revisão Celta			R\$ -			R\$ -	R\$ 300,00	R\$ 170,00	R\$ 130,00
Material de Uso e consumo	R\$ 60,00	R\$ 45,00	R\$ 15,00	R\$ 50,00	R\$ 24,70	R\$ 25,30	R\$ 600,00	R\$ 430,00	R\$ 170,00
Despesas Variáveis			R\$ -			R\$ -			R\$ -
<b>Total das Saídas</b>	<b>R\$ 19.791,12</b>	<b>R\$ 20.020,49</b>	<b>-R\$ 229,37</b>	<b>R\$ 18.106,62</b>	<b>R\$ 18.654,87</b>	<b>-R\$ 548,25</b>	<b>R\$ 231.421,14</b>	<b>R\$ 230.823,66</b>	<b>R\$ 597,48</b>
<b>Disponibilidades</b>	<b>R\$ 10.048,88</b>	<b>R\$ 7.779,51</b>	<b>R\$ 2.269,37</b>	<b>R\$ 16.922,26</b>	<b>R\$ 16.514,64</b>	<b>R\$ 407,62</b>	<b>R\$ 41.223,86</b>	<b>R\$ 40.816,34</b>	<b>R\$ 407,52</b>
Empréstimos a captar									
Aplicações financeiras									
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 10.048,88</b>	<b>R\$ 7.779,51</b>	<b>R\$ 2.269,37</b>	<b>R\$ 16.922,26</b>	<b>R\$ 16.514,64</b>	<b>R\$ 407,62</b>	<b>R\$ 41.223,86</b>	<b>R\$ 40.816,34</b>	<b>R\$ 407,52</b>

Fonte: Organizado a partir de Silva (2011, p. 151)



O fluxo de caixa mensal será organizado de forma a comparar os resultados projetados com o realizado. Os valores elaborados no orçamento financeiro serão transportados para a coluna projetado. Os resultados obtidos através do fluxo de caixa diário será transportado para a coluna realizado. Através destas informações será calculada a diferença entre projetado/realizado, servindo como ferramenta de gestão financeira e implementando as estratégias de crescimento da empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo a elaboração de uma proposta de implantação da ferramenta fluxo de caixa na empresa Universe Comércio Ltda. Diante de um mercado competitivo e dinâmico, detectou-se a necessidade de um instrumento que auxilie a organização no controle de suas entradas e saídas de recursos financeiros, proporcionando ao gestor uma visualização antecipada da situação da empresa.

No decorrer da realização da pesquisa foi possível constatar a importância e a necessidade de utilização de um fluxo de caixa detalhado na organização, pois é através dele que o gestor poderá avaliar a capacidade de geração de caixa e qual a melhor forma de utilização dos recursos disponíveis.

O presente estudo mostrou que, além de ser possível estimar a liquidez da empresa, o fluxo de caixa permite um planejamento e controle dos recursos financeiros com o fornecimento de informações essenciais para a tomada de decisão, minimizando os eventuais riscos.

Após a identificação da necessidade da empresa, foram aplicadas entrevista com a sócia responsável, a qual colaborou em todos os momentos com o fornecimento das informações necessárias; e questionários com profissionais da área que auxiliaram na construção de uma proposta de implantação para a organização.

Diante das informações obtidas e da realidade apresentada pela empresa, foram elaborados inicialmente um modelo de orçamento financeiro, onde irá auxiliar o profissional responsável em seu planejamento financeiro e na projeção de suas metas. Posteriormente foi proposto a utilização da ferramenta de fluxo de caixa, sendo ela diária, proporcionando uma visão imediata dos recursos; e mensal, com objetivo de revisar se os resultados obtidos estão de acordo com o planejado no orçamento financeiro.

---

Conclui-se desse modo, que a ferramenta financeira de fluxo de caixa é indispensável para o controle e análise da gestão financeira, pois ela possibilita uma visão antecipada das necessidades da empresa e contribui para o processo de tomada de decisão.

## 6 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de Serviços: a chave do sucesso nos negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo. Editora Harbra Ltda, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo. Pearson, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: Uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

---

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: Uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda, 1999.

LEMES, Jr., Antônio B; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula M.S. **Administração financeira princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MIOTTO, Neivandra; LOECKYI, Jéferson. **A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas**. Unicentro – Revista Eletrônica *Lato Sensu*. 5. ed. 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial – Um enfoque em sistema de informação contábil**. 3.ed. São Paulo: Atlas 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial – Um enfoque em sistema de informação contábil**. 5.ed. São Paulo: Atlas 2009.

PLANTULLO, Vicente L. **O papel do administrador financeiro neste início de século XXI**. São Paulo: Thesis, ano I, V. 2, 2004.

RAMOS, Marcus Vinícius Madruga. **Utilizando o ciclo operacional para fazer o orçamento de caixa e calcular a necessidade de capital de giro**. Connexio Revista Científica da Escola de gestão de negócios, 2011. Disponível em: <http://repositorio.unp.br/index.php/connexio/issue/view/2>. Acesso em: 04 set. 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: Guia de sobrevivência empresarial**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 2008.

---

SILVA, José Pereira da, **Análise financeira das empresas**. 9.ed., São Paulo: Atlas 2010

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando valor através do orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre. Novak Multimedia, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre, D.C. Luzzatto, 1986.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 5.ed. Porto Alegre: Sagra: DC Luzzatto, 1992.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra. 1998.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 10.ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 4.ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.