

A importância do planejamento financeiro e a aplicação do fluxo de caixa orçado para a execução de projetos no ramo de edificações

M. H. SANCHEZ¹, D.C.S. DOVALIBE²; K.R. BERCE²; L.H.O. SANTOS²; P.M. SOARES²; R.F. CUNHA, S.V. SOUZA²

¹Mestre em Administração, Educação e Comunicação pela Universidade São Marcos. Docente dos Cursos de Administração e Ciências contábeis do Centro Universitário Ítalo Brasileiro. UNIÍTALO. São Paulo. SP. Brasil.

²Acadêmicos do Curso de Administração no Centro Universitário Ítalo Brasileiro – Uniítaló, São Paulo – SP, Brasil.

E-mail: maria.hidalgo@uniitalo.it

COMO CITAR O ARTIGO:

SANCHEZ, M. H. et al. **A importância do planejamento financeiro e a aplicação do fluxo de caixa orçado para a execução de projetos no ramo de edificações. *Uníitalo em Pesquisa***, URL: www.italo.com.br/pesquisa. São Paulo SP, v.7, n.1, p. 250-269, jan/2017.

RESUMO

Considerando o acirramento da competitividade de mercado e o agravamento da saúde financeira mundial, a sobrevivência e expansão das empresas são fortemente dependentes de estratégias que auxiliem na boa gestão dos recursos para se diferenciar e continuar em crescimento mesmo com o cenário desfavorável. Visto por muitos como uma ferramenta financeira corriqueira o fluxo de caixa orçado possui formas diversas de utilização, mais comum na fase de orçamentos de projetos para demonstrar ingressos e desembolsos previstos, visualizar possíveis riscos e auxiliar na tomada de decisão quanto aos momentos de aplicação de recursos ou na busca de financiamento, oferecendo a empresa mais segurança para os negócios. O objetivo deste estudo foi apresentar de que forma o planejamento financeiro e a ferramenta fluxo de caixa orçado contribuem para a maximização dos lucros minimizando os desperdícios ao longo de um projeto de edificações. O método de abordagem utilizado nesta pesquisa é descritiva com as abordagens quantitativas e qualitativas, quanto ao procedimento teórico foram adotadas as coletas de dados e a pesquisa bibliográfica com base na pesquisa tornou-se possível concluir que o planejamento financeiro e utilização do fluxo de caixa orçado contribuem para uma gestão mais eficiente, tomadas de decisões assertivas e maximização dos resultados com verificações de riscos a tempo de minimizar desperdícios.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro, Fluxo de Caixa, Fluxo de caixa orçado.

ABSTRACT

Considering how competitive increasing market share is for companies and the difficult scenario of the world economy, all companies must do their homework and plan an effective strategy of how they will manage their resources and continue to grow, even in times of financial crisis. Considered by many as an important tool is the budgeted cash flow, which has many forms. It's most common use is at the beginning of a project to evaluate possible losses of resources. It can also be a helpful tool to assist with important decision making as it offers more security and lowers the risk of possible losses. The objective of this study was to present how financial planning and the budgeted cash flow can contribute to maximizing income and lowering resource waste during a project. The method that we utilized was a case study approach of quantitative and qualitative cash flow regarding the theoretical process we adopted, conclude that financial planning and the budgeted cash flow can be vital to effective management and assisting with making informed decisions throughout the project. The overall benefits are maximizing profits, while lowering risks and reducing unproductive time and resources.

Keywords: Financial planning, Cash Flow, Budgeted Cash Flow.

1 INTRODUÇÃO

O processo de planejamento financeiro é a principal fonte estratégica para que as empresas sejam capazes de determinar as metas financeiras de curto e longo prazo, tendo como objetivo a tomada de decisões para que o negócio obtenha liquidez e rentabilidade. Para Gitman (1997, p.588) “O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”.

O fluxo de caixa ideal deve abranger as entradas e saídas de recursos monetários e estar interligado ao orçamento total disponível para cada dia útil, ou seja, os dois modelos devem estar alinhados um ao outro.

O fluxo de caixa é de extrema importância quando controlado de forma eficaz, essa ferramenta de análise financeira permite ao gestor acompanhar e controlar os recursos disponíveis e necessários para atender o planejado, buscando em situações de imprevistos reprogramar informações em busca das premissas orçadas.

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, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. 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 (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p.39).

No ramo de edificações existe uma grande diferença entre orçamento de obras e o fluxo de caixa real, o que pode fazer com que os ganhos outrora orçados sejam simplesmente devastados na má gestão de ingressos e desembolsos, trazendo grandes desperdícios e atrasos para as construtoras.

O planejamento financeiro de uma edificação é uma tarefa complexa que precisa ser realizada de forma criteriosa e transparente, para que se alcance o nível adequado à complexidade do negócio é necessário o uso do fluxo de caixa já na fase orçamentária, envolvendo todos os setores da empresa para a construção de um projeto que se aproxime com a máxima eficiência da realidade. Estimulando necessidades como: reduzir prazos, trazer eficiência e fortificar a empresa a consolidando no mercado fazendo com que a gestão planejada pode vir a ser a principal característica para prever planos de ação e ocasionar rentabilidade para a empresa.

Para tanto apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a importância do planejamento financeiro aliado ao fluxo de caixa orçado e como pode influenciar na redução de desperdícios e maximização de lucros numa empresa do ramo de edificações?

2 METODOLOGIA

Para este projeto o método mais apropriado para aplicação e desenvolvimento é a pesquisa descritiva, pois, descreve com precisão as atividades e ocorrências diárias de uma empresa, fenômenos que compõem os fatos, informações e/ou dados, trazendo objetividade ao assunto que é abordado.

[...] a pesquisa de forma descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2003, p. 47).

Antes de qualquer aplicação de pesquisa, deve ser definido o método de abordagem, no qual são conhecidos como quantitativo e qualitativo. Assim, são empregados para definir a melhor forma de análise de dados.

Segundo Gil (2002, p.163): “análise dos dados: envolve a descrição dos procedimentos a serem adotados tanto para análise quantitativa (p. ex.: testes de hipótese, testes de correlação) quanto qualitativa (p. ex.: análise de conteúdo, análise de discurso) ”.

A partir desse contexto, pode-se definir que a pesquisa é definitivamente baseada nos métodos de pesquisa descritiva com o uso das abordagens quantitativas e qualitativas. Portanto, a metodologia determinará situações abrangentes que facilita na compreensão dos dados apresentados, sempre destacando os melhores recursos a serem utilizados.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O conceito do planejamento financeiro

O processo de planejamento começa com a identificação de todos os elementos financeiros da empresa, ou seja, é feita uma projeção de todos os recursos que a empresa tem disponíveis buscando a melhor forma possível para alcançar os objetivos. Segundo Gitman (1997, p.588) “O planejamento financeiro é um aspecto importante para o

funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar as ações na consecução dos objetivos”

Dentro desta ideia inicial, o planejamento financeiro está diretamente ligado com as funções básicas da administração que são: planejar, organizar, dividir e controlar, o que consiste em uma importante tarefa de gestão, buscando a melhor forma de chegar aos objetivos.

3.2 O objetivo do planejamento financeiro

Entende-se que o objetivo geral do planejamento financeiro é a avaliação e escolha de alternativas, mapeando ações necessárias com a finalidade de indicar a situação econômica geral da empresa.

Segundo Assaf Neto e Lima (2011) a definição do objetivo do planejamento financeiro é permitir que as empresas possam avaliar os resultados das decisões financeiras tomadas.

Deste modo, verifica-se que o objetivo dentro do planejamento financeiro é auxiliar nas tomadas de decisões futuras.

3.3 O planejamento financeiro de curto e longo prazo

Para Gitman (1997, p. 588), “os planos financeiros de curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros”.

Sendo assim, com a implantação do plano financeiro de curto prazo de modo eficaz, as organizações acabam estabelecendo um roteiro a ser seguido minuciosamente dos principais fatores que envolvem a disposição das despesas e receitas na tomada de decisão.

Os planos financeiros de longo prazo são o modo organizado de planejar e prever o que acontecerá no futuro é por meio do planejamento em longo prazo que a organização consegue visualizar quais serão os possíveis problemas financeiros e as necessidades econômicas. Gitman (1997, p. 588) afirma “Os planos financeiros a longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros”.

3.4 O conceito do fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um recurso utilizado pelas empresas a fim de estabelecer receitas e prover despesas geradas pelo caixa. Assim, Assaf Neto e Silva (2002) afirmam que o fluxo de caixa é o instrumento que demonstra as entradas e saídas de recursos monetários que estão presentes no caixa de uma empresa em um determinado tempo.

Para Sá (2009, p. 11) o fluxo de caixa é definido “[...] método de captura dos fatores e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise”.

Zdanowicz (2004) descreve que o objetivo do FC (Fluxo de Caixa) é determinar quanto de recursos próprios à empresa dispõe em um determinado período, e aplicá-los de forma mais rentável, a fim de programar os ingressos e os desembolsos de caixa de forma criteriosa para que estejam de acordo com as disponibilidades, maximizando o índice de liquidez.

3.5 Atividades do fluxo de caixa

As atividades do fluxo de caixa são estruturadas de acordo com os tipos de FC e prazos determinados pelo planejamento financeiro, pois esse recurso é fundamental para a implantação do sistema monetário na empresa.

A implantação do FC consiste em estruturar as estimativas de cada unidade monetária em dois itens: os ingressos e os desembolsos, que poderão ser divididos em atividades operacionais, atividades de financiamento e atividades de investimento (Zdanowicz, 2004).

As atividades operacionais, segundo (Ferreira, 2005) são aquelas que determinam as entradas e saídas que estão interligadas com a produção e a entrega de bens e serviços, deste modo sendo apresentadas no demonstrativo de fluxo de caixa.

As atividades de financiamento segundo Macário (2009, p. 22) são definidas “Tomando ou quitando empréstimos tanto de curto prazo (títulos a pagar) quanto de longo prazo resultando numa correspondente entrada ou saída de caixa”.

Por outro lado, as atividades de investimento são determinadas como os aumentos e diminuições dos ativos de longo prazo assim devem conter todos os recebimentos e pagamentos que estão relacionados com os desembolsos para aquisição de investimentos (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2011).

3.6 Demonstrativos de fluxo de caixa (DFC)

As demonstrações de fluxo de caixa são empregadas para evidenciar os tipos de FC, no qual o seu objetivo é demonstrar de onde

vem os recursos disponíveis e para onde vão as aplicações, mostrando as variações ocorridas em um determinado período. Logo, Velter e Missagia, (2011) afirmam que o DFC é um demonstrativo financeiro e gerencial, sendo utilizado pelos administradores e investidores, a fim de ser um termômetro, assegurando a saúde financeira da organização, avaliando e viabilizando a capacidade de gerar caixa, e/ou visualizar a capacidade da entidade em gerar mais recursos.

A DFC se tornou obrigatório no Brasil com a regulamentação da Lei 11.638/07, sancionada em 28 de dezembro de 2007, quando a contabilidade brasileira passou a ser convertida em moldes internacionais, fazendo com que as companhias abertas e grandes sociedades divulgassem seus registros (MARION,2010).

Segundo Perez Junior e Begalli (2009) a DFC é importante para diversos objetivos dentro de uma organização, levando em consideração a sua forma simples e abrangente, especialmente nas análises financeiras envolvidas no dia-a-dia da empresa. O fato é que independente do porte da empresa, sendo grande ou pequena, não é possível gerenciá-la sem o acompanhamento do fluxo de caixa, tendo em vista a urgência para a tomada de decisão sobre possíveis investimentos ou pagamento com os compromissos assumidos.

Assim, os demonstrativos de fluxo de caixa podem ser divididos de duas maneiras: Método Direto e Método Indireto.

O fluxo de caixa pelo método direto é aquele que é realizado diariamente pela empresa. Esse recurso utiliza o saldo do caixa anterior para ser o saldo iniciante, em seguida são expostas as entradas e saídas. Esse método apresenta efetivamente o que é gerado e o que é consumido pela empresa, podendo realizar conciliações entre o lucro contábil e o caixa operacional (CARNEIRO, 2011).

O método direto demonstra todos os pagamentos e recebimentos decorrentes da atividade operacional das empresas: as compras a vista, o pagamento das duplicatas decorrentes das compras a prazo, o pagamento das despesas operacionais com salários, encargos, demais despesas administrativas, gerais e comerciais; as vendas a vista, o recebimento das duplicatas por vendas a prazo e outros recebimentos decorrentes das atividades sociais da empresa (PEREZ JUNIOR; BEGALLI, 2009, p.187).

O método indireto evidencia os ajustes do lucro líquido, demonstrando primeiramente as atividades operacionais, para que em seguida sejam adicionados os valores que são deduzidos, podendo ser utilizado o aumento ou diminuição de valores que afetam os resultados, mas não modificam o caixa da empresa (GAZZONI, 2003).

O método indireto parte do resultado das operações sociais, isto é, o lucro líquido do período, ajustado pelas despesas e receitas que não interferem diretamente no caixa ou disponibilidades da entidade, tais como depreciações, amortizações e exaustões (PEREZ JUNIOR; BEGALLI, 2009, p.187).

Deste modo, nota-se que a DFC é um instrumento utilizado como controle de apontados de FC. Assim, são documentados todos os tipos de receitas e despesas provenientes da organização. Uma ferramenta para o controle e análise de entradas e saídas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

No referencial, Ross (1998, p.82 *apud* LUCION, 2005, p. 145), “o planejamento dá a empresa subsídios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão”. O planejamento financeiro é imprescindível para uma

organização que pretende obter resultados favoráveis. Sobre isso Nogueira (org.) (2015, p. 12) “o plano estratégico abrange a organização como um todo, envolve objetivos e estratégias de longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais”.

Sobre as ferramentas que auxiliam no processo de tomada de decisão em obras, o gestor considera que o fluxo de caixa é a principal para verificação do momento atual seguindo os diversos cenários que podem ser projetados por meio dele. Conforme o referencial sobre o fluxo de caixa, Sá (2009, p. 11) “método de captura dos fatores e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise”. A importância certamente é percebida por todos para uma cultura mais planejadora e que por vezes muito maiores atinge resultados mais sólidos, tornando o sucesso algo implícito no dia-a-dia da organização como um todo.

O mercado sinaliza por meio das intenções projetadas o quanto será investido neste setor nos próximos anos, cada empresa de engenharia tem um segmento e são subdivididas entre esses interesses diversos de cada empresa. Esse orçamento é projetado com base nas informações fornecidas pelo cliente sobre os desembolsos ao longo do projeto, o que será o ingresso no fluxo de caixa orçado, considerando o escopo fornecido será feita a projeção de desembolsos seguindo o orçamento, esses ingressos e desembolsos são colocados em relatórios quantitativos que visam mostrar algum momento de risco e viabilizar as tomadas de decisão de forma a minimizá-los. O fluxo de caixa orçado é uma fotografia congelada do fluxo de caixa no orçamento da obra. É utilizado como base monetária de receitas e despesas em relação a

cada empreendimento de forma individual. No referencial Frezatti (2000), “o fluxo de caixa orçamentário é uma ferramenta que permite enxergar o quanto a empresa está dentro dos objetivos desejados em um determinado período”. Uma forma de controlar as variáveis que ocorrem durante a realização de uma obra. É por ele que poderão ser tomadas decisões referente a aceitação ou não dos riscos e do projeto em questão. Para Frezatti (2000), “pode ser definido como um modelo de metas que a organização busca atingir”.

No referencial Lunkes (2011), “o objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos suficientes para atender as operações da empresa”. O orçamento de caixa pode ajudar a empresa a equilibrar o caixa, identificando deficiências de recursos monetários com antecedência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o desenvolvimento de todo o trabalho comparando-as com o pensamento de autores renomados que tratam sobre planejamento financeiro e fluxo de caixa, e buscando responder aos objetivos desta pesquisa, considera-se que:

O planejamento financeiro e o fluxo de caixa contribuem para a melhora do desempenho nas organizações,

Sobre a importância do fluxo de caixa orçado foi possível constatar que sua aplicação para o ramo de edificações auxilia no processo de conquista de novos contratos. Ter essa ferramenta possibilita, por meio das informações coletadas do cliente, mercado e empresa como um todo, verificar ingressos/desembolsos do projeto, visualizando momentos de riscos e tornando a tomada de decisão quanto ao

fechamento do contrato e posteriormente quanto às aplicações de recursos ou busca por financiamentos muito mais assertiva e provisionada.

Para a obtenção de êxito esta ferramenta deve ser congelada no início do projeto e usada apenas como base comparativa para garantir as premissas. Devem-se observar os declínios com a intenção de reajustá-los a tempo de garantir o bom resultado financeiro e econômico da obra. Utilizar também os demais fluxos de caixa real e planejado para visualizar as variações e conseguir o comparativo real de todo o projeto. A utilização de apenas uma ferramenta não garante o sucesso do negócio, mas o conjunto delas bem geridos, aliada a uma cultura de comunicação e planejamento pode transformar os resultados econômicos e financeiros em processos mais assertivos maximizando lucros e evitando desperdícios.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, V. D.; SANTANA, J. da C. **O Planejamento Financeiro Como Mecanismo de Sustentabilidade dos Empreendimentos Informais da Economia Solidária.** Revista Gestão & Planejamento, Salvador. v. 16. n. 1. p. 94 – 111, 2015.

ASSAF NETO, A. A; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, A; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARNEIRO, R. B. **O Fluxo de Caixa como Instrumento de Gerenciamento Financeiro nas Empresas.** Goiânia. Disponível em: <<http://www.unicampsciencia.com.br/pdf/50bff4f521455.pdf>> Acesso em: 29 abr. 2016.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral.** 3. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. Disponível em: <https://uniitalo.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520427385/pages/_1>. Acesso em: 22 abr. 2016.

FERREIRA, R. J. **Contabilidade Avançada e Intermediária:** incluindo questões comentadas de provas. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Ferreira, 2005.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial:** planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FUMAGALHI, S. **Planejamento Orçamentário: Um estudo de caso em uma concessionária de motocicletas.** Disponível em: <http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20110915120432.pdf> Acesso em: 28 abr. 2016.

GAZZONI, E. I. **Fluxo de Caixa: ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa.** 2003. 96 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

_____. **Princípios de Administração Financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LUCION, C. E. R. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade Curso de Ciências Contábeis UFSM**, Santa Maria/RS, v. I, n. 3, p. 1-19, 2005. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/142/3955>> Acesso em: 29 abr. 2016.

LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
MACÁRIO, R. A. H. **A Importância da Gestão do Fluxo de Caixa no Controle de Inadimplência.** 2009. 51 f. Monografia (Gestão de Negócios Financeiros) – Gestão de Negócios Financeiros, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009.

MARION, J. C. **Análise das Demonstrações Contábeis**: contabilidade empresarial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, J. G. V. **O Planejamento Financeiro como ferramenta para alavancar lucros em uma empresa de construção civil de Criciúma – SC**. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1236/1/Jo%C3%A3o%20Gaspar%20Vieira%20de%20Medeiros.pdf>> Acesso em: 29 abr. 2016.

MORANTE, A. S; JORGE, F. T. **Administração Financeira**: decisões de curto prazo, decisões de longo prazo e indicadores de desempenho. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, L. A. S. P. **A importância do planejamento financeiro nas micros e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/contabilidade/artigos/47874/a-importancia-do-planejamento-financeiro-nas-micro-e-pequenas-empresas#!3>> Acesso em: 29 abr. 2016.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: 2015.
Disponível em: <<https://uniitalo.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543012148/pages/-6>> acesso em: 29 abr. 2016.

OLIVEIRA, L. M de; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria Estratégica**: textos e casos práticos com solução. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Unifitalo em Pesquisa, São Paulo SP, v.7, n.1 janeiro 2017

PEREZ JUNIOR, J. H.; BEGALLI, G. A. **Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSA, P. M. da; SILVA, A. T. da. **Fluxo de Caixa**: instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. Disponível em <<http://www.tomislav.com.br/fluxo-de-caixa-instrumento-de-planejamento-e-controle-financeiro-e-base-de-apoio-ao-processo-decisorio/>> Acesso em: 05 maio 2016.

SÁ, C. A. **Fluxo de Caixa**: a visão da tesouraria e da controladoria. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTANA, D. V. **A Importância do Fluxo de Caixa Projetado para as Micros e Pequenas Empresas**. 2006. 64 f. Monografia (Ciências Contábeis) – Bacharelado em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SANTOS, E. O dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, A. C.; PERUZZI, M. H. A. **Controladoria e Planejamento Financeiro**. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/iniacao-cientifica/download/5971e7ea49.pdf>> Acesso: 28 abr. 2016.

TOSCANO, L. Administração de Caixa nas Empresas. In: VELTER, F.; MISSAGIA, L. R. **Contabilidade Avançada**: 4ª edição atualizada pela lei nº 11.941/2009. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.