

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
AUTORIZAÇÃO: DECRETO Nº92937/86, DOU 18.07.86 – RECONHECIMENTO:
PORTARIA Nº909/95, DOU 01.08.95
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO Dr. SALVADOR DA MATTA, IPIAÚ – BAHIA
ADMNISTRAÇÃO



CARLOS ANDRÉ COSTA DE OLIVEIRA

**ESTUDO DO FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: uma ferramenta de planejamento e controle na tomada
de decisões**

Ipiaú-BA

2025

CARLOS ANDRÉ COSTA DE OLIVEIRA

**ESTUDO DO FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS: uma ferramenta de planejamento e controle na tomada
de decisões**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de Ciências
Humanas e Tecnologias – DCHT *Campus*
XXI da Universidade do Estado da Bahia,
como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração, sob
orientação do Prof. Me. Djalma Palma da
Silva.

Ipiaú-BA

2025

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB
AUTORIZAÇÃO: DECRETO Nº92937/86, DOU 18.07.86 - RECONHECIMENTO:
PORTARIA Nº909/95, DOU 01.08.95
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO – PROGRAD
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO.
CAMPUS XXI – IPIAÚ

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,


Aprova o Trabalho Final de Conclusão de Curso.

“ESTUDO DO FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: uma ferramenta de planejamento e controle na tomada de decisões”


CARLOS ANDRÉ COSTA DE OLIVEIRA

como requisito final para a obtenção do Grau de Graduação em
Bacharelado em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:


Documento assinado digitalmente
 **DJALMA PALMA DA SILVA**
Data: 22/01/2026 09:41:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.º Me. Djalma Palma da Silva - Orientador
Mestrado em Ensino, Linguagem e Sociedade pela Universidade do Estado da Bahia,
UNEB, BRASIL (2025) - CV: <https://lattes.cnpq.br/5228454684395546>

Documento assinado digitalmente
 **IZABEL CRISTINA LIMA DIAS ALVES**
Data: 23/01/2026 14:53:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.ª Ma. Izabel Cristina Lima Dias Alves - Convidado Interno
Mestrado em Intervenção Educativa e Social pela Universidade do Estado da Bahia,
UNEB, BRASIL (2021) - CV: <http://lattes.cnpq.br/6263293624838404>

Prof.ª Me. João Sotero do Vale Júnior - Convidado Externo
Mestrado em Administração pela Universidade Salvador, UNIFACS, BRASIL (2016) -
CV: <http://lattes.cnpq.br/9222470298554982>

Documento assinado digitalmente
 **JOAO SOTERO DO VALE JUNIOR**
Data: 22/01/2026 10:44:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Ipiaú - BA, 22 de dezembro de 2025.

ESTUDO DO FLUXO DE CAIXA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: uma ferramenta de planejamento e controle na tomada de decisões

Carlos André Costa de Oliveira¹

Djalma Palma da Silva²

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham papel estratégico na economia brasileira, especialmente por sua capacidade de identificar nichos de mercado muitas vezes negligenciados por grandes corporações. Entretanto, convivem diariamente com um ambiente repleto de incertezas, marcado por limitações estruturais, dificuldades de acesso a crédito, escassez de capital de giro e fragilidades no processo de gestão. Diante desse cenário, o planejamento financeiro torna-se elemento decisivo para a sobrevivência e o crescimento desses empreendimentos. Este estudo tem como objetivo analisar a eficácia do planejamento financeiro a partir da utilização do fluxo de caixa como instrumento fundamental de controle e suporte à tomada de decisões. Busca-se evidenciar como essa ferramenta contribui para o acompanhamento sistemático das entradas e saídas de recursos, possibilitando decisões mais seguras e fundamentadas no curto, médio e longo prazo. A pesquisa caracteriza-se como documental, baseada exclusivamente em dados secundários obtidos por meio da leitura e análise de artigos técnicos, livros, dissertações e teses publicadas nos últimos biênios, garantindo atualidade e relevância ao estudo. Os resultados teóricos apontam que o fluxo de caixa é indispensável para uma gestão financeira eficiente, pois permite ao gestor antecipar cenários, corrigir desequilíbrios, organizar prioridades de pagamento e projetar investimentos. Além disso, destaca-se que organizações que adotam essa ferramenta tendem a reduzir práticas amadoras de gestão, elevando sua capacidade competitiva e seu nível de sustentabilidade financeira. Assim, reafirma-se a importância do fluxo de caixa como recurso estratégico para a profissionalização da administração empresarial.

Palavras-chave: Planejamento financeiro. Fluxo de Caixa. Tomada de decisão. Gestão empresarial

STUDY OF CASH FLOW IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: a planning and control tool for managerial decision-making

ABSTRACT

Micro and Small Enterprises (MSEs) play a strategic role in the Brazilian economy, particularly due to their ability to identify market niches often overlooked by large corporations. However, these organizations operate in an environment marked by constant uncertainties, structural limitations, restricted access to credit, shortage of working capital, and weaknesses in managerial processes. In this context, financial planning becomes a decisive element for business survival and growth. This study aims to analyze the effectiveness of financial planning through the use of cash flow as

¹ Graduando em Administração (Bacharelado) pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Campos XXI, Ipiaú, Bahia. E-mail: carlosandrecosta2020@yahoo.com

² Me. Orientador. Professor, Do Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). E-mail: djalmapalma@hotmail.com

a fundamental instrument for control and managerial decision-making. The objective is to demonstrate how this tool contributes to the systematic monitoring of cash inflows and outflows, enabling more secure and well-founded decisions in the short, medium, and long term. The research is characterized as documentary and is based exclusively on secondary data obtained through the review and analysis of technical articles, books, dissertations, and theses published in recent years, ensuring the study's relevance and contemporaneity. The theoretical findings indicate that cash flow is essential for efficient financial management, as it allows managers to anticipate scenarios, correct imbalances, organize payment priorities, and plan investments. Furthermore, organizations that incorporate this tool tend to reduce amateur management practices, thereby strengthening their competitive capacity and financial sustainability. The study reinforces the importance of cash flow as a strategic resource for the professionalization of business management.

Keywords: Financial planning. Cash flow. Decision-making. Business management.

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam um dos pilares da economia brasileira, tanto pela geração de empregos quanto pela capacidade de dinamizar setores produtivos e identificar nichos de mercado pouco explorados pelas grandes corporações. Segundo o Sebrae (2023), essas organizações correspondem a mais de 90% dos empreendimentos nacionais e são responsáveis por significativa parcela da movimentação econômica no país. Apesar dessa relevância, tais empresas convivem diariamente com um ambiente marcado por incertezas, forte competitividade, escassez de capital e dificuldades estruturais no processo de gestão financeira.

Em um cenário caracterizado por rápidas mudanças e crescente complexidade, a sobrevivência das organizações está diretamente relacionada à sua capacidade de planejar, controlar e projetar suas finanças. Para Oliveira (2021), a sustentabilidade empresarial depende, em grande medida, da forma como o gestor administra seus recursos, antecipa riscos e toma decisões baseadas em informações confiáveis. Nesse sentido, o fluxo de caixa destaca-se como um dos instrumentos mais importantes do controle financeiro, uma vez que permite ao gestor visualizar o comportamento das entradas e saídas monetárias ao longo do tempo.

O fluxo de caixa, quando corretamente elaborado e interpretado, possibilita identificar períodos de superávit e déficit financeiro, contribuindo para a programação das atividades operacionais, para a definição de prioridades de pagamento e para o

planejamento de investimentos futuros. Gitman e Zutter (2019) afirmam que “o fluxo de caixa é o coração financeiro da empresa”, enfatizando que a gestão eficaz desse instrumento contribui para minimizar riscos, equilibrar necessidades de capital de giro e aumentar a capacidade de tomada de decisão.

Entretanto, muitas MPEs ainda enfrentam dificuldades na utilização adequada dessa ferramenta. De acordo com Assaf Neto (2020), a ausência de controles financeiros estruturados é uma característica recorrente em pequenos empreendimentos, o que compromete sua competitividade e reduz suas chances de sobrevivência nos primeiros anos de atividade. A falta de planejamento e de mecanismos sistematizados de acompanhamento financeiro resulta, muitas vezes, em decisões intuitivas e práticas gerenciais amadoras, que não condizem com a complexidade do ambiente econômico atual.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar a eficácia do fluxo de caixa como ferramenta estratégica para o planejamento e o controle financeiro nas Micro e Pequenas Empresas, destacando sua importância para o processo decisório e para a profissionalização da gestão empresarial. A pesquisa fundamenta-se em análise documental, com base em dados secundários provenientes de artigos científicos, livros, dissertações e teses publicados nos últimos anos, o que garante atualidade e consistência teórica à investigação.

Assim, compreender o fluxo de caixa como instrumento de apoio à gestão financeira não se limita a uma prática operacional, mas representa uma postura estratégica que contribui para a estabilidade, o crescimento e a longevidade das organizações. Ao proporcionar maior previsibilidade e transparência sobre os ciclos monetários, o fluxo de caixa fortalece a capacidade gerencial, amplia o controle sobre os recursos e favorece a tomada de decisões mais assertivas e fundamentadas.

O fluxo de caixa surge, portanto, como um instrumento fundamental para enfrentar esse problema, ao possibilitar o acompanhamento sistemático da movimentação financeira e fornecer subsídios objetivos para decisões econômicas mais seguras. Assim, torna-se relevante investigar de que maneira essa ferramenta contribui para o planejamento e controle financeiro das organizações.

A compreensão do papel econômico das MPEs e dos instrumentos financeiros que sustentam sua gestão torna-se essencial, o que justifica o aprofundamento teórico apresentado a seguir, com enfoque na gestão financeira, no planejamento e no uso do fluxo de caixa como ferramenta estratégica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Micro e pequenas empresas no cenário brasileiro

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) constituem um dos pilares fundamentais da economia brasileira, desempenhando papel estratégico na geração de emprego, renda e diversificação produtiva. De acordo com o Sebrae (2022), essas organizações representam cerca de 99% do total de empresas no país, além de serem responsáveis por mais de 27% do Produto Interno Bruto (PIB). A relevância desse segmento torna urgente a discussão sobre práticas de gestão financeira capazes de assegurar sua sobrevivência e competitividade.

As MPEs coexistem em um ambiente marcado por restrições, tais como dificuldades de acesso a crédito, baixa capacidade de investimento e fragilidades gerenciais. Como observa Dornelas (2018, p. 41), “o empreendedor brasileiro enfrenta limitações estruturais e um sistema de apoio insuficiente, o que aumenta os riscos inerentes à atividade empresarial”. A insuficiência de práticas formais de planejamento financeiro intensifica essa vulnerabilidade.

Contudo, é justamente por sua flexibilidade e capacidade de adaptação que as MPEs conseguem identificar nichos de mercado que grandes corporações não alcançam. Para Chiavenato (2014), a agilidade e a proximidade com o cliente final tornam essas empresas mais sensíveis às mudanças do mercado, exigindo delas maior precisão e controle financeiro para evitar rupturas operacionais.

Assim, compreender os mecanismos financeiros e administrativos que sustentam a tomada de decisão constitui elemento essencial para o fortalecimento desse setor, sendo o fluxo de caixa uma ferramenta indispensável nesse processo.

2.2 Aspecto econômico das micro e pequenas empresas MPEs

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) exercem papel fundamental na estrutura econômica brasileira, não apenas pela expressiva participação quantitativa no mercado, mas, sobretudo, por sua relevância na geração de emprego, renda e dinamização da economia local e regional. De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), esse segmento representa a grande maioria dos empreendimentos formais do país, sendo responsável por parcela

significativa do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e pela absorção de mão de obra, especialmente em municípios de pequeno e médio porte.

Do ponto de vista econômico, as MPEs caracterizam-se por estruturas organizacionais enxutas, menor volume de capital investido e elevada sensibilidade às oscilações do ambiente macroeconômico, tais como variações nas taxas de juros, inflação, carga tributária e restrições de crédito. Essa condição torna essas empresas mais vulneráveis a crises econômicas e a desequilíbrios financeiros, exigindo maior rigor no controle de recursos e na administração do capital de giro.

Outro aspecto econômico relevante refere-se à limitação de acesso ao crédito e às fontes de financiamento. Diferentemente das grandes corporações, as MPEs enfrentam maiores exigências para obtenção de empréstimos, como garantias reais, histórico financeiro consistente e taxas de juros menos favoráveis. Essa realidade impacta diretamente a capacidade de investimento, expansão e inovação dessas organizações, reforçando a necessidade de uma gestão financeira eficiente e baseada em informações confiáveis.

Além disso, as MPEs desempenham papel estratégico no desenvolvimento econômico sustentável, pois promovem a circulação de renda dentro das comunidades onde estão inseridas, fortalecendo cadeias produtivas locais e contribuindo para a redução das desigualdades regionais. Sua flexibilidade operacional permite rápida adaptação às demandas do mercado, contudo, essa vantagem competitiva só se sustenta quando acompanhada de controles financeiros adequados que assegurem liquidez e estabilidade econômica.

Nesse contexto, o fluxo de caixa assume relevância central como instrumento capaz de traduzir, de forma prática, a realidade econômica da empresa. Por meio do acompanhamento sistemático das entradas e saídas de recursos, o gestor consegue avaliar a viabilidade econômica das operações, antecipar períodos de escassez financeira, planejar investimentos e tomar decisões alinhadas à capacidade real do negócio. Assim, o controle do fluxo de caixa não apenas apoia a gestão financeira, mas também contribui para o fortalecimento econômico das MPEs, ampliando sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

Dessa forma, compreender o aspecto econômico das Micro e Pequenas Empresas implica reconhecer que sua sobrevivência e crescimento dependem diretamente da adoção de práticas gerenciais estruturadas, especialmente no que se refere ao planejamento financeiro e ao controle do fluxo de caixa, elementos

essenciais para enfrentar as limitações econômicas inerentes a esse segmento empresarial

2.3 Gestão financeira e sua relevância nas MPEs

A gestão financeira é definida como o conjunto de práticas destinadas à administração dos recursos financeiros de uma organização, visando garantir liquidez, rentabilidade e segurança. Para Gitman (2018), uma gestão financeira eficaz envolve o planejamento, a análise e o controle do fluxo de recursos, de modo a assegurar o equilíbrio entre entradas e saídas de caixa.

No contexto das MPEs, a gestão financeira assume um papel ainda mais crítico. Seu capital de giro reduzido e a instabilidade do ambiente externo tornam qualquer erro administrativo potencialmente fatal. Assaf Neto (2020, p. 59) ressalta que: “Empresas de menor porte não podem prescindir de controles financeiros básicos, sob pena de sofrerem desequilíbrios que, em muitos casos, podem levar à interrupção de suas atividades”.

Essa afirmação reforça o argumento de que ferramentas como o fluxo de caixa não constituem apenas instrumentos técnicos, mas elementos estratégicos capazes de sustentar a saúde financeira empresarial.

Diversos estudos apontam que a ausência de práticas adequadas de gestão financeira está entre as principais causas de mortalidade precoce das MPEs. Segundo dados do IBGE (2021), cerca de 40% das empresas fecham antes de completar cinco anos, e uma das principais razões é a ausência de planejamento financeiro. Para Santos e Almeida (2019), muitos empreendedores confundem finanças pessoais e empresariais, adotam controles informais e deixam de registrar movimentações essenciais, o que dificulta qualquer processo de tomada de decisão.

Portanto, a gestão financeira se configura como a base para o planejamento, o controle e a projeção de resultados, permitindo ao gestor analisar cenários, identificar ameaças e aproveitar oportunidades.

2.4 Planejamento financeiro: conceitos, funções e abrangência

O planejamento financeiro é um processo estruturado que visa antecipar necessidades de recursos e definir estratégias para garantir a continuidade e a

expansão das operações empresariais. Segundo Hoji (2020), o planejamento é uma atividade que orienta o gestor sobre como utilizar os recursos disponíveis de forma eficiente, minimizando riscos e maximizando resultados.

Padoveze (2018, p. 77) afirma que: “O planejamento financeiro é o processo pelo qual a empresa projeta seu desempenho futuro, considerando variáveis internas e externas, com o objetivo de assegurar a sustentabilidade econômica”.

Esse processo envolve a elaboração de orçamentos, projeções de receitas, análise de custos, estimativas de investimentos e controle de gastos. Para MPEs, o planejamento financeiro representa mais do que uma ferramenta técnica; é um mecanismo de sobrevivência em contextos marcados pela incerteza.

Ludícibus (2019) destaca que o planejamento financeiro auxilia na previsão de necessidades de capital de giro, na análise da capacidade de pagamento, no gerenciamento de riscos e na formulação de estratégias operacionais. Quando negligenciado, abre espaço para decisões intuitivas, muitas vezes desconectadas da realidade financeira do negócio.

Logo, o fluxo de caixa surge como um dos instrumentos mais eficazes para sustentar o processo de planejamento, fornecendo dados objetivos para a tomada de decisões.

2.5 O fluxo de caixa: definição, estrutura e tipologias

O fluxo de caixa é um instrumento gerencial que registra e projeta entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período, servindo como base para o controle e o planejamento financeiro. Para Assaf Neto (2020), o fluxo de caixa constitui uma ferramenta indispensável para avaliar a capacidade de pagamento de uma empresa e sua liquidez.

Padoveze (2018, p. 159) explica: “O fluxo de caixa permite ao gestor visualizar, de forma clara e objetiva, os movimentos financeiros da empresa, possibilitando um acompanhamento sistemático e eficiente dos recursos”.

O fluxo de caixa pode ser classificado em três modalidades principais:

1. **Fluxo de caixa operacional**, relacionado às atividades rotineiras da empresa;
2. **Fluxo de caixa de investimento**, ligado à aquisição e venda de ativos;

3. Fluxo de caixa de financiamento, referente a empréstimos, amortizações e aportes de capital.

A distinção entre esses fluxos permite uma análise mais precisa do desempenho financeiro. Gitman (2018) destaca que o fluxo operacional revela a real geração de caixa da atividade principal, enquanto os demais fluxos mostram como a empresa investe e financia suas operações.

A utilização prática desse instrumento exige atualização constante dos registros financeiros, disciplina administrativa e integração com outras áreas, como estoque, compras e vendas. Para MPEs, que frequentemente operam com margens estreitas, qualquer atraso ou erro no fluxo de caixa pode gerar impactos imediatos na liquidez.

2.6 O fluxo de caixa como instrumento de controle e tomada de decisão

O processo de tomada de decisão em ambientes empresariais está diretamente relacionado à qualidade e à disponibilidade de informações. Para Drucker (2015), decisões eficazes dependem de análises baseadas em dados confiáveis e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Nesse contexto, o fluxo de caixa se destaca como uma ferramenta central para orientar decisões estratégicas, táticas e operacionais. Assaf Neto (2020, p. 142) afirma: “A análise do fluxo de caixa permite ao gestor identificar períodos de insuficiência ou excesso de recursos, possibilitando ações antecipadas que preservam o equilíbrio financeiro”.

Entre as principais decisões apoiadas pelo fluxo de caixa, destacam-se:

- Definição de prazos de pagamento e recebimento;
- Necessidade de capital de giro;
- Capacidade de contrair dívidas;
- Políticas de investimento;
- Negociação com fornecedores;
- Precificação de produtos e serviços.

Gitman (2018) ressalta que o fluxo de caixa projetado é indispensável para decisões de curto prazo, pois permite identificar antecipadamente possíveis déficits e ajustar estratégias. Já o fluxo realizado possibilita avaliar o desempenho financeiro e corrigir distorções.

Assim, o fluxo de caixa funciona como um mapa financeiro que orienta o gestor

a agir com precisão e racionalidade, reduzindo riscos e aumentando a eficiência operacional.

2.7 Práticas amadoras de gestão e consequências da ausência de planejamento

A ausência de planejamento financeiro e a adoção de práticas amadoras representam grande ameaça à sobrevivência das MPEs. Segundo o Sebrae (2021), muitos empreendedores confundem caixa com lucro, não realizam conciliações bancárias, misturam contas pessoais e empresariais, e não possuem registros confiáveis de movimentação financeira.

Chiavenato (2014, p. 102) ressalta: “A falta de controles gerenciais constitui uma das principais causas de fracasso empresarial, pois impede o gestor de visualizar a realidade operacional e financeira da organização”.

Essa negligência resulta em diversos problemas, tais como:

- Endividamento excessivo;
- Atrasos em pagamentos;
- Perda de oportunidades por falta de liquidez;
- Rupturas no ciclo operacional;
- Desequilíbrio no capital de giro;
- Decisões baseadas em achismos.

Santos e Almeida (2019) destacam que o comportamento intuitivo e a ausência de registros formais são características recorrentes de gestores inexperientes. Tais falhas criam um ambiente de imprevisibilidade, tornando a empresa vulnerável a crises.

Em contrapartida, organizações que adotam controles estruturados demonstram maior capacidade de adaptação e crescimento, sendo menos suscetíveis a flutuações inesperadas do mercado.

2.8 Benefícios estratégicos da utilização do fluxo de caixa nas MPEs

A adoção do fluxo de caixa proporciona benefícios que vão além do simples controle financeiro. Assaf Neto (2020) observa que o fluxo de caixa é uma ferramenta estratégica, pois possibilita ao gestor:

- Planejar investimentos;

- Estruturar políticas de crédito;
- Antecipar necessidades de financiamento;
- Negociar melhores condições com fornecedores;
- Determinar prioridades de pagamento;
- Melhorar o relacionamento com instituições financeiras.

Gitman (2018) destaca que o fluxo de caixa permite identificar gargalos operacionais e avaliar a eficiência da gestão. Além disso, possibilita ações preventivas, como renegociação de dívidas e ajustes de prazos.

A utilização contínua do fluxo de caixa favorece a cultura de gestão profissionalizada, reduzindo a improvisação e aumentando a previsibilidade. Em um ambiente dinâmico e competitivo, essa ferramenta se torna essencial para garantir sustentabilidade e crescimento.

2.9 Pesquisas recentes sobre a aplicação do fluxo de caixa

Estudos recentes reforçam a importância do fluxo de caixa para a gestão financeira das MPEs. De acordo com pesquisa de Silva e Rodrigues (2022), 78% das empresas que utilizam fluxo de caixa regularmente apresentam maior estabilidade financeira.

Cruz e Oliveira (2021) destacam que o fluxo de caixa contribui para decisões estratégicas e operacionais, permitindo ao gestor avaliar indicadores de liquidez e solvência. Já Almeida e Sousa (2023) afirmam que empresas que adotam ferramentas de controle financeiro possuem maior probabilidade de crescimento sustentável e menor taxa de mortalidade.

Esses estudos confirmam que o fluxo de caixa é um instrumento essencial para a tomada de decisões e para a profissionalização da gestão, especialmente em organizações de menor porte, que dependem fortemente da eficiência financeira para permanecer no mercado.

3 METODOLOGIA

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, delineada sob o método documental e bibliográfico. O propósito é examinar o fluxo de caixa nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) como

instrumento de planejamento, controle e suporte ao processo decisório gerencial. Essa escolha metodológica justifica-se pela natureza do fenômeno estudado, buscando compreender como o fluxo de caixa é tratado na literatura e de que forma essa ferramenta contribui para gestão financeira, não havendo a intenção de testar relações causais, o qual demanda análise interpretativa e contextualizada, não restrita à mensuração numérica.

A opção pela pesquisa descritiva justifica-se pelo fato de o estudo pretender descrever e analisar conceitos, práticas gerenciais e evidências teóricas relacionadas ao uso do fluxo de caixa nas MPEs.

Segundo Gil (2019, p. 42), a pesquisa descritiva busca “descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis relevantes”. A escolha desse tipo de pesquisa permite compreender como os gestores de MPEs utilizam — ou deixam de utilizar — o fluxo de caixa como ferramenta estratégica, uma vez que a descrição detalhada das práticas e limitações financeiras ajuda a revelar padrões significativos, o que se alinha diretamente à proposta deste trabalho.

O uso da abordagem qualitativa foi adotado por permitir uma análise aprofundada e interpretativa dos conteúdos teóricos e institucionais relacionados à gestão financeira empresarial.

Para Minayo (2020), a abordagem qualitativa é especialmente adequada para estudos em que se pretende compreender percepções, comportamentos e processos de tomada de decisão. A autora enfatiza:

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2020, p. 57).

Essa perspectiva reforça a adequação da abordagem qualitativa ao tema, uma vez que a gestão financeira nas MPEs envolve tanto aspectos técnicos quanto elementos subjetivos relacionados ao comportamento do gestor, à cultura organizacional e ao nível de profissionalização administrativa.

3.1 Procedimentos técnicos

A pesquisa adota os procedimentos documental e bibliográfico, considerados complementares. Conforme Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa documental fundamenta-se em materiais que ainda não receberam tratamento analítico aprofundado, enquanto a bibliográfica se baseia em obras já elaboradas, como livros, artigos, teses e dissertações. Segundo as autoras:

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema investigado (Marconi; Lakatos, 2021).

A pesquisa documental complementa esse levantamento ao utilizar relatórios institucionais, publicações técnicas e dados oficiais produzidos por órgãos como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esses documentos são relevantes por refletirem a realidade econômica das MPEs no contexto brasileiro, contribuindo para contextualização empírica indireta do estudo.

Dessa forma, a combinação desses dois procedimentos permite não apenas identificar o estado da arte sobre fluxo de caixa e gestão financeira, mas também examinar documentos institucionais, relatórios técnicos e publicações profissionais que tratam das dificuldades enfrentadas pelas MPEs no contexto brasileiro.

3.2 Fontes de dados e critérios de seleção

As fontes de dados utilizadas incluem artigos científicos, livros técnicos, dissertações, teses, relatórios do Sebrae e documentos institucionais que abordam planejamento financeiro, controle gerencial e gestão de micro e pequenas empresas.

Foram priorizados materiais publicados entre 2021 e 2024, de modo a assegurar a atualidade conceitual e prática do estudo. Esse critério segue a orientação de Severino (2018, p. 112), segundo o qual: a produção científica recente deve ser privilegiada em pesquisas que tratam de fenômenos dinâmicos e sujeitos a transformações conjunturais, especialmente quando relacionados à prática gerencial.

Assim, a seleção do material não se limitou ao aspecto temporal, mas também considerou a relevância temática, autoridade dos autores, impacto das publicações e proximidade com o problema de pesquisa.

O processo de seleção ocorreu em quatro etapas:

- a) Buscas sistemáticas nas bases Google Scholar, Periódicos CAPES e Scielo;
- b) Aplicação de filtros temáticos relacionados a fluxo de caixa, controle financeiro e MPEs;
- c) Leitura exploratória e identificação de obras com maior aderência ao problema;
- d) Análise aprofundada do conteúdo, com organização em categorias analíticas.

3.3 Procedimento de análise dos dados

A análise dos dados foi conduzida por meio da Análise de Conteúdo Temática, conforme Bardin (2016), que propõe a categorização das informações a partir de unidades de sentido. A autora descreve:

A análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (Bardin, 2016, p. 48).

Essa técnica permitiu identificar os principais eixos teóricos relacionados ao fluxo de caixa, tais como: planejamento financeiro, controle de entradas e saídas, comportamento do gestor, gestão de riscos financeiros e tomada de decisão.

Ao interpretar os conteúdos, buscou-se estabelecer conexões entre diferentes autores, identificar convergências conceituais e destacar lacunas que justificam a importância do fluxo de caixa como ferramenta estratégica para as MPEs.

3.4 Alinhamento entre metodologia e objetivos

A metodologia adotada mostra-se plenamente adequada aos objetivos do estudo, uma vez que possibilita analisar a eficácia do fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro sem extrapolar os limites de uma pesquisa teórica. A ausência de coleta de dados empíricos diretos é compensada pela análise criteriosa de fontes consolidadas, reconhecidas academicamente e institucionalmente.

Desta forma, o percurso metodológico adotado garante coerência entre problema de pesquisa, objetivos, procedimentos técnicos e análise dos resultados, conferindo validade científica ao estudo e sustentando as discursões apresentadas nas seções subsequentes. Essa estrutura metodológica permite compreender o fluxo de caixa não apenas como um instrumento técnico, mas como um elemento estratégico essencial à sustentabilidade das Micro e Pequenas Empresas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise documental e bibliográfica realizada permitiu identificar um conjunto de evidências que reforçam a relevância do fluxo de caixa como ferramenta estruturante da gestão financeira nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Os resultados foram organizados em três eixos principais: **(1) a centralidade do fluxo de caixa no planejamento financeiro, (2) sua aplicabilidade prática na gestão das MPEs, e (3) sua contribuição para a tomada de decisão e sustentabilidade organizacional.**

4.1 O fluxo de caixa como instrumento central do planejamento financeiro

Os dados analisados demonstram que o fluxo de caixa ocupa posição estratégica no processo de planejamento financeiro das MPEs. Autores como Zdanowicz (2021) e Padoveze (2022) são unânimes ao afirmar que essa ferramenta oferece uma visão abrangente da movimentação financeira, permitindo ao gestor antecipar cenários, identificar períodos de escassez ou sobra de recursos e ajustar decisões antes que problemas ocorram. Para Padoveze (2022, p. 89): “O fluxo de caixa é o instrumento que traduz, com maior fidelidade, a dinâmica financeira da empresa, sendo essencial para o planejamento e para a antecipação de necessidades futuras”.

Esse entendimento reforça que, mesmo em cenários de incertezas — características marcantes do ambiente das MPEs — o uso consistente desse instrumento pode mitigar riscos e evitar rupturas no ciclo operacional.

A literatura aponta, ainda, que muitas empresas deixam de usufruir plenamente dessa ferramenta por falta de capacitação técnica e pela ausência de uma cultura de

planejamento. Para Assaf Neto (2020), essa lacuna compromete a saúde financeira e reduz significativamente a longevidade das pequenas organizações.

4.2 Fluxo de caixa operacional: conceito e características

Quadro 1 - Conceito e características do fluxo de caixa operacional

Aspecto	Descrição
Definição	O fluxo de caixa operacional refere-se às entradas e saídas de recursos financeiros decorrentes das atividades principais da empresa, ou seja, aquelas diretamente relacionadas à produção, comercialização de bens ou prestação de serviços.
Entradas de Caixa	Recebimentos provenientes de vendas à vista, recebimentos de clientes, prestação de serviços, receitas operacionais recorrentes.
Saídas de Caixa	Pagamentos de fornecedores, salários, encargos sociais, aluguel, despesas administrativas, tributos operacionais, custos de produção e despesas comerciais.
Objetivo	Demonstrar a capacidade da empresa de gerar caixa por meio de suas operações normais, sem considerar atividades de investimento ou financiamento.
Importância Econômica	Indica a sustentabilidade econômica do negócio, pois, evidencia se a atividade principal gera recursos suficientes para manter as operações e honrar compromissos de curto prazo.
Relação com o Capital de Giro	O fluxo de caixa operacional impacta diretamente o capital de giro, uma vez que entradas insuficientes ou saídas excessivas podem gerar desequilíbrios financeiros.
Uso na tomada de Decisão	Auxilia o gestor na definição de prazos de pagamento, controle de custos, negociação com fornecedores e planejamento de curto prazo.
Risco de má Gestão	A ausência de controle do fluxo de caixa operacional pode resultar em falta de liquidez, endividamento excessivo e até interrupção das atividades empresariais.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3 Evidências práticas de uso (ou ausência de uso) nas MPEs

Os documentos analisados revelam que, embora o fluxo de caixa seja amplamente reconhecido como ferramenta essencial, sua utilização prática nas MPEs ainda é limitada. O Sebrae (2023) destaca que uma das principais causas de mortalidade precoce das pequenas empresas é a ausência de controle financeiro estruturado, especialmente no que diz respeito ao monitoramento diário de entradas e saídas.

O relatório “Panorama das MPEs Brasileiras” evidencia que: “Cerca de 46% das micro e pequenas empresas não realizam qualquer tipo de registro sistemático de

fluxo de caixa, operando com base em percepções subjetivas do proprietário” (Sebrae, 2023, p. 27).

Esses dados revelam a persistência de práticas amadoras, que se contrapõem aos princípios básicos da gestão financeira profissional. A literatura consultada é convergente ao afirmar que a falta desse acompanhamento contínuo compromete o capital de giro, dificulta negociações com fornecedores e acentua a vulnerabilidade diante de oscilações do mercado.

Além disso, a análise documental mostra que as empresas que utilizam corretamente o fluxo de caixa apresentam maior capacidade de planejamento tributário, organização de prioridades de pagamento e realização de projeções mais realistas de crescimento.

4.4 O fluxo de caixa como suporte à tomada de decisão

Outro achado relevante é o papel estratégico do fluxo de caixa no processo decisório. Gitman e Zutter (2021) argumentam que decisões financeiras, mesmo de curto prazo, não podem ser tomadas sem o respaldo de informações precisas sobre a disponibilidade futura de recursos. Os autores afirmam: “A tomada de decisão só é eficiente quando apoiada em dados confiáveis e tempestivos sobre os fluxos de caixa, pois são esses dados que indicam a capacidade financeira de execução das ações planejadas” (Gitman; Zutter, 2019, p. 132).

Esse entendimento está alinhado com os resultados obtidos na presente pesquisa, que mostram que gestores que utilizam o fluxo de caixa de modo estruturado conseguem identificar não apenas problemas, mas também oportunidades estratégicas, tais como:

- Renegociações de dívidas;
- Aproveitamento de descontos financeiros;
- Antecipação ou postergação de pagamentos;
- Avaliação de investimentos;
- Análise de capacidade de endividamento.

Assim, o fluxo de caixa não atua apenas como instrumento de controle, mas como mecanismo de inteligência financeira, fundamentando decisões que impactam diretamente a competitividade e a sustentabilidade das MPEs.

4.5 Síntese crítica dos achados

Os resultados apontam para uma contradição recorrente na gestão das MPEs: embora o fluxo de caixa seja reconhecido como essencial, ele é frequentemente negligenciado na prática. Tal contradição decorre, principalmente:

1. Da informalidade gerencial,
2. Da ausência de formação técnica dos proprietários,
3. Da falta de rotina administrativa, e
4. Da percepção equivocada de que o fluxo de caixa é complexo ou desnecessário.

Entretanto, a literatura demonstra que essa negligência tem alto custo. Para Hoji (2021, p. 75): “A imprevisibilidade financeira, típica das pequenas empresas, não é justificativa para a ausência de controle; ao contrário, torna o fluxo de caixa ainda mais indispensável”.

Assim, a discussão evidencia que o uso sistemático do fluxo de caixa contribui para a profissionalização da gestão, reduzindo erros por intuição e fortalecendo a capacidade de sobrevivência das empresas em ambientes competitivos.

4.6 Contribuições do estudo

A pesquisa oferece contribuições relevantes tanto no âmbito acadêmico quanto prático, ao analisar o fluxo de caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o aprofundamento da literatura em gestão financeira ao sistematizar conceitos relacionados ao fluxo de caixa, planejamento financeiro e tomada de decisão, reunindo diferentes abordagens teóricas sob uma perspectiva integrada.

No âmbito metodológico, a pesquisa contribui ao demonstrar a aplicabilidade da abordagem qualitativa e da análise documental e bibliográfica para a investigação de temas financeiros, frequentemente associados a métodos quantitativos. Essa escolha metodológica amplia possibilidades de análise para estudos futuros, evidenciando que a compreensão dos processos decisórios e das práticas gerenciais pode ser enriquecida por análises interpretativas.

Sob a perspectiva gerencial e prática, o estudo oferece subsídios relevantes para gestores de Micro e Pequenas Empresas, ao evidenciar a importância do uso sistemático do fluxo de caixa na organização das finanças, no controle do capital de giro e na redução de riscos financeiros. As discussões apresentadas podem auxiliar empreendedores a adotarem práticas mais estruturadas de gestão, contribuindo para decisões econômicas mais seguras e fundamentadas.

Por fim, o estudo contribui ao evidenciar lacunas na literatura e na prática gerencial, indicando a necessidade de pesquisas futuras com abordagem empírica, capazes de mensurar os impactos do uso do fluxo de caixa no desempenho financeiro das empresas. Dessa forma, a pesquisa amplia o campo da discussão e fortalece o entendimento sobre a importância da profissionalização da gestão financeira nas Micro e Pequenas Empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito analisar a relevância do fluxo de caixa como instrumento fundamental para o planejamento financeiro, o controle das operações e o suporte à tomada de decisões nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs). A partir da investigação documental e bibliográfica conduzida, constatou-se que, apesar de sua aparente simplicidade, o fluxo de caixa constitui uma ferramenta estratégica indispensável para a sustentabilidade econômico-financeira das organizações de pequeno porte, especialmente em um cenário marcado por incertezas, limitações operacionais e elevada taxa de mortalidade empresarial.

Os achados demonstram, de forma consistente, que a utilização sistemática e correta do fluxo de caixa proporciona aos gestores uma visão clara e antecipada da dinâmica dos recursos financeiros, permitindo identificar tendências, prever desequilíbrios, planejar ações preventivas e orientar decisões com maior grau de racionalidade. Verificou-se que empresas que adotam práticas estruturadas de controle financeiro apresentam maior capacidade de manter liquidez, negociar com fornecedores, planejar investimentos e organizar suas prioridades de pagamento. Esses elementos reforçam a premissa de que a gestão financeira, quando fundamentada em instrumentos adequados, amplia significativamente as chances de sobrevivência e crescimento das MPEs.

Ao mesmo tempo, a pesquisa evidenciou uma contradição preocupante: embora o fluxo de caixa seja amplamente reconhecido como essencial, ele ainda é subutilizado por grande parte dos pequenos empreendedores brasileiros. Essa lacuna decorre, principalmente, da falta de conhecimento técnico, da presença de práticas de gestão intuitivas e da ausência de uma cultura organizacional voltada ao planejamento. Tal constatação revela que o desafio das MPEs não está apenas na adoção de ferramentas financeiras, mas na transformação da mentalidade gerencial que sustenta suas operações.

Portanto, este estudo contribui para o campo da gestão ao reafirmar que o fluxo de caixa não é apenas um instrumento de controle operacional, mas um mecanismo de inteligência financeira, capaz de orientar decisões estratégicas e elevar o nível de profissionalização da gestão empresarial. Ao demonstrar as vantagens competitivas resultantes de seu uso, reforça-se a necessidade de capacitação contínua dos gestores e da implementação de rotinas administrativas mais estruturadas.

Como toda pesquisa bibliográfica, esta apresenta limitações relacionadas à ausência de dados empíricos coletados diretamente em organizações. Sugere-se, para futuras investigações, a realização de estudos de campo, análises comparativas entre empresas que utilizam e que não utilizam o fluxo de caixa e avaliações quantitativas sobre o impacto financeiro de sua implementação. Essas abordagens podem enriquecer o debate e fornecer evidências complementares às discussões aqui apresentadas.

Os resultados teóricos analisados dialogam com a realidade observada em diversas micro e pequenas empresas, nas quais o fluxo de caixa é frequentemente negligenciado ou utilizado apenas de forma informal, reforçando a predominância de práticas amadoras de gestão, conforme apontado por Sebrae (2023).

À luz da experiência prática observada em micro e pequenas empresas, percebe-se que muitos gestores ainda conduzem suas decisões financeiras de forma intuitiva, sem o apoio de instrumentos formais de controle. Essa realidade corrobora os achados da literatura analisada, que apontam a ausência do fluxo de caixa como fator recorrente de desequilíbrio financeiro e aumento da mortalidade empresarial.

Por fim, reafirma-se que o fluxo de caixa, quando utilizado de forma consciente e estratégica, extrapola o papel de mero registro financeiro e se consolida como uma ferramenta estruturante da gestão. Para as Micro e Pequenas Empresas, representa não apenas um instrumento de sobrevivência, mas uma via para alcançar maior

competitividade, estabilidade e capacidade de adaptação em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico. Assim, espera-se que este estudo inspire gestores, pesquisadores e instituições de apoio a reconhecerem o valor dessa ferramenta e a promoverem sua adoção de maneira ampla e sistemática.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João; SOUSA, Maria. Controles financeiros em microempresas e sua influência na sustentabilidade. **Revista de Gestão Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 45-61, 2023.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CRUZ, Fábio; OLIVEIRA, Rafael. A aplicação do fluxo de caixa como suporte à tomada de decisão. **Revista Brasileira de Administração Financeira**, v. 8, n. 1, p. 77-93, 2021.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2018.

DRUCKER, Peter. **The practice of management**. New York: HarperCollins, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

HOJI, José Carlos. **Administração financeira e orçamentária: princípios e práticas de gestão financeira**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de empresas 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SANTOS, Fábio; ALMEIDA, Bruna. Erros de gestão financeira em pequenas empresas: causas e consequências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão**, v. 5, n. 1, p. 22-39, 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Falhas de gestão e mortalidade empresarial**. Brasília: SEBRAE, 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Boletim Economia dos Pequenos Negócios 2022**. Brasília: SEBRAE, 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Panorama dos pequenos negócios no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, Daniel; RODRIGUES, Carla. O impacto do fluxo de caixa na estabilidade financeira das MPEs. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 17, n. 3, p. 101-120, 2022.

ZDANOWICZ, José Carlos. **Fluxo de caixa: uma ferramenta de planejamento e controle financeiro**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2021.