

CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSIS GURGACZ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VINICIUS HENRIQUE TIMM

**FLUXO DE CAIXA NEGATIVO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DO OESTE DO PARANÁ**

CASCADEL- PARANA
2022

VINICIUS HENRIQUE TIMM

**FLUXO DE CAIXA NEGATIVO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DO OESTE DO PARANÁ**

Pesquisa registrada na Coordenação de Pesquisa e Extensão - COOPEX como requisito parcial para aprovação na Disciplina de TCC 2, do curso de Administração do Centro Universitário FAG.

Profª Orientadora: Anna Caroline Priebe

CASCADEL – PARANÁ

2022

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo geral compreender os fatores que levaram uma empresa de Transporte Rodoviário à trabalhar com um fluxo de caixa negativo, e como é feita a gestão e a tomada de decisão no contexto onde há escassez de caixa. O assunto principal que embasou o trabalho foi administração financeira, com enfoque na gestão da empresa em um cenário de fluxo de caixa negativo. A metodologia utilizada nesse artigo foi uma pesquisa com abordagem qualitativa, em uma empresa de Transporte Rodoviário do Oeste do Paraná, e se realizou 3 entrevistas por meio de um roteiro semiestruturado, com funcionários do setor financeiro da empresa, para coletar a percepção dos mesmos em relação aos fatores que levaram a empresa ao cenário de fluxo de caixa negativo e como esse contexto afetou a tomada de decisão. Por meio das entrevistas, os principais resultados encontrados foram: o fluxo de caixa negativo se deve principalmente pela queda do faturamento causado pela pandemia do Covid-19 e as restrições de circulação de pessoas, mas também foi apontado como sub causa a falta de planejamento e controle financeiro, e que a tomada de decisão no contexto de fluxo de caixa negativo é feita por intermédio de uma análise individual de cada passivo e tem como principal objetivo, manter a operação em funcionamento, sendo priorizados os pagamentos dos passivos que tem impacto negativo maior sobre a operação ou sobre a obtenção de receita. Por meio da análise de dados pode-se concluir que o cenário de fluxo de caixa negativo da empresa, não está diretamente ligado a má gestão do administrador financeiro, já que a pandemia do Covid-19 reduziu em 75% a operação da empresa, e que a tomada de decisão não é feita aleatoriamente ou quando há o bloqueio dos serviços relacionados a operação da empresa, já que além da análise individual de cada passivo e o seu impacto na operação, a empresa já possui um ranking pré-estabelecido com as prioridades de pagamento.

Palavras-chave: Transportes, Fluxo de Caixa, Tomada de decisão, Caixa Negativo.

1 INTRODUÇÃO

A função da gestão na empresa é organizar e coordenar os processos de maneira eficaz e eficiente, já que a mesma é fator determinante para a sobrevivência da organização (PELOZATO, GONÇAVES 2020).

Segundo a pesquisa realizado pelo SEBRAE (2020) referente a sobrevivências das empresas, constatou-se um menor índice de sobrevivência entre os Microempreendedor individual (MEI), e isto se dá em decorrência à qualidade da gestão, já que em sua maioria, os gestores estavam desempregados no momento da abertura das empresas, e por isso não tiveram condições de se capacitar adequadamente para aprimorar a administração.

A qualidade na gestão tem impactos diretos nas organizações. Empresas com maior nível de governança corporativa, que tem como objetivo uma gestão responsável, transparente e participativa, tais quais podem ser medidas por meio do Índice de Práticas de Governança Corporativa (IPGC), tem uma maior tendência a serem menos restritas financeiramente, tendo maior acesso a financiamentos externos a custos mais baixos, conseguindo mitigar impactos financeiros (SILVA; CAIXE & KRAUTER, 2019).

O conceito de qualidade deixou de ser apenas a ausência de defeitos nos produtos e serviços que seguiam à risca suas especificações técnicas e passou a estar diretamente ligada às expectativas do cliente e a sua percepção sobre o que é qualidade, onde começou a englobar todos os aspectos e setores internos e externos das empresas, tirando o foco dos setores operacionais de produção; formando o novo conceito de qualidade, passando a analisar os processos das áreas táticas e estratégicas da organização, como a área de gestão (SOARES & OLIVEIRA, 2010).

Nesse sentido, os processos e as ferramentas utilizadas no setor financeiro, tem influência da qualidade da gestão. Tais ferramentas têm como intuito gerar informações para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, como é o caso do fluxo de caixa, ferramenta que dá suporte para entender a eficiência econômica de uma empresa, assim como liquidez que é a capacidade de honrar com suas obrigações, criando a possibilidade de o gestor planejar melhor as suas ações futuras (ALMEIDA & BEZERRA, 2012; GUIMARÃES & NOSSA, 2010; BONÍZIO; MARTINS & GILIOLI, 2010).

As informações necessárias para a estruturação de um fluxo de caixa mudam conforme a complexidade das necessidades de cada empresa, especificando diferentes tipos de receitas e gastos. Mas, em base, o fluxo de caixa pretende registrar a movimentação financeira, entradas e saídas do caixa em um determinado período, acompanhando as entradas de receitas (contas a receber) que permite identificar os valores que entrarão em caixa, e saber visivelmente quanto recurso estará disponível em um determinado dia específico, e também acompanhar as saídas de caixa (contas a pagar) que são as obrigações financeiras assumidas pela instituição, possibilitando a identificar e determinar prioridades a serem pagas (SEBRAE, 2019; SILVA, 2015).

Este trabalho volta-se para o fluxo de caixa para fins gerenciais, mas vale citar que em casos específicos a Lei 11.638/07, tornou obrigatório a publicação dos demonstrativos de fluxo de caixa, apresentados em pelo menos 3 categorias: operacional, investimentos e financiamentos.

Assim, os estudos anteriores sobre o assunto tratado nessa foram desenvolvidos pelos autores: Santos, Padovan e Lopessa (2017), ilustraram pelo do diagrama de causa e efeito, os porquês da não utilização de demonstrativos contábeis por parte dos empresários e concluiu que o fator mão de obra é a principal causa desse comportamento; Almeida e Bezerra (2012) que apontou a importância do fluxo de caixa na identificação

de gerenciamento de resultados em empresas do segmento de construção civil registradas na Bolsa de valores do Brasil (B3) no período de 2007 a 2009, e concluiu que o principal objetivo da utilização dessas lacunas legais era o de aumentar o lucro; Toledo, Oliveira e Spessatto (2010) que buscaram entender o perfil dos administradores financeiros das microempresas no centro de Curitiba e seus conhecimentos sobre a ferramenta de fluxo de caixa e concluiu que esse instrumento de gestão está sendo pouco utilizado e aponta um despreparo dos gestores dessas empresas.

Visto que os estudos anteriores estão voltados para a utilização do fluxo de caixa, este estudo diferencia-se dos demais, ao tentar compreender como a empresa chegou no cenário de fluxo de caixa negativo.

Apresentada a lacuna de pesquisa, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: **Como é a compreensão dos gestores de uma empresa de Transporte Rodoviários do Oeste do Paraná sobre os fatores que levaram a empresa a trabalhar com um fluxo de caixa negativo, e como é feita a gestão e a tomada de decisão no contexto onde há escassez de caixa?**

Para atingir a questão de pesquisa, o artigo tem como objetivo geral: Compreender os fatores que levaram a empresa a trabalhar com um fluxo de caixa negativo, e como é feita a gestão e a tomada de decisão no contexto onde há escassez de caixa.

Para responder o objetivo geral, foram elaborados alguns objetivos específicos, tais como a) Análise o perfil dos respondentes; b) Compreender as competências em relação ao fluxo de caixa dos respondentes; c) Compreender os fatores que levaram ao fluxo de caixa negativo; d) Explicar como é feita a análise dos passivos para tomada de decisão; e) Analisar as propostas dos entrevistados para reverter o fluxo de caixa negativo.

Destarte, o estudo se justifica, pois, visa contribuir para o âmbito acadêmico, gerando conhecimento na área de gestão financeira, numa perspectiva de cenário negativo. Além disso, para o âmbito social, contribui com informações demais empresas na estruturação das suas tomadas de decisão. No que diz respeito a teórica acrescentar resultados nas áreas de pesquisas voltadas para gestão financeira. Já no âmbito profissional, pode servir como uma ferramenta de estudo para auxiliar outros administradores financeiro que possam estar passando por problemas de escassez de caixa.

Esse artigo está estruturado em cinco partes: após está introdução, inicia-se o referencial teórico, na sequência os procedimentos metodológicos, seguido pela análise e discussão dos resultados e, por fim, as conclusões.

2 BASE TEÓRICA

Nesta subseção são tratados os assuntos que amparam essa pesquisa. Com base em teóricos seminais e contemporâneos, e ainda, apresentação de um arcabouço de estudos anteriores.

2.1 Administração financeira

Administração financeira é gestão dos recursos de uma organização, dos seus ativos e passivos, com o objetivo de maximizar a riqueza dos proprietários, seja em forma do aumento do patrimônio líquido da empresa ou pela valorização nos preços das ações. A gestão é feita por meio através da análise de dados, transformando-os em informações que permitem concluir qual a situação da financeira ou econômica da empresa e conhecer todas as operações efetuadas pela mesma, permitindo a construção de um quadro de avaliação da organização (MATARAZZO, 2010).

Essas informações utilizadas na administração financeira podem ser obtidas por meio dos índices e demonstrativos financeiros, os quais geram dados para entender a empresa e seus principais aspectos, como, por exemplo, os índices de estrutura que trazem dados sobre a composição das origens e aplicações financeiras, os de liquidez, a qual é a capacidade da empresa em cumprir com as obrigações assumidas, como pagamento de fornecedores, salários e impostos, análise vertical que mostra a importância de cada parte do conjunto em relação ao todo, a análise horizontal que permite fazer um comparativo entre os anos e verificar o desenvolvimento no decorrer do tempo e os índices médios que permitem estruturar o ciclo operacional e financeiro da empresa (MATARAZZO, 2010).

Tais índices utilizados pela administração financeira são baseados nos demonstrativos financeiros, conforme Quadro 01.

Quadro 01 – Principais demonstrativos financeiros.

NOMES	CONCEITO
Balanço patrimonial	Balanço patrimonial que é a descrição dos direitos (ativos) e obrigações (passivos) da empresa, na qual os ativos representam tudo que a empresa tem, separando em ativo circulante (todos os ativos com que estão disponíveis no último dia do exercício social, como: Dinheiro em caixa, valores a receber pelas vendas efetuadas a prazo, estoque, impostos a recuperar e etc.), e os ativos não circulantes (aqueles que só estarão disponíveis após o fim do exercício como por exemplo: terrenos, veículos e títulos a receber após o final do exercício) e os passivos que são separados em passivo circulante (obrigações a serem pagas antes do fim do exercício), passivo não circulante (obrigações assumidas com vencimentos superiores a um ano, como financiamentos) e o patrimônio líquido (que representa os direitos dos acionistas).
Demonstração do resultado dos exercícios	Demonstração do resultado dos exercícios que é voltada para a situação econômica da empresa, representados pelas receitas e despesas da empresa com fim de calcular o lucro ou prejuízo do exercício, onde resumidamente são abatidos da receita bruta todas as despesas como salário de funcionários, impostos, despesas administrativas como aluguel, luz e internet, despesas com vendas.
Fluxo de caixa	Fluxo de caixa, é o foco no trabalho e será aprofundado posteriormente no subtópicos 2.3.

Fonte: Adaptação Matarazzo (2010).

Sobre as demonstrações financeiras, no qual a Comissão de Pronunciamentos Contábeis (CPC) nº 26 define base para apresentação dos requisitos gerais, diretrizes e estrutura, podemos afirmar que:

As demonstrações contábeis são uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade. O objetivo das demonstrações contábeis é o de proporcionar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas. As demonstrações contábeis também objetivam apresentar os resultados da atuação da administração na gestão da entidade e sua capacitação na prestação de contas quanto aos recursos que lhe foram confiados (CPC 26, 2011, p. 6).

Vale ressaltar que os índices apresentam dados crus e cabe a administração financeira contextualizar e gerar informações. Por exemplo, a publicação de Silva, Caixa, Krauter (2019), aponta uma relação entre empresas com melhores práticas de governança comportaria com alto índice de endividamento e indica que as mesmas possuem uma maior facilidade em obter fontes externas de financiamento a custos menores, podendo concluir que um alto endividamento não necessariamente é algo ruim.

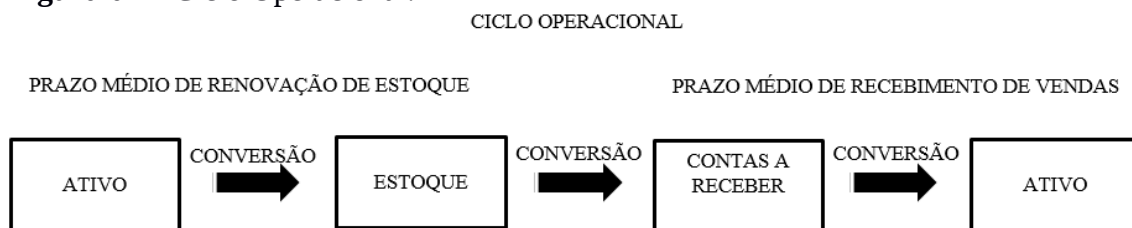
2.2 Administração financeira de curto prazo

Administração financeira de curto prazo pode ser sintetizado nas decisões financeiras referentes aos ativos circulantes, os ativos que são mais fáceis em gerar liquidez, como os disponíveis, contas a receber e estoque, também conhecido como capital de giro. São as fontes de recursos disponíveis para financiar as operações, e o passivo não circulante, as obrigações a serem pagas no ano, englobados as despesas relacionadas a fornecedores, impostos, salários e financiamentos (ROSS, 2013).

Uma das preocupações da administração financeira é manter o equilíbrio entre o setor de contas a receber e o contas a pagar, para gerar lucro e perpetuidade da empresa, tal equilíbrio pode ser constatado por intermédio do ciclo operacional e financeiro.

Ciclo operacional é o que calculado através dos índices médios desde o momento que o estoque é adquirido até o momento o cliente efetua o pagamento, sendo a forma pela qual o capital de giro se transmuta conforme evidenciado na Figura 02 (ROSS, 2013).

Figura 02 – Ciclo Operacional.



Fonte: Adaptado de Ross (2013)

- Ciclo Financeiro: Os dias entre o prazo médio de pagamento de compras e o recebimento efetivo do valor das vendas, conforme Figura 03 onde é correlacionado o ciclo financeiro com o operacional (ROSS, 2013).

Figura 03 – Ciclo Operacional e Financeiro.



Fonte: Adaptado de Ross (2013).

Por meio das Figuras 2 e 3 pode-se analisar os prazos de saída e entrada não simultâneas de caixa, podendo se verificar a necessidade de capital giro líquido (ROSS, 2013).

Capital de giro líquido é a diferença entre os ativos circulantes e passivos circulantes, utilizado para gerar liquidez para a empresa pagar as suas contas enquanto espera o recebimento dos clientes, diminuindo o risco insolvência técnica (GITMAN, 2010).

2.3 Fluxo de caixa

Fluxo de caixa resume as entradas e saídas de caixa, representa o registro das movimentações monetárias em um determinado período, respondendo perguntas como: Origem? Quando? Quanto? (GITMAN, 2010).

Sobre as informações geradas através do demonstrativo de fluxo de caixa, pode-se afirmar que:

As informações dos fluxos de caixa de uma entidade são úteis para proporcionar aos usuários das demonstrações contábeis uma base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como suas necessidades de liquidez. As decisões econômicas que são tomadas pelos usuários exigem avaliação da capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como da época e do grau de segurança de geração de tais recursos (CPC 03, 2010, p. 01).

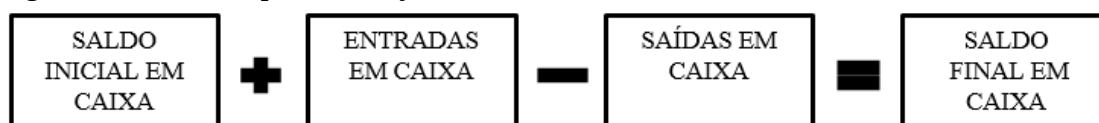
O Fluxo de caixa pode ter foco contábil dividido em fluxo de caixa operacional, fluxos de entradas e saídas relacionado a produção de bens e serviços, como recebimento de vendas e pagamento de salários e fornecedores de matéria-prima, esse fluxo está diretamente relacionado com as atividades de geração de receita, fluxo de investimento relaciona-se as entradas e saídas de ativos imobilizados como compra ou venda máquinas para a produção ou imóveis e o fluxo de financiamento, relacionado as entradas de aportes de monetários na empresa, seja pelos sócios ou por capital de terceiros, e as saídas que representam os pagamentos dessas dívidas assumidas, seja pelo pagamento de juros (terceiros) ou dividendos (próprio), registrando movimentações que já aconteceram (GITMAN, 2010).

O fluxo de caixa também pode ter foco gerencial, fornecendo uma estimativa da situação do caixa da empresa no futuro, projetado as entradas e saídas da empresa. As entradas são mais previsíveis, já que quando a empresa assume uma obrigação, sabe quando e quanto terá que desembolsar para realizar a quitação, como fornecedores, salários, e as entradas, referentes a projeção de vendas a seus respectivos recebimentos através das contas a receber, trazendo informações sobre a estimativa da capacidade da empresa conseguir cumprir com as suas obrigações (SANTOS, 2001).

2.3.1 Interfases do Fluxo de Caixa

As interfases do fluxo de caixa, podem ser delimitados com a ajuda da Figura 04.

Figura 04 – Calculo para obtenção do saldo final em caixa



Fonte: Adaptação de Santos (2011)

Quando resultado é positivo, significa que há mais entradas do que saídas, sinalizando saúde financeira da empresa e sobra. Já, quando o resultado se mostra negativo, significa que a empresa está trabalhando com déficit de caixa. Quando há mais saídas do que entradas, gerando uma insuficiência financeira, que podem sinalizar um problema nas finanças da empresa, como quedas nas vendas ou inadimplência dos clientes, e com essa informação e mãos, permite planejamento dos gestores e tomadas de decisões como renegociação de empréstimos, retardamento do pagamento dos fornecedores, incentivos para compras a vistas, como descontos, acelerando as entradas em caixa (SANTOS, 2001).

2.4 Tomada de decisão

Tomadas de decisões são as escolhas tomadas no gerenciamento da empresa. Tais decisões afetam significativamente o grau de sucesso e podem afetar aspectos cruciais como o endividamento e a liquidez da organização, podendo fazer cumprir o seu objetivo principal que é o aumento de capital ou podendo levar a empresa a falência. Cabe aos administradores financeiros essa atividade, quantificando as decisões. Tais decisões para serem assertivas precisam ser baseados em informações já que cada decisão apresenta características de retorno que é o ganho ou perda obtidos sobre a decisão escolhida e o risco que são as incertezas sobre o retorno, de que o retorno real seja inferior ao retorno esperado (GITMAN, 2010).

Autores como Gitman (2010) e Ross (2013) trazem a perspectiva sobre as decisões relacionadas a investimentos em projetos ou ações na administração financeira, e como basear a decisão em dados estatísticos de risco. Mas consegue-se trazer isso para outras realidades financeiras, como a de empresas sem liquidez, que trabalham com um capital de giro negativo, na qual se vê crucial a tomada de decisão, mas relacionada aos passivos a serem pagos, quando a mesma não tem disponibilidades para arcar com todas as obrigações assumidas. Transformando o passivo em uma forma de investimento, já que o não pagamento de um fornecedor, por exemplo, pode acarretar um interrompimento de um fluxo de caixa futuro.

2.5 Desempenho econômico das empresas de transporte rodoviário

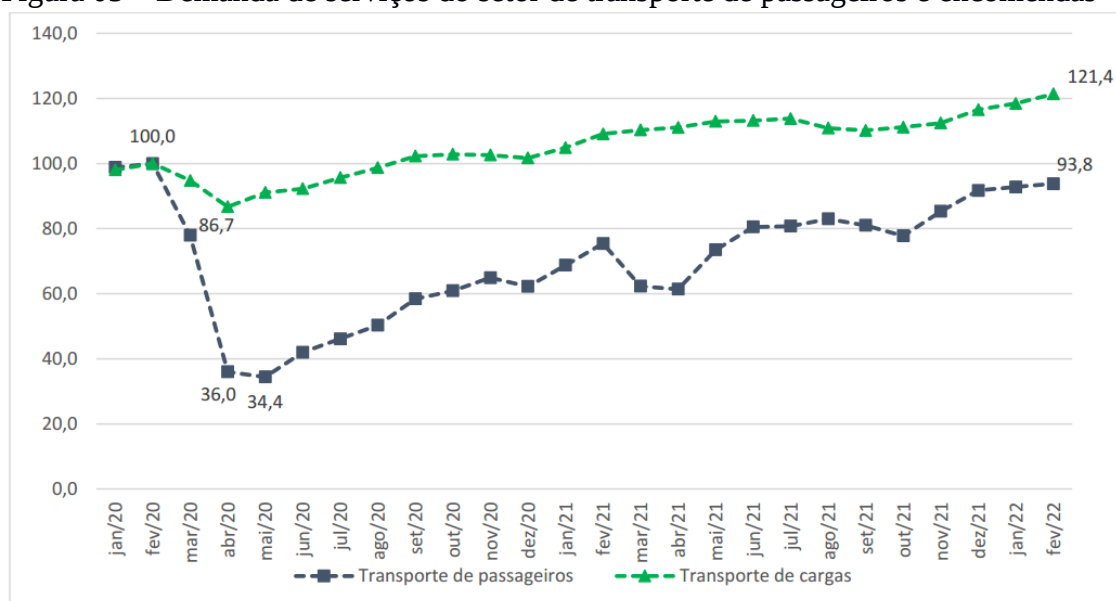
O setor de transporte é um dos setores mais impactados por crises econômicas, já que parte significativa da sua demanda está diretamente relacionada a demanda de outros setores econômicos e do consumo das famílias, e a redução da demanda por serviços de transportes de cargas e passageiros decorrente da recessão dos demais setores econômicos, prejudica o desempenho econômico do setor de transporte (CNT, 2017). Setor pelo qual é majoritariamente feito por meio do modal de transporte rodoviário, aquele pelo qual é realizado através de automóveis e rodovias, como, por exemplo, a movimentação de cargas realizadas pelos caminhões, representando 68% do total (ANTUNES, NAZARÉ, BORGES, 2015).

A relação entre crises econômicas e o setor de transporte pode ser constatada em dois períodos recentes, como a crise político-econômica ocorrida entre 2014 e 2016, onde o produto interno bruto do setor do transporte chegou em 2016 a queda histórica de 6,8%, apresentando nos anos posteriores um processo de recuperação não sólido, baseado em dados como o aumento da circulação de veículos pesados, crescimento dos licenciamentos e aquisições de novos veículos, podendo apontar um reflexo da retomada gradual do transporte de cargas e passageiros (CNT, 2017).

A segunda constatação seria em 2020 com a crise econômica causada pela pandemia da Covid-19, crise que restringiu a circulação de pessoas, afetando a demanda como um todo, colocando em risco a sobrevivência das empresas desse setor, chegando a retração em abril de 2020 de 21,2% e uma redução na demanda de 28,5% quando comparado com o mesmo período do ano anterior, pior desempenho da atividade na série histórica (CNT 2020).

Em abril de 2022 uma pesquisa realizada pelo IBGE detectou uma constância e uma tendência de crescimento no setor de transportes e apontou que o transporte terrestre está com um volume de serviço 14,2% superior ao período pré-pandêmico conforme Figura 5, que representa o volume por tipo: passageiros e cargas.

Figura 05 – Demanda de serviços do setor de transporte de passageiros e encomendas



Fonte: Elaboração CNT, com dados da PMS (IBGE).

Por meio do gráfico 05, consegue-se analisar a queda acentuada na demanda, e o processo mais lento de recuperação do setor de transporte de passageiros, que sofreram

com as restrições de circulação de pessoas, quando comparado com o transporte de cargas (CNT, 2022).

A disparidade dos impactos sobre os transportes de passageiros e de cargas pode ser correlacionado com a mudança de hábito ocorrida durante a pandemia de covid-19, e ganho de força das vendas *online*, que tiveram faturamento recorde em 2021, com 353 milhões de entregas, segundo levantamento da *Neotrust*, publicado no Jornal Estado de Minas Gerais em fevereiro de 2022.

2.6 Estudos anteriores

Para fundamentação do disposto trabalho, tem-se os artigos relacionados no quadro 02, que discorrem sobre o tema de gestão financeira e fluxo de caixa.

Quadro 02 – Estudos Anteriores

AUTORES	OBJETIVOS	RESULTADO
Toledo, Oliveira e Spessatto (2010)	Objetivo do trabalho era entender o perfil dos administradores financeiros das microempresas, e seus conhecimentos quanto à implantação, manutenção e controle da ferramenta de fluxo de caixa que dá apoio a tomada de decisões no processo de gestão.	Conclui-se que o fluxo de caixa como instrumento de gestão está sendo pouco utilizado e aponta um despreparo entre os gestores das microempresas analisadas.
Almeida, Bezerra (2012)	O objetivo era identificar a Influência do fluxo de caixa na manipulação proposital de resultados em empresas do segmento da construção civil registradas na Bolsa de Valores no período de 2007 a 2009	Resultados é que existe a prática de gerenciamento de resultados nas empresas do segmento da construção civil em todos os períodos analisados, sendo que 2009 foi o ano em que as empresas mais gerenciam o resultado, representando 13,38% de gerenciamento com o objetivo de aumentar o lucro. e fluxo de caixa operacional possui grande influência na identificação do gerenciamento de resultados.
Silva, Caixa, Krauter	O objetivo deste estudo foi investigar a sensibilidade do investimento ao fluxo de caixa para empresas brasileiras com diferentes níveis de governança corporativa e analisar as empresas através do critério IPGC foram divididas em quintis de acordo com os valores de IPGC calculados, foram agrupados em 2 grupos que foram consideradas com pior e melhor qualidade de governança,	Concluiu que empresas com pior índice de governança corporativa, investem menos, são menores e retêm menos caixa, além de serem menos endividadas. O maior endividamento das empresas com melhor governança pode sinalizar maior acesso a fontes externas de financiamento com custos mais baixos
Silva (2016)	Objetivo era mostrar a importância do fluxo de caixa para microempresas, explicando as suas partes, os seus benefícios e as consequências de não manter um bom controle dessa ferramenta.	Concluiu-se que indispensável para quaisquer empresas ter conhecimentos das movimentações financeiras da empresa, gerando informação para os gestores conseguirem tomar ações a fim de manter o equilíbrio financeiro da empresa
Santos, Padovan, Lopessa (2017)	Objetivo era ilustrar as possíveis causas que poderiam contribuir para a não utilização de demonstrativos contábeis por parte do empresário através do diagrama de causa e efeito, possibilitando, desta forma, que o gestor priorize as causas apontadas de forma a saná-las.	Concluiu que a principal causa evidencia a não utilização dos demonstrativos refere-se à “Mão de obra interna”, representada pela figura do gestor. Dentre as principais subcausas relacionadas à causa em questão, verificou-se que o acúmulo de funções” pelo gestor representava o aspecto mais impactante para ocorrer a falha relacionada à causa “Mão de obra interna”.

Moreira, Jones, Tavares, Fehr, Silva (2014)	Objetivo era analisar duas ferramentas que geram informações para os gestores no processo de tomada de decisão, ambos estão relacionados a informações a respeito da geração de caixa surgiu a necessidade de verificar se representam a mesma informação: EBITDA e o FCO	Constatou-se que o EBITDA consegue se sobrepor ao FCO devido à sua facilidade de cálculo através de dados da Demonstração de Resultados que gera uma medida aproximada da geração operacional de caixa da empresa. No entanto, em termos de gestão, para se avaliar efetivamente o caixa operacional de uma empresa, o FCO é a melhor métrica, pois é mais completo, uma vez que considera em seu cálculo as variações do capital de giro e outras variações das contas de balanço.
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Artigos que contribuem para compreender a área de finanças e o entendimento dos autores sobre a aplicação de conceitos da gestão financeira.

3 METODOLOGIA

Nessa seção foram tratados os procedimentos metodológicos aplicados ao desenvolvimento do estudo a fim de responder à pergunta de pesquisa.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa apresenta característica explicativa por identificar as causas que afetam o processo de qualidade da gestão do fluxo de caixa. Essa tipologia, preocupa-se em encontrar as razões determinantes pelo qual um fenômeno acontece (PANDANOV, 2013).

Quanto a abordagem do problema é tida como qualitativa, por analisar o processo através da interpretação dos fenômenos e atribuição de significado de forma descritiva a eles (KAUARK, MANHÃES, MEDEIROS, 2010).

No que tange os procedimentos de coleta de dados foram realizadas entrevistas, utilizando-se um roteiro de entrevista semiestruturado que não segue a rigidez de roteiro estruturado, dando mais liberdade para redirecionar a entrevista, aumentando a liberdade, que será realizada nesse caso com 3 profissionais da área de administração financeira, todos funcionários da mesma empresa de transporte rodoviário no Oeste do Paraná (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Para a análise dos dados, fez-se uso da técnica da análise de conteúdo, sendo um método de organização com foco em analisar a percepção do entrevistado sobre determinado fenômeno, compreendendo e interpretando o conteúdo emitido durante o processo de comunicação, extraindo o conteúdo por trás da mensagem analisada (CAVALCANTE, CALIXTO, PINHEIRO, 2014).

As categorias de análise da pesquisa são delineadas, conforme Quadro 03.

Quadro 03 – Categorias de Análise

CATEGORIA DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS	BASE TEÓRICA
Perfil do entrevistado	Compreender o perfil, experiências e formações	Elaborado pelo autor (2022).
Competências em relação ao fluxo de caixa	Compreender as competências dos entrevistados em relação ao fluxo de caixa e o seu funcionamento.	Matarazzo, (2010); Gitman, (2010); CPC 03 (2010).
Fatores que levaram/levam ao Fluxo de caixa negativo	Entender os aspectos sociais, econômicos e administrativos que levaram o fluxo de caixa a se tornar negativo.	Santos (2001); CNT (2020).
Análise dos passivos	Verificar como é feito a análise e tomada de decisão no setor de contas a pagar no contexto de um fluxo de caixa negativo, assim como as interferências não racionais.	Ross (2013); Gitman (2010); Lousada e Valentim (2011).
Propostas para reverter o fluxo de caixa negativo	Verificar quais são as propostas que estão sendo aplicadas na empresa, afim de reverter o fluxo de caixa negativo.	Elaborado pelo autor (2022).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Com base nas categorias de análise, foram definidas Proposições, a fim de embasar os resultados da pesquisa.

P1: Os entrevistados possuem os conhecimentos e compreendem o funcionamento referente ao fluxo de caixa.

P2: O fluxo de caixa negativo está diretamente ligado a má gestão dos administradores financeiros.

P3: A análise dos passivos não é feita previamente e os passivos são pagos quando há bloqueio dos serviços relacionados a operação da empresa.

P4: Não há nem uma ação em andamento para reverter o cenário de fluxo de caixa negativo.

Sendo assim, após a definição das categorias e subcategorias, bem como, das proposições, na sequência é evidenciada a análise dos resultados, por meio da análise de conteúdo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção trata-se das análises com base nas três entrevistas, sendo subdividida em três subseções, a fim de responder aos objetivos específicos e por consequente ao problema de pesquisa.

4.1 Perfil do Respondente

Com objetivo de verificar o perfil dos respondentes, o Quadro 04 apresenta uma representação gráfica das respostas dos entrevistados.

Quadro 04 – Perfil dos respondentes

PERFIL	ENTREVISTADA 1	ENTREVISTADA 2	ENTREVISTADA 3
Idade	35 anos	49 anos	43 anos
Gênero	Feminino	Feminino	Masculino
Formação acadêmica	Administração	Técnico em processos gerenciais	Contabilidade, MBA em gestão financeira
Área de atuação	Financeiro	Financeiro	Financeiro
Função no setor	Analista de fluxo de caixa	Encarregada do contas a pagar	Supervisor do setor financeiro
Tempo na Função	6 meses	11 anos	5 anos

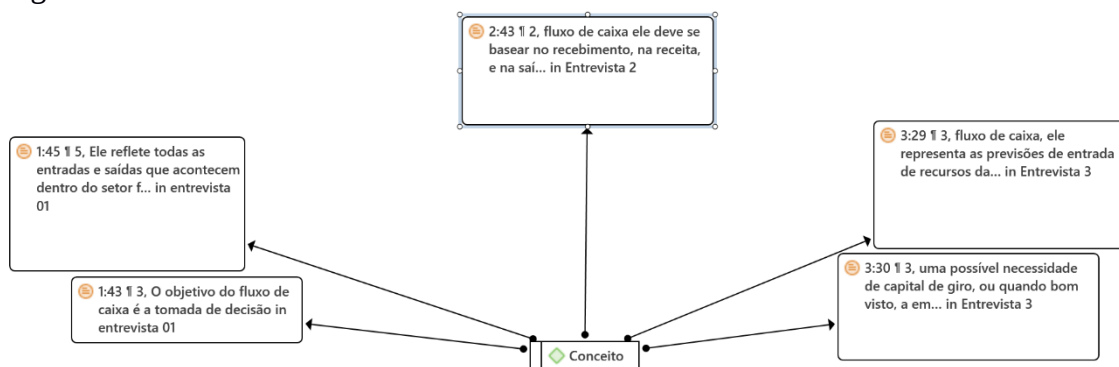
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

O Quadro 04 demonstra que a maioria dos entrevistados são mulheres, em relação à idade percebe-se uma colaboradora acima dos 30 anos, e os dois demais, com mais de 40 anos. No que tange a área de atuação, todos trabalham na área financeira da referida empresa, corroborando com o objetivo do trabalho, o qual trata o Fluxo de Caixa, um demonstrativo financeiro. Já a questão de tempo de cargo/função, percebe-se que os dois entrevistados com mais de 40 anos, estão a mais tempo, já a entrevistada 1, está a menos de um ano na função, em relação às formações acadêmicas dos entrevistados, nota-se que os 3 entrevistados possuem formações diferentes, sendo que a entrevista 1 possuir formação técnica de nível médio, a entrevistado 2 possui formação de nível superior e o entrevistado 3 possui formação de nível superior com pós-graduação.

4.2 Competências em relação ao Fluxo de Caixa

Com objetivo de compreender as competências dos entrevistados em relação ao fluxo de caixa, a Figura 06 apresenta as falas deles em relação ao conceito dessa ferramenta.

Figura 06 – Conceito do Fluxo de Caixa

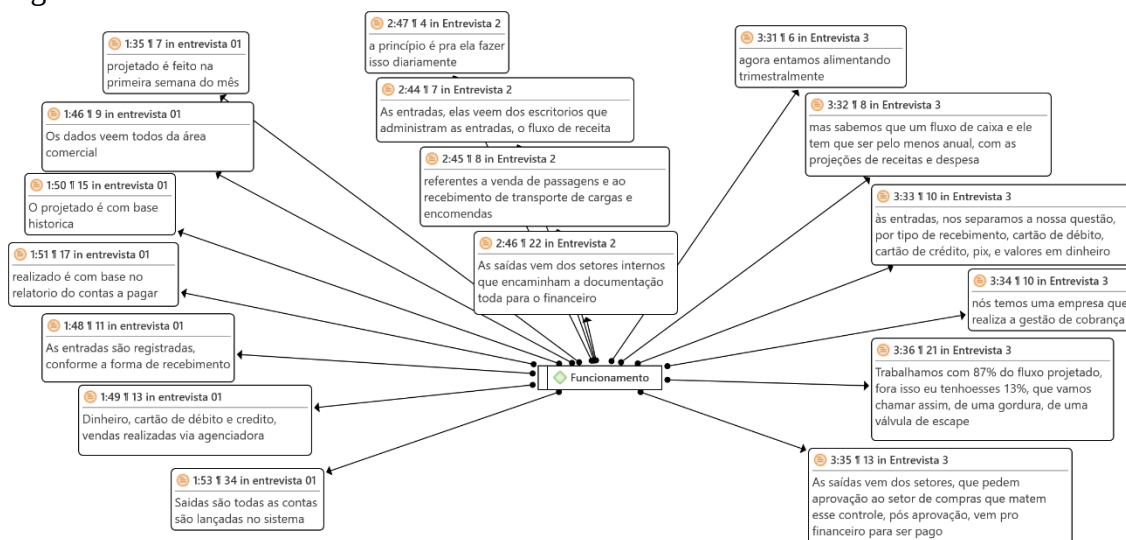


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

O autor Azambuja (2010) conceitua Fluxo de Caixa como uma representação gráfica das entradas e saídas de recursos financeiros na empresa, tendo como principal objetivo, possibilitar uma visão geral das movimentações de recursos financeiros, permitindo verificar a necessidade de captação de recursos, diminuindo o risco liquidez. Em relação ao conceito citado pelos entrevistados, nota-se que ambos compreendem a ferramenta da mesma forma, como sendo um “sistema” o qual alimenta as entradas e saídas de recursos do caixa de uma empresa em um determinado período, corroborando com o conceito do autor supracitado.

Para complementar o entendimento em relação aos conhecimentos sobre fluxo de caixa, a Figura 07, mostra as falas dos entrevistados em relação ao funcionamento do fluxo de caixa.

Figura 07 – Funcionamento do fluxo de caixa.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Sobre o funcionamento do fluxo de caixa, os Autores Silva, Souza, Batista e Dalfior (2018), conceituam que as informações alimentadas no fluxo de caixa são compostas pelas receitas, advindas de vendas, e demais formas de entradas de recursos em caixa, já as despesas, tudo aquilo que reduz o ativo e afeta o caixa da empresa, ocorridas em um determinado período. Em relação ao conceito citado pelos entrevistados, nota-se que os ambos compreendem quais informações devem ser alimentadas no fluxo de caixa da mesma forma, como sendo entradas, referente a vendas, separadas por tipos de recebimento (dinheiro, cartão de crédito e débito, pix e boletos) e saídas como as contas

assumidas pelos demais setores internos e são encaminhados para serem pagos no financeiro, corroborando com as falas do autor. A entrevistada 1 complementa que a projeção das entradas (receitas) do fluxo de caixa é uma média, com base no histórico de vendas de 1 ano. O entrevistado 3 lembra sobre a projeção das saídas é feita com base no orçamento anual, também com base histórica.

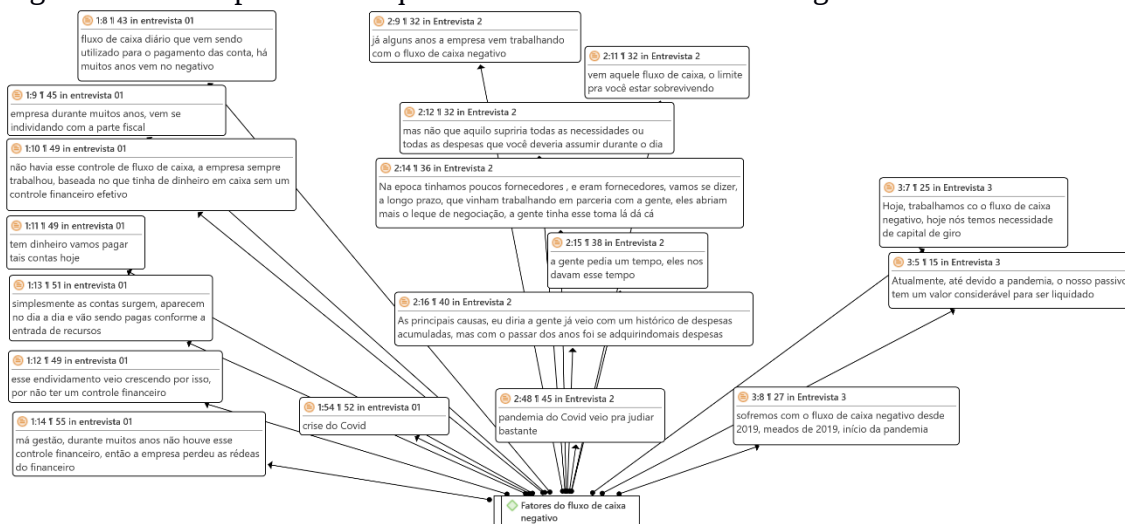
Como complemento, para entender melhor o funcionamento do fluxo de caixa, os Autores Santos, Tofoli e Silva (2018), conceituam planejamento financeiro como uma “ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações” traçando com antecipação, quais os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los. Na empresa pesquisada, o principal objetivo dos gestores financeiros entrevistados, é manter a operação rodando, apesar das dificuldades com a escassez de caixa (Vide Figura 10 – Entrevistado 3). Em relação ao conceito citado, o entrevistado 3 ainda explica que apenas 87% do fluxo de caixa é utilizado para o planejamento do financeiro, e a sobra dos 13% ele define como uma “válvula de escape”, a qual é destinada para emergências que estavam fora do planejamento. Dessa forma, evita a possibilidade de paralisar a operação, esta é a forma que os gestores encontraram de alcançar os seus objetivos.

Ainda, o entrevistado 03 fala que o fluxo de caixa da empresa é projetado trimestralmente, corroborando com as falas do Autor Reis (2011), o qual afirma que a ferramenta fluxa de caixa deve ser projetada para no mínimo para 3 meses.

4.3 Fatores que levaram/levam ao fluxo de caixa negativo

Visando compreender os fatores que levaram a empresa ao fluxo de caixa negativo, a Figura 08 apresenta a falas dos entrevistados em relação as principais causas.

Figura 08 – Principais fatores que levaram ao fluxo de caixa negativo.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A Figura 08 está distribuída de uma forma que separa a linha de raciocínio dos entrevistados. A entrevistada 1 cita a má gestão e a falta de controle financeiro, como fatores que levaram o fluxo de caixa negativo. Ela ainda afirma que o endividamento da empresa cresceu devido à falta de um controle financeiro “as contas surgiam e eram pagas conforme tinha dinheiro”, e, “a empresa perdeu as rédeas do financeiro”. Já a entrevistada 2, corrobora com a fala da entrevistada 1, e diz que entre as principais causas, seria um histórico de despesas acumuladas, e aponta o mal planejamento financeiro de despesas e receitas.

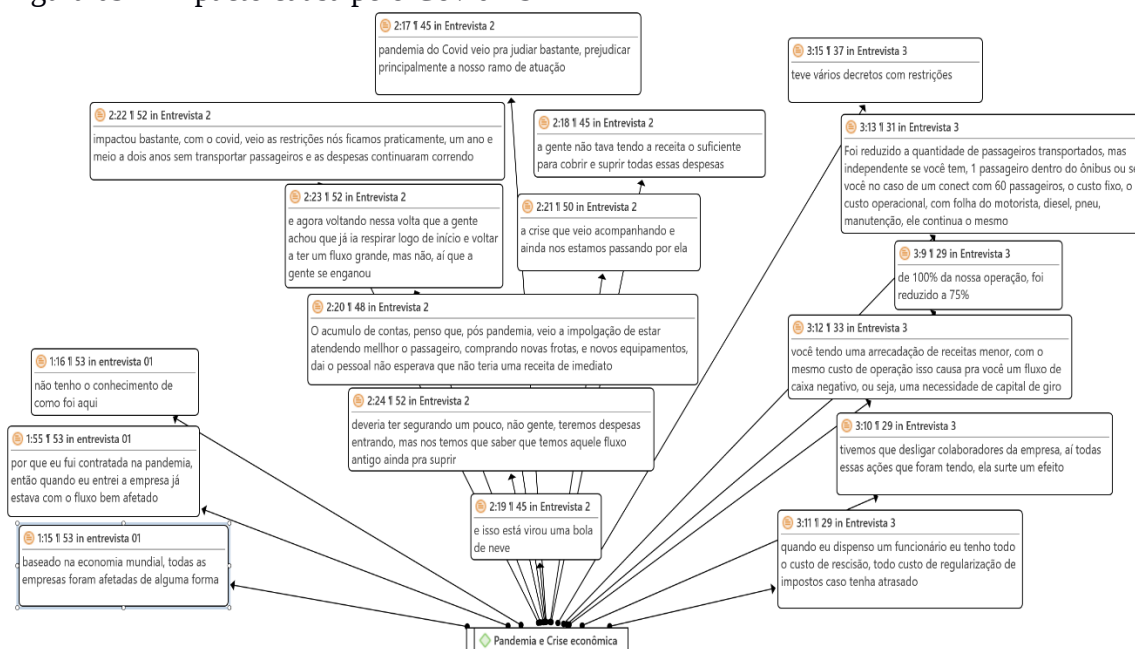
Em concordância com a fala das entrevistadas 1 e 2 os autores Sant’Ana, Lopes, Barbosa e Moura (2018) conceituam controle financeiro como uma forma de registro e análise dos resultados que ocorrem durante a execução do plano, possibilitando uma comparação de desempenho. Isso consiste em uma maneira de verificar se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas.

Em contrapartida o entrevistado 3 coloca como causa única do fluxo de caixa negativo a pandemia do Covid-19. As falas dos entrevistados referente aos impactos causados pelo Covid-19, serão debatidos na Figura 09.

A entrevistada 2 ainda aponta uma inflexibilidade dos fornecedores nas negociações das pendências, sugerindo um impacto não só na empresa, mas também em toda a cadeia produtiva envolvida, corroborando com a pesquisa feita pelo IBGE (2020), o qual diz que 63,7% das empresas tiveram dificuldades em realizar pagamentos de rotina em relação a períodos anteriores a pandemia.

Um denominador comum encontrado na fala dos três entrevistados foram os impactos causados pela pandemia da Covid-19, a Figura 09, apresenta a fala dos mesmos em relação a esse acontecimento.

Figura 09 – Impacto causa pelo Covid-19



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A Entrevistada 1 falou que quando entrou na empresa, já existia a situação de fluxo de caixa negativo, afirmando não ter conhecimentos e dados suficientes para afirmar os impactos causados pela Covid-19 na empresa, mas, reconhece que a crise econômica causada pela Covid-19 trouxe impactos para todas as empresas que tiveram sua operação reduzida ou paralisada, corroborando com a pesquisa feita pelo IBGE (2020), o qual aponta a pandemia como responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas, indicando uma redução nas vendas para 7 em cada 10 empresas.

Os entrevistados 2 e 3, com mais tempo de empresa, afirmam que “*houve grandes impactos causados pela Covid-19*”, já que com eles, vieram as restrições de transporte, que reduziam a quantidade de passageiros por ônibus. O entrevistado 3 citou que a capacidade média da operação foi reduzida em 75% e ainda em síntese falou “*Se você transporta 1 ou 60 passageiros, o custo operacional é o mesmo*”. Corroborando com essas informações, tem-se a publicação da Confederação nacional de transporte (CNT

2022) a qual informa a queda 65,6% de demanda no setor de transporte de passageiros de janeiro a março de 2020. O entrevistado ainda falou sobre um “efeito dominó” já que com parte da operação paralisada, e com a diminuição de receita, tiveram que ser feitos cortes de funcionários, ação que gerou aumento no endividamento, já que junto da demissão, vem todos os custos agregados com a rescisão.

A entrevista 2 ainda agrega e diz que no pós-pandemia, com a volta à normalidade de transporte de passageiros, o financeiro se preparou para voltar com 100% da operação, e fez investimentos com base nisso, porém, foi uma decisão equivocada. Ela afirma que a empresa ainda está passando pela crise, e devido a esses novos gastos com investimentos, o endividamento virou uma “bola de neve ainda maior”, corroborando com as informações contidas na Figura 08, sobre o mau planejamento financeiro.

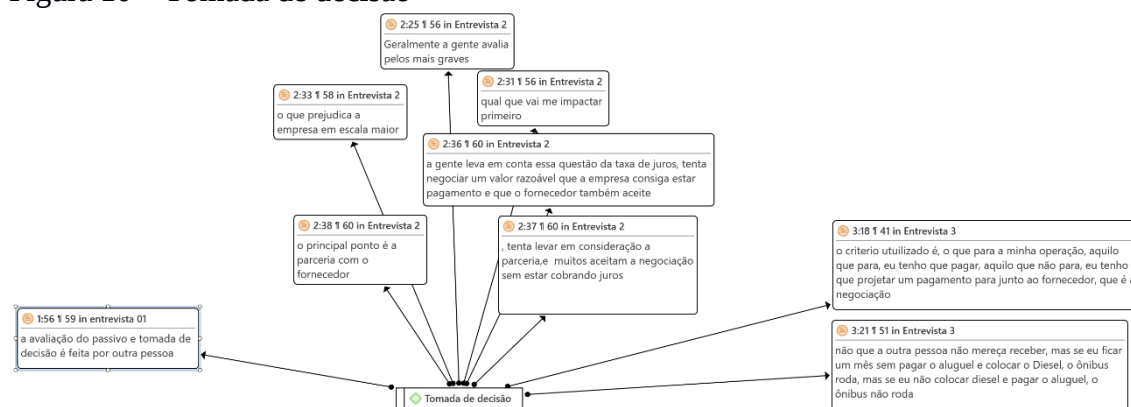
Ao serem questionados sobre possíveis soluções para reverter o fluxo de caixa negativo, alguns pontos foram levantados. A entrevista 1 levanta dois pontos a serem discutidos, são eles, taxas bancárias pagas por cheques que são devolvidos, pois a conta da empresa não suporta cobrir os mesmo, sendo uma forma de gastos desnecessários, e por segundo, os “exorbitantes” valores pagos em juros de empréstimos usados como captação de recursos, ou seja, uma solução encontrada pelos gestores para manter a operação rodando, mas que acarreta novos problemas, não sendo uma solução muito eficiente, batendo de novo no ponto da falta de um planejamento financeiro.

4.4 Análise dos passivos para tomada de decisão.

O autor Lima (2012) conceitua tomada de decisão uma habilidade chave para um planejamento bem-sucedido em todos os níveis da gestão, indo além do ato de decidir, passando pelas fases de diagnósticos, descoberta das alternativas e análise, feita de maneira racional e objetiva.

Para complementar o entendimento referente a tomada de decisão, a Figura 10, representa as falas dos entrevistados em relação aos critérios para a tomada de decisão.

Figura 10 – Tomada de decisão



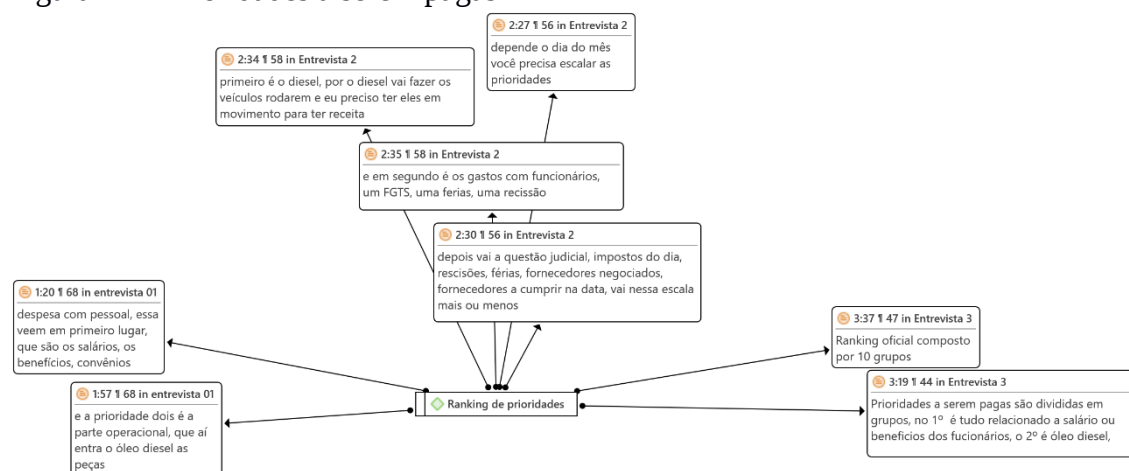
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A entrevistada 1, afirmou não saber quais os principais critérios para a tomada de decisão, já que a mesma é feita por outra pessoa, enquanto os entrevistados 2 e 3, concordaram que devido à escassez de caixa, e a impossibilidade de quitar em dia todas as dívidas assumidas, o principal critério utilizado para a tomada de decisão é analisar os impactos que cada passivo tem na operação, priorizados aqueles com o impacto negativo maior a empresa e aquele que possa causar uma redução na receita de forma imediata.

Corroborando com o que foi dito pelos entrevistados supracitados, o Autor Lima (2012) fala que as tomadas de decisões devem estar ligadas diretamente aos objetivos que a organização quer alcançar, tendo como parte fundamental a avaliação prévia dos resultados de cada decisão. No caso da empresa pesquisada nesse artigo, o objetivo principal é manter a operação em funcionamento, isso fica comprovado com a fala do entrevistado 3 ao discorrer que “*Se eu ficar um mês sem pagar um aluguel, e colocar o diesel, o ônibus roda, mas se eu pagar o aluguel e não colocar o diesel, o ônibus não roda*” o que confirma essa pré-avaliação das consequências de deixar de pagar algum passivo.

Para agregar ainda mais conhecimentos sobre a tomada de decisão, a Figura 11 apresenta a fala dos entrevistados para compreender quais são as prioridades a serem pagas, que por consequências são aqueles que os entrevistados julgam ter impacto negativo maior a operação.

Figura 11 – Prioridades a serem pagas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Os Entrevistados concordaram entre as duas principais prioridades, que seriam parte de pessoal e Óleo diesel, o entrevistado 3 ainda citou o Ranking oficial de prioridades composto por 10 grupos, conforme Quadro 05.

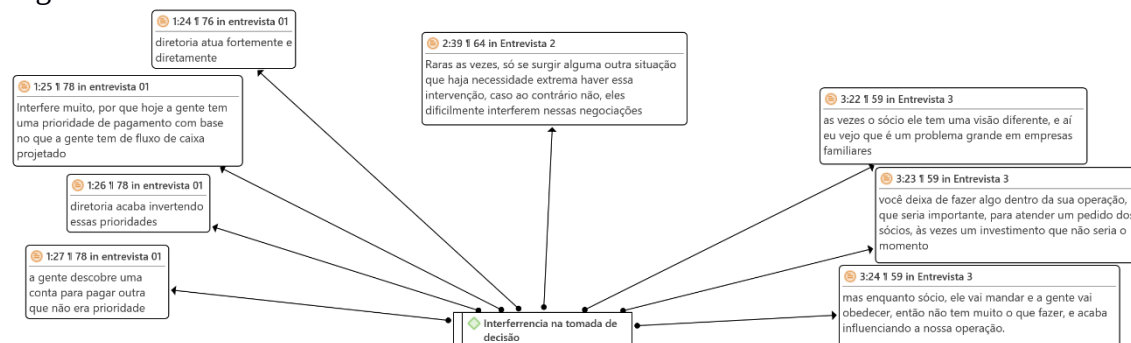
Quadro 05 – Ranking oficial das planilhas oficiais

GRUPOS	ITENS
Grupo 1	Adiantamento quinzenal de salário, cesta básica, consignados, convênios, férias, FGTS, Imposto de renda, Multi-convênios dos funcionários, rescisão, saldo do salário, vale alimentação, vale refeição, vale gás, vale transporte.
Grupo 2	Óleo diesel.
Grupo 3	Comissão de encomendas.
Grupo 4	Cartas fretes de encomendas, cheques a compensar e taxas de embarque para o uso dos terminais rodoviários.
Grupo 5	Cartão corporativo das filiais.
Grupo 6	Acordos/despesas jurídicas – Ações civis, acordos trabalhistas, acordos tributários.
Grupo 7	Empréstimos e tudo relacionado a parte bancária.
Grupo 8	Caixas das filiais, encaminhamento de recursos para manter algumas filiais em situação especial.
Grupo 9	Impostos relacionados a venda.
Grupo 10	Financiamentos/investimentos de maquinários/veículos novos.
Grupo 11	Todos os outros custos, GNTT, taxas do DETRAM, seguros, tarifas bancárias, antecipações, alugueis e outros.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ainda como complemento para o entendimento sobre a tomada de decisão, a Figura 12 representa as falas dos entrevistados em relação as interferências na tomada de decisão.

Figura 12 – Interferência na tomada de decisão.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Enquanto a entrevista 2 alega existir raras interferências na tomada de decisão, os entrevistados 2 e 3 alegam que os sócios, interferem na tomada de decisão racionalmente, afirmando que os mesmos “*invertem as prioridades*” e “*deixa de pagar uma conta importante para operação*”, para usar o recurso para outras destinações, o que concorda com as autoras Lousada e Valentim (2011), que discorrem que esse tipo de tomada de decisão é conhecido como modelo político, saindo do pressuposto de que as decisões não são feitas através de uma análise racional, mas sim, da influência e do poder que o indivíduo possui, que nesse caso em específico são os sócios principais da empresa, autoridade máxima na organização.

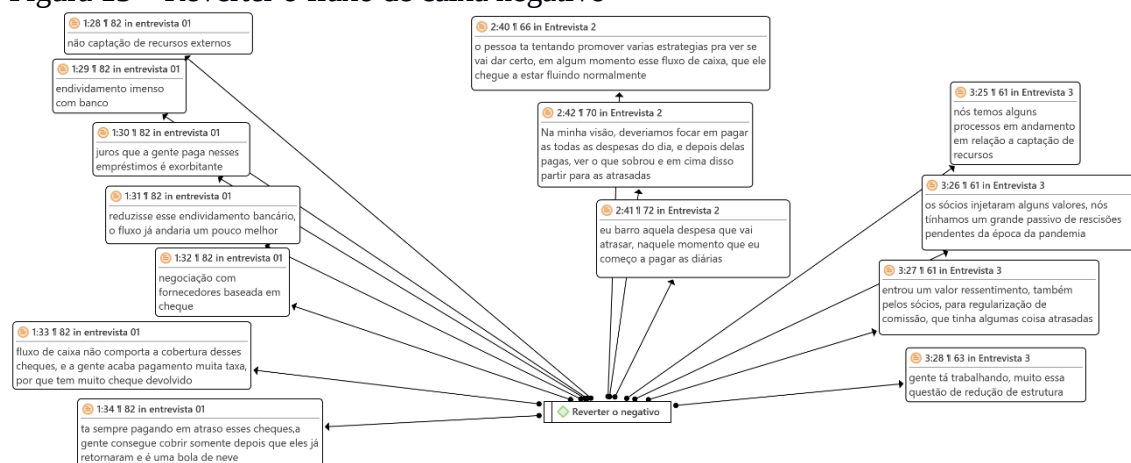
Os autores Fiorini, Junior e Alonso (2016) discorrem sobre governança corporativa como um conjunto de práticas que envolvem transparência, equidade de tratamento entre os acionistas, prestação de contas, assim como a tomada de decisão conjunta por meio de conselhos administrativos. Por meio disso, pode-se analisar as consequências da falta desse tipo de gestão pelas falas dos entrevistados 2 e 3 sobre as interferências dos sócios na tomada de decisão de forma unilateral e suas consequências negativas a empresa.

4.5 Propostas e planos para reverter o fluxo de caixa negativo.

O autor Gomes (2007) conceitua empresas com equilíbrio financeiro como aquelas que possuem um equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa, com uma satisfatória rentabilidade e ainda, discorre que as principais medidas de saneamento financeiro, são: Aumento do capital próprio; adequação do nível da operação ao nível de recursos disponíveis; contenção dos custos e despesas operacionais; e planejamento e controle financeiro.

Para complementar o entendimento referente as ideias dos entrevistados de como reverter o fluxo de caixa negativo, a Figura 13, representa as falas dos entrevistados em relação as essas propostas.

Figura 13 – Reverter o fluxo de caixa negativo



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Como pode observar-se na Figura 13, o entrevistado 3 apresenta como propostas a injeção de recursos por parte dos sócios, e ainda fala que essa ideia já está em operação, pois foi injetado dinheiro para o pagamento de rescisões e comissões de vendas. Os entrevistados 1 e 3 tem um apontamento em comum, sendo a redução de gastos, enquanto o entrevistado 3 foca na redução de estrutura operacional, a entrevistado 1 fala sobre os gastos com o juros dos empréstimos usados como capital de giro, corroborando com as falas do autor, por outro lado, a entrevista 2 traz como proposta a modificação do processo de pagamento, priorizando e pagando as contas no dia do vencimento e os atrasados sendo pagos somente com a sobra de recurso ou com investimento de capital.

5 CONCLUSÃO

A administração financeira, tem como base, a gestão dos recursos de uma empresa e a tomada de decisão relacionada as suas destinações. As tomadas de decisões, devem ser feitas de formas racionais, e não aleatoriamente, e para isso, elas precisam ser embasadas em dados concretos, e é aí que entra o Fluxo de caixa, uma ferramenta de gestão financeira, responsável por registrar as movimentações de recursos, que permite analisar fatores referentes a liquidez e a solvência da empresa, a qual é a capacidade que a empresa tem em cumprir com os compromissos assumidos. Sendo assim, o presente estudo compreendeu os fatores que levaram a empresa a trabalhar com um fluxo de caixa negativo e analisou como é feito a gestão e a tomada de decisão no contexto onde há escassez de caixa.

No que tange os conhecimentos e a compreensão do funcionamento dos entrevistados referentes ao assunto, percebe-se que todos os entrevistados entendem fluxo de caixa como uma ferramenta de gestão financeira, cujo objetivo é registrar as movimentações financeiras de uma organização durante um determinado período, que funciona a partir da alimentação das entradas (receitas) e as saídas (despesas), da empresa, podendo ser feito uma projeção, para servir de base para um planejamento financeiro, podendo identificar a necessidade de capital de giro. Com isso, confirmasse a P1 (Os entrevistados possuem os conhecimentos e compreendem o funcionamento referente ao fluxo de caixa).

Em relação aos fatores que levaram à empresa ao fluxo de caixa negativo, observou-se que, apesar de a má gestão dos administradores estar ligada ao fluxo de caixa ser negativo, sendo constatado uma falta de planejamento e controle financeiro, esses fatores não são os únicos causadores do fluxo de caixa negativo.

A crise da Covid-19, teve influência direta na redução da receita dessa empresa, reduzindo em 75% a sua operação. Com isso, descarta-se parcialmente a P2 (O fluxo de caixa negativo está diretamente ligado a má gestão dos administradores financeiros).

No que tange a análise dos passivos para a tomada de decisão, é feita uma verificação individual de cada despesa da empresa, com base no impacto que ele tem na operação, antepõe aqueles com impacto negativo maior a empresa e aquele que possa causar uma redução na receita de forma imediata. Com isso, não se confirmou a P3 (A análise dos passivos não é feita previamente e os passivos são pagos quando há bloqueio dos serviços relacionados a operação da empresa).

No que diz respeito as principais propostas para reverter o cenário de fluxo de caixa negativo, percebe-se os 3 entrevistados possuem propostas, onde o foco é a redução de despesas, tanto com a estrutura operacional, quanto com gastos desnecessários e a modificação do processo de pagamento, voltado em não deixar mais nem uma conta atrasar, e após a quitação desses títulos, pagar as contas atrasadas com o que sobrar. Com isso, descarta-se a P4 (Não há nem uma ação em andamento para reverter o cenário de fluxo de caixa negativo).

Destaca-se que apesar dos problemas encontrados no planejamento e controle feitos na organização, vale ressaltar a importância de uma gestão financeira eficiente, a empresa estudada, em um curto período, teve que trabalhar com 1/3 da sua operação e receita, e ainda que foram feitos cortes de estrutura, e gastos, se mantém em funcionamento e conseguiu evitar a falência e o fechamento.

Futuras pesquisas poderão ser realizadas por meio de pesquisa quantitativa, para averiguar, se essa situação aconteceu em todas as empresas do setor de transporte logístico, e ainda, pode se realizar uma pesquisa voltada para os impactos causados pelo Covid-19 em toda a cadeia produtiva de uma empresa de transporte.

Este trabalho limitou-se a pesquisar três colaboradores da área financeira de uma empresa de transporte, não tendo como objetivo generalizar os resultados, mas sim, compreender o fenômeno do fluxo de caixa negativo e as estratégias de tomada de decisão para continuidade da empresa com esse cenário.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA D. M., BEZERRA F. A., **Influência do fluxo de caixa operacional no gerenciamento de resultados em empresas da construção civil listadas na bm&fbovespa**. Disponível em: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, vol 9, 2019.

ALMEIDA, D. M., BEZERRA, F. A., **Influência do fluxo de caixa operacional no gerenciamento de resultados em empresas da construção civil listadas na bm&fbovespa**. 2012. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/UERJ/article/view/896/856>

ANTUNES A.C.L, NAZARÉ T.B, BORGES C.S, **A logística de transporte da soja no Brasil: comparação entre os modais e a atual situação do país**, 2015. Disponível em: http://www.fecilcam.br/anais/ix_eepa/data/uploads/2-logistica/2-01.pdf

AZAMBUJA C. B., **Fluxo de caixa: ferramenta determinante para tomada de decisão em aplicação ou captação de recursos financeiros**. Porto Alegre. 2010.

BONÍZIO R., MARTINS V., GILIOLI A., **Manual de técnicas e práticas de elaboração de fluxo de caixa para pequenas e médias empresas e sua interpretação**. São Paulo, 2011. Disponível em: http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/crcsp_m06.pdf011.

BRASIL, Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm. Acesso em: 11 de junho de 2022.

CAMPOS V. F., livro: **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. Ed. 9º, editora Falconi, Nova Lima, 2014.

CAVALCANTE R. B., CALIXTO P., PINHEIRO M. M. K., **Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método**. João pessoa, v. 24, p.13-18, 2014.

CNT (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE), **Economia em foco: setor de transporte tem queda recorde em abril de 2020**. 2020

CNT (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE), **Radar cnt do transporte – pesquisa mensal de serviços: serviços de transporte apresentam crescimento pelo quarto mês seguido**. 2022

CNT (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE), **Transporte em números: baixa atividade econômica direciona resultados do transporte**. 2018

COMISSÃO DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – **Pronunciamento técnico cpc 26: Apresentação dos demonstrativos contábeis**. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=57>. Acesso em: 18 de junho de 2022.

COMISSÃO DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – **Pronunciamento técnico cpc 03: demonstração dos fluxos de caixa**. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=34>. Acesso em: 18 de junho de 2022.

COSTA, M. **Com pandemia, vendas pela internet crescem 27% e atingem R\$ 161 bi em 2021.** ESTADO DE MINAS, 2022. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2022/02/02/interinas_economia,1342064/com-pandemia-vendas-pela-internet-crescem-27-e-atingem-r-161-bi-em-2021.shtml

FILHO J. R. T., OLIVEIRA E. L., SPESSATO G., **Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em microempresa.** 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/115/3963>

FIORINI F. A., JUNIOR N. A., ALONSO V. L. C., **Governança corporativa: conceito e aplicações.** Toledo. 2016

GITMAN L. J., livro: **Princípios de administração financeira.** Ed 12º, São Paulo, editora Pearson Education do Brasil, 2010.

GOMES, F. S., **Análise de fluxo de caixa na tomada de decisões em pequenas empresas.** Curitiba. 2007.

GUIMARÃES A. L. S., NOSSA V., **Capital de giro, lucratividade, liquidez e solvência em operadoras de planos de saúde.** Vol 7, Vitória, Espírito Santo, 2010.

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas).** 2022.

JUNIOR I. M., ROCHA A. V., MOTA E. B., QUINTELLA O. M., livro: **Gestão da qualidade e processos.** Editora FGV, Rio de Janeiro, 2012.

KAUARK F. S., MANHÃES F. C., MEDEIROS C. H., livro: **Metodologia da pesquisa: um guia prático.** Itabuna, Bahia. 2010.

LIMA, J. A., **Liderança e tomada de decisão na organização.** Videira. 2012.

LOUSADA, M., VALENTIM, M. L. P., **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica.** 2011.

MATARAZZO D. C., livro: **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial.** Ed. 7º, editora Atlas S.A, São Paulo, 2010.

MOREIRA A. T., JONES G. D. C., TAVARES M., FEHR L. C. F. A., FILHO O. A. S., **Um estudo comparativo do ebitda e do fluxo de caixa operacional em empresas brasileiras do setor de telecomunicações.** 2014. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/RGFC/article/viewFile/2215/1934>

Oliveira M. F., **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisa em Administração,** Catalão, 2011.

PELOZATO C, GONÇALVES J. C., **A importância de uma gestão eficiente em uma empresa prestadora de serviços.** 2020. Disponível em: https://www.unifacvest.edu.br/assets/uploads/files/arquivos/82b20-pelozato_cleiton_a_importancia_de_uma_gestao_eficiente_em_uma_empresa_prestadora_de_servicos.pdf

PRODANOV C. C., FREITAS E. C., livro: **Método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Ed. 2º, Novo Hamburgo, editora Feevale, 2013.

REIS, R. G., **Proposta de elaboração de um fluxo de caixa para uma pequena empresa.** Porto Alegre. 2011.

ROSS S. A., livro: **Fundamentos de administração financeira.** Editora AMGH, ed. 9º, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2013.

SANT'ANA, I. R., LOPES, P. L., BARBOSA, M. V., MOURA, R. G. **Os impactos da ausência de planejamento financeiro e o fluxo de caixa na empresa.** 2016.

SANTOS E. O., livro: **Administração financeira da pequena e média empresa.** Editora Atlas, São Paulo, 2001.

SANTOS, I. R. B., PADOVAN, L. V., LOPES, R. J., **Utilização de um diagrama de causa e efeito junto ao desenvolvimento de demonstrativos contábeis: um estudo em uma microempresa.** 2017

SANTOS, J. A., TOFOLI, E. T., SILVA, I. C., **A importância do planejamento financeiro para o sucesso das micros e pequenas empresas.** Presidente Prudente. 2018.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS), **Pesquisa: Sobrevivência das Empresas 2020.** 2021. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS), **Cartilha Saiba Mais: Fluxo de caixa.** 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-saiba-mais-fluxo-de-caixa,f73ab88efc047410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

SILVA B. A. O., CAIXE D. F., KRAUTER E., **Governança corporativa e sensibilidade investimento-fluxo de caixa no brasil.** Vol 17, Rio de Janeiro, 2019.

SILVA D. V., **Fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para microempresa.** Assis, 2015. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390529.pdf>

SILVA D. V., **Fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira para microempresas.** Assis, 2015. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390529.pdf>

SILVA, M. C. O., SOUZA, C. A., BATISTA, C. P., DALFIOR, V. A. O., **Fluxo de caixa: ferramenta diferencial para o terceiro setor**. 2016.

SOARES F. S, OLIVEIRA W. P., **Controle de qualidade total**. Capitulo 06, 2010.

Apêndice 1 - Roteiro de Entrevista

1. Perfil do entrevistado
1- Qual a sua idade?
2- Qual a sua formação acadêmica?
3- Qual a área em que você trabalha e qual a sua função?
4- Há quanto tempo você trabalha nessa função?
5- Já teve experiências anteriores nessa função ou na área de gestão financeira?
2. Competências dos respondentes e análise de como o fluxo de caixa é utilizado
6- Referente aos conhecimentos de fluxo de caixa, você sabe o que é e qual o seu objetivo?
7- Como funciona a frequência da alimentação do fluxo de caixa projetado?
8- Entre as entradas, quais são os dados que são alimentados no fluxo de caixa projetado, e de onde eles surgem? Especificar se a diferentes tipos de entras?
9- Entre as saídas, quais são os dados que são alimentados no fluxo de caixa projetado, e de onde eles surgem?
10- Você acredita que o fluxo de caixa projetado é um reflexo próximo do contexto da empresa?
11-Entre as entradas, quais são os dados que são alimentados no fluxo de caixa realizado e de onde eles surgem?
12- Entre as saídas, quais são os dados que são alimentados no fluxo de caixa realizado, e de onde eles surgem?
13- O fluxo de caixa realizado costuma a ser próximo do fluxo de caixa projetado?
14- O fluxo de caixa condiz com a realidade na empresa? Justifique?
3. Compreender os fatores que levaram/levam ao fluxo negativo
15-Na empresa, atualmente, vocês trabalham com o fluxo de caixa positivo ou negativo?
16- Você consegue me dizer há quanto tempo a empresa sofre com o Fluxo de Caixa Negativo?

17- A empresa já viveu um cenário de fluxo de caixa positivo? Se sim, na sua opinião por que naquela época havia fluxo de caixa e agora não?
18- Na sua vivência na empresa, quais foram os principais fatores que levaram/levam a empresa a trabalhar como o fluxo de caixa negativo? (Se for má gestão, perguntar para especificar o que seria essa má gestão ou mal planejamento)
19- A crise do Covid e a crise econômica vivida no Brasil impactou o fluxo de caixa da empresa? Se sim, Como?
20- Se hipoteticamente, conseguíssemos resolver os impactos causados pela covid-19 e pelas crises econômicas o que você apontaria como sub causa que acarretou no fluxo de caixa negativo?
4. Como é feita a análise dos passivos e a tomada de decisão
21- Como você avalia o pagamento dos passivos, devido à escassez de caixa?
22- Qual o ranking de prioridades a serem pagas?
23- Dentre os fornecedores, me descreva um ranking de quais os tipos de despesas que são priorizadas?
24- Quais são os principais fatores que são levados em consideração para a tomada de decisão das obrigações a serem quitadas?
25- É feita alguma avaliação estratégica e individual dos passivos? Levando em consideração prazo de negociação, juros, importância para a fluidez da operação?
26- O fluxo de caixa projetado é utilizado para fazer algum tipo de planejamento voltado para as contas a pagar? Se sim, quais/como?
27- Os fatores externos como os donos/sócios influenciam a tomada de decisão? Se sim, de que forma? (você acredita que essa influência interfere na tomada decisão estratégica)
28- Tem alguma ação em andamento para reverter o fluxo de caixa negativo? Qual? Se não tiver nem uma ação em andamento, o que você pode sugerir como possível solução