

GESTÃO DE CAIXA COMO FERRAMENTA NA TOMADA DE DECISÃO

Marcilene Panho Nava¹
Gilmar Ribeiro de Mello²

Área de conhecimento: Administração.

Eixo Temático: Administração Financeira, Custos e Contabilidade.

RESUMO

O controle eficiente do caixa pode contribuir significativamente para maximização dos lucros da empresa e auxilia os empresários nas decisões para manter sua empresa no mercado. Desta forma, verifica-se que a gestão do caixa é um fator imprescindível na atividade empresarial, já que as decisões são tomadas a partir das informações disponibilizadas pelo caixa da empresa. Diante disso, este trabalho tem por objetivo verificar a percepção dos empresários, participantes do Programa Bom Negócio Paraná, com relação à utilização da gestão de caixa como ferramenta de tomada de decisão. A metodologia utilizada tem abordagem quantitativa e a pesquisa empírico-analítica. O instrumento para coleta de dados é o questionário estruturado com escala Likert de 10 pontos, com a participação de 60 (sessenta) empresários participantes do Programa Bom negócio Paraná. Para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica estatística denominada análise de *cluster* a fim de formar grupos com características similares. Os resultados obtidos com relação a gestão de caixa como ferramenta na tomada de decisão foram satisfatórios, pois a média geral dos respondentes foi de 7,7, demonstrando que os respondentes tem conhecimento da ferramenta de gestão do caixa e que os dois principais fatores analisados pelos empresários tratam-se das contas à receber e contas a pagar da empresa.

Palavras-chave: Gestão do caixa. Bom Negócio Paraná. Tomada de decisão.

1 INTRODUÇÃO

Os gestores utilizam estratégias de planejamento financeiro e controle contábil das atividades para garantir o crescimento da empresa de forma competitiva. Através de ferramentas que auxiliam no controle financeiro é possível obter uma visão da empresa e do mercado que atua, possibilitando prever as dificuldades que podem surgir no futuro e as formas de lidar com as incertezas.

Cada vez mais o uso de práticas financeiras adequadas possibilitam o sucesso das empresas, pois ao utilizar informações financeiras relevantes é possível prever o que ocorrerá com as finanças da empresa em um determinado período.

¹ Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, Campus de Francisco Beltrão. marci_nava@hotmail.com

² Doutor em Contabilidade. Professor do programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, Campus de Francisco Beltrão. gilmarribeirodemello@gmail.com



Neste contexto, a gestão efetiva do caixa proporciona ao gestor um planejamento e controle de seus recursos para tomada de decisão mais precisa. Ao utilizar o controle de caixa é possível identificar os fluxos futuros de caixa e assim obter alternativas com relação aos investimentos e financiamentos da empresa.

A adequada administração e controle dos recursos disponíveis em caixa são fundamentais para a saúde financeira da empresa. Administrar o caixa com eficiência, efetuando o controle contínuo das entradas e saídas, possibilita que os recursos estejam do tamanho da necessidade da empresa.

Os recursos disponíveis em caixa devem ser exatamente o necessário para manter a empresa em condições de saldar suas dívidas imediatas, pois do contrário, o gestor estará colocando em risco a rentabilidade da empresa, conseqüentemente, a sua manutenção.

Neste contexto, o fluxo de caixa é importante para o gerenciamento da empresa, pois possibilita a análise para identificar se certa operação pode acontecer ou não. Cada fato que acontece nas empresas gera uma consequência e isso quase sempre influencia o caixa.

Atualmente os gestores encontram desafios para manter a empresa no mercado, como a falta de recursos próprios e o alto custo para captação de recursos terceiros, juntamente com a falta de controle. Assim, administrar eficazmente o caixa torna-se um diferencial de sucesso para as empresas.

O fluxo de caixa é uma ferramenta que fornece um controle de caixa efetivo, pois o mesmo é capaz de planejar, controlar e analisar as entradas e saídas auxiliando na tomada de decisão e desta forma, fazendo com que a empresa sobreviva no mercado. É um instrumento que possibilita visualizar a situação financeira da empresa em determinado período, facilitando a tomada de decisão quanto ao destino de seus recursos e acompanhando diariamente sua operação (RUBBO, 2008).

Com o acompanhamento do fluxo de caixa é possível prever as demandas de recursos e tomar decisões quanto aos saldos que ficam excedentes em caixa. A partir de um controle efetivo do caixa, torna-se possível prever as movimentações que acontecerão. Desta maneira, auxilia a sinalizar os rumos que as finanças da empresa devem tomar.



Diante do exposto, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos empresários com relação à utilização do controle de caixa como uma ferramenta para tomada de decisão?

Assim, para responder a questão exposta acima, este trabalho tem como objetivo identificar a percepção dos empresários participantes do Programa Bom Negócio Paraná, com relação à utilização da gestão de caixa como ferramenta de tomada de decisão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira é um elemento importante para o crescimento e desenvolvimento de toda empresa, pois é por meio dela que pode-se aumentar os lucros e controlar os fluxos de entrada e saída de caixa e, ainda, ter uma previsão da quantidade de recursos financeiros disponíveis na empresa.

A administração financeira tem como principal objetivo a maximização da riqueza dos acionistas da empresa. Nesse sentido, ela está organizada em duas áreas: gerência financeira e controladoria. A gerência financeira abrange atividades de administração de caixa crédito e cobrança risco, câmbio, investimento e financiamento; planejamento e controle financeiro; relacionamento com acionistas, investidores e bancos. Já a controladoria envolve atividades de administração de custos e preços, auditoria interna, avaliação de desempenho, entre outras (LEMES JR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Em relação aos investimentos, a administração financeira envolve decisões estratégicas de como escolher quais investimentos são de curto e longo prazo, assim como a forma de financiá-los. O curto prazo é representado pelo período de um ano, já o longo prazo é representado pelo período entre dois a cinco anos. As decisões de curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano. A diferença entre o curto e longo prazo é a duração das séries de fluxos de caixa (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

Em síntese, Neto e Silva (2002) afirmam que a função da administração financeira é fornecer à empresa recursos de caixa suficientes para o cumprimento dos compromissos assumidos e ainda a maximização da riqueza da empresa.



2.2 ADMINISTRAÇÃO DO CAIXA

O caixa é composto por valores em moeda, mantidos na tesouraria da empresa ou depositados em contas correntes bancárias, de liquidez imediata, e livre para serem usados a qualquer momento (LEMES JR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Para os autores, a gestão do caixa é de responsabilidade da tesouraria da empresa, que tem como função acompanhar os reflexos das políticas de investimentos, de vendas, de crédito, de compras e estoques. O gestor de caixa participa das definições dessas políticas oferecendo orientação para evitar problemas com a liquidez da empresa.

Para administrar o caixa é importante a utilização do orçamento ou planejamento de caixa, pois demonstra as entradas e saídas de caixa projetadas da empresa durante algum período de tempo especificado (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2001).

As principais contas patrimoniais operacionais que possuem forte impacto no caixa são: contas a receber, contas a pagar e estoque. Quando comprado à vista, o estoque tem forte impacto no caixa, pois é sentido imediatamente, e quando comprado a prazo, o impacto será mediante o pagamento da duplicata. As contas a receber são advindas das vendas a prazo e as contas a pagar são provenientes de compras a prazo, obrigações fiscais e trabalhistas e fornecem recursos para financiar os ativos operacionais (SILVA, 2006).

O planejamento de caixa estabelece com antecedência as ações que serão executadas para atingir os objetivos fixados, pois a geração de caixa é considerada a principal forma de financiamento, sendo que a incapacidade de gerar caixa compromete a liquidez e, conseqüentemente, a sobrevivência da organização (BRAGA, 1989).

De acordo com Cardeal (2006), muitos são os casos de empresas que, mesmo apresentando lucro no exercício, com demanda para seus produtos e bom posicionamento de mercado, não conseguem sobreviver em função da má administração do caixa. A inexistência de uma gestão de caixa eficaz pode levar uma empresa à falência.

Segundo Silva (2006), existem algumas funções básicas da administração do caixa:



- a) controlar os recursos financeiros que se encontram disponíveis nos bancos e em caixa;
- b) elaborar e verificar a demonstração do fluxo de caixa realizado;
- c) prover recursos para atender a escassez de caixa;
- d) aplicar os recursos excedentes do caixa;
- e) verificar alternativas de financiamento de capital de giro;
- f) analisar antecipações de recebimentos e pagamentos.

Administrar o caixa abrange as atividades de planejamento e controle do caixa e das aplicações de curto prazo, sendo o fluxo de caixa uma das ferramentas mais importantes que se apresenta na administração destes recursos (CARDEAL, 2006).

O controle de caixa é uma atividade que lida com as sobras ou insuficiência de caixa e busca fazer uma distribuição dos saldos de acordo com os prazos. O controle é uma atividade que não possui vínculos com o planejamento de caixa, mas as duas atividades se complementam (SANTOS, 2001).

Na percepção de Hoji (2003), o controle eficiente do caixa contribui significativamente para maximização dos lucros da empresa. A finalidade da gestão do caixa é manter um saldo adequado à suas atividades, devido aos fluxos de recebimentos e pagamentos.

O saldo apropriado de caixa envolve um equilíbrio entre os custos de oportunidade da manutenção de um saldo excessivo e os custos de transação decorrentes da manutenção de um saldo muito pequeno (MACHADO, 2002).

2.3 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma maneira simples e visualmente fácil de representar as quatro dimensões do dinheiro, pois trata-se da ocorrência das entradas e saídas do dinheiro em determinado período que podem ser dias, semanas, meses, trimestres, semestres, anos etc. (ROSSETTI *et al.*, 2008).

O autor destaca que normalmente os fluxos de caixa que representam entradas e saídas de caixa nas empresas são diários, mensais ou anuais. Para decisões de investimentos de curto prazo, na maioria das vezes, adota-se o fluxo de caixa e para decisões de investimento a longo prazo, divide-se o tempo em semestres e anos.



Conforme D'Avila (2011), o fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo administrador financeiro, com a finalidade de detectar se o saldo inicial de caixa adicionado ao somatório de ingressos, menos o somatório de desembolsos em determinado período, apresentará excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros pela empresa.

O fluxo de caixa é uma ferramenta importante, pois envolve todos os setores da empresa com o objetivo de maximizar a produtividade, as receitas e ainda controlar os prazos de pagamentos, planejar compras e demais negociações, entre outros benefícios.

Segundo Santos (2001), o fluxo de caixa possui quatro finalidades básicas:

- a) planejar a contratação de empréstimos e financiamentos;
- b) maximizar o rendimento das aplicações de sobras de caixa;
- c) avaliar o impacto financeiro de variações de custo;
- d) avaliar o impacto financeiro de aumento de vendas.

Conforme Cardeal (2006), a determinação de um saldo mínimo de caixa possibilita a capacidade de melhor gerenciamento, e o acompanhamento diário destes recursos determinará as decisões e a consecução da rentabilidade. O fluxo de caixa faculta este acompanhamento, pois neles são registrados os recursos a receber e a pagar.

A organização que planeja o fluxo de caixa consegue prever antecipadamente sua capacidade de pagamento antes de assumir seus compromissos financeiros e têm um planejamento adequado para os períodos de sazonalidade do mercado (ALMEIDA; ALVARENGA, 2012).

O fluxo de caixa informa quanto a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo. Desta forma, é possível afirmar que o fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável para a administração financeira e controle dos recursos que deverão ficar disponíveis em caixa. É fundamental para sinalizar os rumos que as finanças de uma empresa devem tomar.

Segundo Caixeta (2012), a aplicação do fluxo de caixa como ferramenta gerencial não implica dizer que a empresa resolverá todos os seus problemas financeiros, mas que minimizará os erros visando um equilíbrio financeiro.



2.4 UTILIDADE E RELEVÂNCIA

A administração do caixa proporciona as empresas segurança e agilidade em suas rotinas financeiras, já que é uma ferramenta que apresenta a situação real do caixa, contemplando as entradas e saídas que fizeram com que o saldo variasse.

Através de um acompanhamento diário é possível prever necessidades futuras de caixa e providenciar os recursos necessários à cobertura destas necessidades, bem como visualizar quando ocorrerá excesso de recursos buscando rentabilizá-los através de aplicações financeiras.

Na concepção de Gitman (2002, p. 586) “O planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se tem certeza quando haverá caixa suficiente para sustentar as suas obrigações, ou dar-lhes crédito quando se necessitar de financiamentos.”

Através de um controle de excedentes e faltas de caixas, a empresa poderá planejar investimentos a curto prazo e se projetar sobras de recursos, ao mesmo tempo, poderá preparar-se para obter financiamento em caso de falta de caixa. Através da gestão de caixa o administrador financeiro tem uma visão dos fluxos de entrada e saída de recursos ao longo de um período.

2.5 GESTÃO DO CAIXA COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÃO

O uso de ferramentas que auxiliem as empresas no planejamento e controle de seus recursos, de maneira adequada, fará com que as mesmas aumentem a eficiência na tomada de decisões e assim torna-se possível o alcance dos objetivos desejados por elas.

A gestão do caixa é o centro dos resultados para tomada de decisões financeiras, pois representa a disponibilidade imediata e é diferente do resultado econômico contábil. A continuidade de uma organização dependerá da boa gestão do caixa porque a não liquidação de suas obrigações poderá levá-la a insolvência.

Conforme Caixeta (2012), a análise das informações provindas dessa ferramenta, possibilitam um controle mais eficiente das entradas e saídas de recursos na empresa, apresentando aos gestores a situação real do caixa, facilitando a tomada de decisão.



Na percepção de D'Avila (2011), a gestão efetiva do caixa é uma ferramenta imprescindível para o bom desempenho da administração financeira da empresa por fornecer informações que auxiliam a empresa nas decisões a serem tomadas.

O autor afirma que utilizando-se desta ferramenta é possível antever se a empresa corre risco de entrar em uma situação financeira desfavorável ou não, permitindo assim, que o gestor proceda rapidamente, evitando problemas.

2.6 PESQUISAS DESENVOLVIDAS NA ÁREA

Para melhor desenvolvimento do estudo abordado, buscou-se algumas pesquisas efetuadas em artigos científicos e trabalhos de conclusão de curso que investigaram esse assunto.

Almeida e Alvarenga (2012) investigaram o fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas: um estudo para as empresas varejistas de autopeças do setor de Campinas. Após o estudo e análise de dados feitos com 73 empresas, verificou-se que 80% delas utilizam o fluxo de caixa, 87% das empresas utilizam a ferramenta para definir a sua capacidade de investimento, 69% utilizam para planejar seus investimentos, 22% para redução de custos e 26% para aquisição de mercadoria, o que possibilitou verificar que o fluxo de caixa auxilia decisivamente as tomadas de decisões gerenciais.

Cardeal (2006) investigou a administração de caixa em empresas de pequeno porte: estudo de casos no setor hoteleiro em Salvador – BA. A partir da pesquisa e dados coletados verificou-se que nos três hotéis pesquisados, a administração do caixa funciona com acompanhamento diário dos recebimentos referentes aos serviços prestados para a verificação de que todos os recebimentos previstos realmente ocorreram, bem como a conferência e efetivação dos pagamentos. O acompanhamento ocorre com a utilização do fluxo de caixa ferramenta que permite este controle diário, além da visualização das entradas e saídas posteriores.

Desta maneira as empresas conseguem prever necessidades futuras de caixa e providenciar os recursos necessários à cobertura de necessidades, bem como visualizam quando ocorrerá excesso de recursos buscando rentabilizá-los através de aplicações financeiras.

Rubbo (2008) apresenta-se a pesquisa sobre a demonstração do fluxo de caixa: um instrumento ao processo decisório. O estudo teve como objetivo geral



evidenciar o fluxo de caixa como uma ferramenta para a tomada de decisão. Como resultado da pesquisa verificou-se que 40% dos administradores não conhecem o sistema de fluxo de caixa. Detectou também, que grande parte dos empresários não possuem meios de detectar com antecedência, faltas ou sobras de numerários. Para a maioria dos questionados o fluxo de caixa não é importante no processo decisório da empresa, ou seja, a minoria das empresas utiliza o fluxo de caixa como uma ferramenta para tomada de decisão, isso se deve a falta de conhecimento dos empresários.

Caixeta (2012) em seu artigo apresentou o fluxo de caixa como ferramenta de gestão aplicável às micro e pequenas empresas de Luziânia – GO. O objetivo geral do estudo foi identificar as micro e pequenas empresas situadas no centro de Luziânia – GO que utilizam o fluxo de caixa como uma ferramenta de gestão.

Como resultado da pesquisa verifica-se que 40% dos gestores aplicam a ferramenta e 26,7% consideram ter pleno conhecimento a cerca do fluxo de caixa. O estudo mostrou que mesmo o fluxo de caixa sendo uma ferramenta essencial, uma parte significativa dos gestores das micro e pequenas empresas de Luziânia adotou em seus controles financeiros.

2.7 PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ

O Bom Negócio Paraná é um programa do governo do estado do Paraná especialmente voltado às micro e pequenas empresas dos setores industrial, comercial e de serviços de todo o estado.

Foi pensando na capacitação dessas empresas que iniciou como um programa da Prefeitura Municipal de Curitiba, criado no ano de 2005 e conduzido pela Agência Curitiba de Desenvolvimento, chamado de Bom Negócio Curitiba.

Pensando em ampliar o programa o governo do estado do Paraná criou o Programa Bom Negócio Paraná e a Linha de Crédito do Banco do Empreendedor Paraná especialmente voltadas às micro e pequenas.

Com ações voltadas ao desenvolvimento local econômico e social e à geração de emprego e renda, o programa disponibiliza capacitação, consultoria e acompanhamento de empreendedores, melhorando a gestão das empresas, contribuindo para a sustentabilidade dos negócios em cada região do Paraná,



respeitando o perfil dos empreendimentos de cada localidade (GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ, 2013).

O Bom Negócio Paraná oferece capacitação em gestão empresarial gratuita nas áreas de: gestão financeira; gestão comercial; gestão de negócios; gestão de pessoas; gestão estratégica; empreendedorismo e projeto de vida.

O programa é uma parceria do governo do Paraná com diversos órgãos, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná (Faciap), Federação das Indústrias do Paraná (Fiep), Federação do Comércio do Estado do Paraná (Fecomércio), Universidades, sindicatos e instituições financeiras, além de prefeituras.

3 METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa que foi utilizada neste trabalho é quantitativa que pode ser entendida, segundo Richardson (1999), como sendo o emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Esta pesquisa é do tipo empírico-analítica, que trata-se de uma

Abordagens que apresentam em comum a utilização de técnicas de coleta, tratamento e análise de dados marcadamente quantitativas. Privilegiam estudos práticos. Suas propostas tem caráter técnico, restaurador e incrementalista. Têm forte preocupação com a relação causal entre variáveis. A validação da prova científica é buscada através de testes dos instrumentos, graus de significância e sistematização das definições operacionais (Martins, 2002, p. 34).

O instrumento para a coleta de dados que foi utilizado é o questionário estruturado com escala Likert de 10 pontos, composto por duas partes: a primeira visou identificar os dados inerentes ao perfil do respondente e a segunda teve como objetivo de levantar as percepções de acordo com importância de cada componente para gestão do caixa.

Para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica estatística denominada análise de *Cluster* ou análise de agrupamento por meio do sistema PASW *Statistics* 20. Conforme Moori, Marcondes e Ávila (2002) trata-se de uma técnica estatística que permite ao pesquisador separar ou classificar objetos observados em um grupo



ou em número específico de subgrupos ou conglomerados (*clusters*) mutuamente exclusivos com características similares internas e dissimilaridade externa.

Inicialmente foi executado a análise de cluster pelo modelo hierárquico, que segundo Fávero *et al.* (2009) é adequado para definir o número de cluster a ser utilizado, para então, executar o método não hierárquico.

Para a análise de cluster pelo modelo hierárquico utilizou-se o método Ward, que na concepção de Hair Jr. *et al.* (2005) busca agrupar os agregados que apresentam menor soma dos quadrados entre dois agrupamentos, calculada sobre todas as variáveis. É um método que tende a proporcionar agregados com aproximadamente o mesmo número de observações.

O estudo foi realizado com 60 (sessenta) empresários de micro e pequenas empresas que participam do Programa Bom Negócio Paraná do núcleo de Francisco Beltrão e Palmas, sendo que 28 (vinte oito) respondentes atuam no comércio, 23 (vinte três) prestação de serviço e 9 (nove) na indústria.

Com o intuito de aprimorar o instrumento de pesquisa e maior qualidade dos dados coletados, foi realizado o pré-teste do instrumento com uma amostra de 10 empresários.

Para Hair Jr. *et al.* (2005), o pré-teste é um instrumento que permite avaliar a provável exatidão e coerência das respostas. Utilizando-se de uma pequena amostra com características semelhantes às da população alvo é possível verificar se o questionário é relevante, claramente redigida e não apresenta ambiguidade.

Nesse sentido, para analisar a confiabilidade dos dados, foi aplicado nos resultados do pré-teste o instrumento de mensuração denominado de Alfa de Cronbach, que segundo Corrar *et al.* (2007), é um modelo que mede a consistência interna baseada na correlação média entre os itens.

Desta maneira, conforme a Tabela 1, o Alpha de Cronbach padronizado é maior que 0,70 (0,931), ou seja, considera-se que o questionário tem consistência interna, sendo confiável para ser aplicado aos demais respondentes.

Tabela 1 – Estatística de confiabilidade

Cronbach's Alpha	Alpha de Cronbach baseado nos itens padronizados	Número de itens
,935	,931	20

FONTE: Elaborada pelos autores.



No Quadro 1 apresenta-se as variáveis utilizadas no questionário para avaliar a percepção dos empresários com relação a gestão do caixa, e por meio de afirmações de autores foi possível elaborar o questionário.

Quadro 1 – Variáveis da pesquisa

Questão	Variável	Autor
Q_1	Utilização do planejamento financeiro na empresa.	Gitman (2002)
Q_2	Aplicação dos recursos excedentes do caixa.	D'avila (2011)
Q_3	Conhecimento e utilização de ferramentas de administração financeira.	Lemes Jr <i>et al</i> (2010).
Q_4	Avaliar o impacto financeiro de variações de custo.	Machado (2002)
Q_5	Importância do fluxo de caixa para avaliar a escassez ou excedentes de caixa.	D'avila (2011)
Q_6	Controle com relação às contas a receber da empresa.	Silva (2006)
Q_7	Elaboração e análise da demonstração do fluxo de caixa	Rossetti <i>et al.</i> (2008)
Q_8	Orçamento ou planejamento de caixa.	Brigham <i>et al.</i> (2001)
Q_9	Controle com relação às contas a pagar da empresa.	Silva (2006)
Q_10	Avaliação dos resultados de forma periódica.	Hoji (2003)
Q_11	Acompanhamento diário de recebimentos e pagamentos na empresa.	Gitman (2002)
Q_12	Importância do controle de caixa dentro do processo decisório da empresa.	Caixeta (2012)
Q_13	Utilização de recursos bancários para cobrir o caixa.	Silva (2006)
Q_14	Controle particular informal para tomada de decisão financeira.	Cardeal (2006)
Q_15	Avaliar o impacto financeiro de aumento de vendas.	Santos (2001)
Q_16	Utilização do controle de caixa para prever sobras ou faltas de caixa.	Santos (2001)
Q_17	Uma medida para a solução dos problemas de caixa pode ser a aceleração das entradas de caixa.	Santos (2001)
Q_18	Controle dos recursos financeiros que se encontram disponíveis nos bancos.	Almeida (2012)
Q_19	Importância da distinção entre a geração e o lucro da empresa.	Silva (2006)
Q_20	As respostas dadas acima retrata a realidade praticada na empresa.	Elaborada pelas autores (2013)

FONTE: Elaborado pelos autores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste primeiro momento busca-se apresentar o perfil dos respondentes participantes do Programa Bom Negócio Paraná, por meio de perguntas elaboradas no início do questionário que abordaram características como: sexo, idade, escolaridade, localização da empresa, ramo de atividade, tempo de atuação e quantidade de funcionários da empresa.

A pesquisa possibilitou identificar que 55% dos empresários participantes do Programa Bom Negócio Paraná são pessoas do sexo masculino e 45% do feminino.



Com relação à idade dos respondentes, verificou-se que a faixa etária de 41 a 50 anos é a que pertence a maior parte (35%), seguido pela faixa de 31 a 40 anos com 25%, 18 a 30 com 22%, 51 a 60 com 15% e acima de 60 anos com 3%. Isso demonstra que a maioria das empresas da amostra é administrada por pessoas acima de 30 anos.

Quanto ao grau de escolaridade, constatou-se que 45% possuem ensino médio, 27% ensino fundamental, 23% ensino superior e apenas 5% pós-graduação *Lato Sensu*. Entende-se que quanto maior a escolaridade, a expectativa de conhecimento na área financeira seja maior.

No que diz respeito à localização das empresas participantes do estudo, verificou-se que 45% estão localizadas na cidade de Francisco Beltrão, 35% de Marmeleiro, 17% de Realeza e apenas 3% de Santo Antônio do Sudoeste.

Em relação ao ramo de atividade das empresas, constatou-se que 47% são comerciais, 38% prestação de serviços e 15% indústria.

Quanto ao tempo de atuação no mercado, verificou-se que 60% das empresas possuem de 0 à 5 anos de mercado, enquanto que apenas 12% correspondem às empresas com mais de 20 anos de mercado.

A partir dos dados coletados constatou-se que 87% das empresas possuem até 5 funcionários, 5% de 6 a 10 e de 11 a 20 e apenas 3% de 21 até 50 funcionários.

Em resumo, os respondentes são, na maioria, do sexo masculino, com mais de 40 anos, com escolaridade de nível médio, com suas empresas localizadas na cidade de Francisco Beltrão, atuando no comércio, com um tempo de atuação de menos de 5 anos e com até 5 funcionários.

Nesse segundo momento, para apresentação dos dados foi realizado análise de *cluster* pela técnica hierárquica, utilizando o método *Ward*. Desta maneira verificou-se que a maior distância no esquema de aglomeração forma dois clusters.

Após identificar a formação de dois clusters fez-se a análise de cluster pelo método não hierárquico, que visa agrupar indivíduos que possuem semelhança interna e isolamento dos clusters formados.

Na Tabela 2 apresenta-se o número do *cluster* que cada empresário pertence, ou seja, o empresário 01 foi classificado no cluster 1 com 6,927 de distância, verificando-se a máxima distância entre todos os pares de possibilidades de



observações nos dois grupos, este método busca agrupar elementos cuja distância entre os mais afastados seja menor, o empresário 02 foi classificado no cluster 2 com 15,547 de distância e assim sucessivamente.

Tabela 2 – Membros dos cluters

Respondentes	Cluster	Distância	Respondentes	Cluster	Distância
Empresário 01	1	6,927	Empresário 31	2	9,550
Empresário 02	2	15,547	Empresário 32	1	6,417
Empresário 03	1	4,963	Empresário 33	1	6,207
Empresário 04	2	5,967	Empresário 34	1	4,922
Empresário 05	1	7,986	Empresário 35	1	4,470
Empresário 06	2	8,753	Empresário 36	2	5,235
Empresário 07	2	8,301	Empresário 37	1	4,536
Empresário 08	1	10,049	Empresário 38	2	4,383
Empresário 09	1	3,818	Empresário 39	2	10,257
Empresário 10	1	7,192	Empresário 40	1	5,677
Empresário 11	1	3,902	Empresário 41	1	8,505
Empresário 12	2	5,823	Empresário 42	1	4,053
Empresário 13	1	4,003	Empresário 43	1	7,030
Empresário 14	1	2,954	Empresário 44	1	5,965
Empresário 15	2	7,504	Empresário 45	1	10,713
Empresário 16	2	7,610	Empresário 46	1	12,743
Empresário 17	1	4,503	Empresário 47	1	4,809
Empresário 18	1	3,525	Empresário 48	1	3,539
Empresário 19	1	4,264	Empresário 49	1	12,986
Empresário 20	1	5,057	Empresário 50	1	6,471
Empresário 21	2	11,954	Empresário 51	2	4,208
Empresário 22	1	4,725	Empresário 52	1	3,725
Empresário 23	1	11,235	Empresário 53	1	10,549
Empresário 24	1	12,322	Empresário 54	1	8,779
Empresário 25	1	7,696	Empresário 55	2	11,274
Empresário 26	2	7,887	Empresário 56	2	5,505
Empresário 27	1	4,175	Empresário 57	2	7,931
Empresário 28	2	14,897	Empresário 58	2	6,649
Empresário 29	1	3,934	Empresário 59	1	5,294
Empresário 30	1	5,677	Empresário 60	2	9,252

FONTE: Dados da pesquisa (2013).

Observando o resultado do teste Anova (Tabela 3), verificou-se que a variável Q13, que aborda a utilização de recursos bancários para cobrir o caixa, e a variável Q18, que trata do controle dos recursos financeiros que se encontram disponíveis nos bancos, não conseguem distinguir bem os agrupamentos, pois os níveis de significâncias (sig. 0,299 e 0,317, respectivamente) são maiores que 0,05 (5%), não rejeitando a hipótese nula que as variáveis não discriminam os grupos, portanto foram excluídas da análise.

Dessa forma, por meio da Anova, pode-se afirmar que, as variáveis que mais discriminam os grupos são aquelas com maior valor da estatística de F.



Tabela 3 – Teste Anova com todas as variáveis

Questões	Cluster		Erro		F	Sig.
	Média quadrada	DF	Média quadrada	DF		
Q_1	102,675	1	2,816	58	36,462	,000
Q_2	83,333	1	4,000	58	20,833	,000
Q_3	145,200	1	3,097	58	46,878	,000
Q_4	132,300	1	3,116	58	42,465	,000
Q_5	104,533	1	2,445	58	42,757	,000
Q_6	60,208	1	3,078	58	19,561	,000
Q_7	200,208	1	3,416	58	58,610	,000
Q_8	126,075	1	2,188	58	57,612	,000
Q_9	34,133	1	1,176	58	29,028	,000
Q_10	138,675	1	3,969	58	34,944	,000
Q_11	151,875	1	4,461	58	34,047	,000
Q_12	80,033	1	1,844	58	43,403	,000
Q_13	12,675	1	11,534	58	1,099	,299
Q_14	42,008	1	6,333	58	6,633	,013
Q_15	54,675	1	3,175	58	17,218	,000
Q_16	63,075	1	5,612	58	11,238	,001
Q_17	130,208	1	5,827	58	22,345	,000
Q_18	10,208	1	10,037	58	1,017	,317
Q_19	42,008	1	2,978	58	14,106	,000
Q_20	29,008	1	1,809	58	16,035	,000

DF - Graus de liberdade; F - Estatística F.; SIG - Nível de Significância.

FONTE: Dados da pesquisa (2013).

Desta forma, rodou-se novamente o cluster não hierárquico excluindo as variáveis Q13 e Q18, para que somente as variáveis que mais discriminam os grupos possam ser utilizadas na pesquisa. Assim, conforme Tabela 4, os níveis de significância de todas as variáveis ficaram abaixo de 0,05, confirmando seu poder discriminatório.

Tabela 4 – Teste Anova após exclusão das variáveis

Questões	Cluster		Erro		F	Sig
	Média quadrada	DF	Média quadrada	DF		
Q_1	102,675	1	2,816	58	36,462	,000
Q_2	83,333	1	4,000	58	20,833	,000
Q_3	145,200	1	3,097	58	46,878	,000
Q_4	132,300	1	3,116	58	42,465	,000
Q_5	104,533	1	2,445	58	42,757	,000
Q_6	60,208	1	3,078	58	19,561	,000
Q_7	200,208	1	3,416	58	58,610	,000
Q_8	126,075	1	2,188	58	57,612	,000
Q_9	34,133	1	1,176	58	29,028	,000
Q_10	138,675	1	3,969	58	34,944	,000
Q_11	151,875	1	4,461	58	34,047	,000
Q_12	80,033	1	1,844	58	43,403	,000
Q_14	42,008	1	6,333	58	6,633	,013
Q_15	54,675	1	3,175	58	17,218	,000
Q_16	63,075	1	5,612	58	11,238	,001
Q_17	130,208	1	5,827	58	22,345	,000
Q_19	42,008	1	2,978	58	14,106	,000
Q_20	29,008	1	1,809	58	16,035	,000

FONTE: Dados da pesquisa (2013).



Observando o cluster 1 composto por 40 (quarenta) empresários representando 67% da amostra obteve-se uma média geral de 8,8, considerando todas as respostas de todos os empresários.

Isso nos remete a verificar que o cluster 1 é formado por empresários que analisam: o controle com relação às contas a receber da empresa; orçamento ou planejamento de caixa; controle com relação às contas a pagar da empresa e a importância do controle de caixa dentro do processo decisório da empresa.

Este resultado enfatiza a afirmação de Silva (2006) que destaca as contas a receber e contas a pagar como as que mais possuem impacto no caixa da empresa, pois são sentidas imediatamente. Já o planejamento de caixa também é fator importante pelo fato de anteceder as ações que serão executadas e assim conforme afirma Braga (1989), atuar na sobrevivência da empresa.

Com relação à importância do controle de caixa no processo decisório verificou-se que os empresários também consideram esse fator importante, reforçando a afirmação de D'Avila (2011), que aponta a gestão do caixa como uma ferramenta para fornecer informações que auxiliem a empresa na tomada de decisões.

Para o cluster 1 a variável com menor média 6,9, é a que trata do controle particular informal para tomada de decisão, ou seja, para este grupo o importante são os controles formais.

Observando o cluster 2 composto por 20 empresários representando 33% da amostra obteve-se uma média geral 6,2, considerando todas as respostas de todos os empresários. Desta maneira é possível verificar que o cluster 2 é formado por empresários que analisam: o controle de contas a receber da empresa; controle de contas a pagar e a importância da distinção entre a geração de caixa e o lucro da empresa.

Verifica-se que a variável que diferencia o cluster 2 trata-se da importância da distinção entre a geração de caixa e o lucro da empresa, e nesse sentido, Cardeal (2006) afirma que mesmo empresas apresentando lucro no exercício, não conseguem sobreviver devido a má administração do caixa.

Para o cluster 2, três variáveis apresentaram menor média a que trata sobre elaboração e análise da demonstração do fluxo de caixa a variável que aborda sendo uma medida para a solução dos problemas de caixa a aceleração das



entradas de caixa e o conhecimento e utilização de ferramentas de administração financeira, ou seja, para este grupo esses fatores tem menor influencia na gestão do caixa.

Entretanto este resultado se contradiz ao exposto na teoria, já que D'Avila (2011) afirma que a elaboração e análise da demonstração do fluxo de caixa auxiliam a empresa no controle de entradas e saídas, sendo possível analisar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

Santos (2001) enfatiza que uma medida para a solução dos problemas de caixa pode ser a aceleração das entradas de caixa, por meio recebimentos a vista, retardamento e suspensão das saídas de caixa e renegociação dos financiamentos.

Neto e Silva (2002) destacam a importância do conhecimento e utilização de ferramentas da administração financeira para que desta maneira seja possível fornecer à empresa recursos de caixa suficientes para o cumprimento dos compromissos assumidos e ainda a maximização da riqueza da empresa.

A partir desta análise, cruzando as informações de cada cluster pode-se perceber que existe duas variáveis que são comuns nos dois clusters que tratam das contas a receber e contas a pagar da empresa. Neste sentido, conclui-se que para os empresários da amostra as informações do caixa utilizadas para a tomada de decisão estão diretamente relacionadas às variáveis que tratam sobre as contas a receber e contas a pagar da empresa.

A última variável do questionário procurou verificar autenticidade das respostas dadas pelos empresários com relação à realidade praticada na empresa, sendo que a média foi de 8,7, demonstrando que as respostas dadas pelos empresários realmente retrata a realidade praticada na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com o objetivo de verificar a percepção dos empresários, participantes do Programa Bom Negócio Paraná, com relação à utilização da gestão de caixa como ferramenta de tomada de decisão.

De acordo com os dados coletados 67% dos empresários localizados no cluster 1 consideram a gestão do caixa importante na tomada de decisão e para analisar este instrumento utilizam o controle com relação as contas a receber, o



controle com relação as contas a pagar e consideram importante o orçamento e planejamento de caixa. Já o fator com menor significância é o controle particular informal para tomada de decisão, ou seja, os dados informais tem maior relevância.

Para 33% dos empresários localizados no cluster 2 as variáveis que foram apontada como fundamentais na gestão do caixa são: o controle de contas a receber da empresa; controle de contas à pagar; e a importância da distinção entre a geração de caixa e o lucro da empresa. Em relação às variáveis consideradas irrelevantes para este cluster, constatou-se que a elaboração e análise da demonstração do fluxo de caixa e uma medida para a solução dos problemas de caixa é a aceleração das entradas de caixa são consideradas com menor influencia na gestão do caixa.

Além disso, percebeu-se que os dois grupos possuem em comum as variáveis contas a receber e contas a pagar como as principais informações utilizadas para a tomada de decisão, isso demonstra que os conceitos teóricos apresentados estão sendo desenvolvidos pelos empresários no dia-a-dia.

Analisando a percepção dos empresários por meio das variáveis abordadas no questionário, dos 60 (sessenta) questionários aplicados observou-se que o cluster 1 obteve uma média de 8,8, enquanto o cluster 2 adquiriu uma média de 6,2, a média geral avaliando os dois clusters foi de 7,7, do total de 10, o que demonstra que os empresários consideram importante a gestão de caixa para a tomada de decisão, ou seja, manter uma gestão eficiente de caixa pode auxiliar a empresa em decisões assertivas, evitando dificuldades financeiras e aumentando sua sobrevivência no mercado.

O estudo contribui para a propagação da gestão e controle do caixa como instrumento de gestão financeira, além de conscientizar os administradores a adotarem instrumentos gerenciais que auxiliem em tomada de decisão assertiva.

O estudo limitou-se quanto ao número da amostra para aplicação dos questionários, somente aos participantes do Programa Bom Negócio Paraná. Outra limitação foi a exclusão de duas variáveis do questionário devido o não entendimento dos respondentes com relação a variável.

Para futuros estudos sugere-se a elaboração de uma pesquisa com os empresários que participam do Programa Bom Negócio Paraná para verificar se os conhecimentos adquiridos no curso são aplicados na prática da empresa.



REFERÊNCIAS

ALMEIDA, T. M. A. L.; ALVARENGA, L. I. **O fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas: um estudo para as empresas varejistas de autopeças do setor de Campinas.** Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, 2012. Disponível em: <<http://semanaacademica.org.br/o-fluxo-de-caixa-nas-micro-e-pequenas-empresas-um-estudo-para-empresas-varejistas-de-autopecas-do>>. Acesso em: 05/06/2013.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1989.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHART, M. C. **Administração financeira: teoria e prática.** Tradução Alexandre Loureiro Guimarães Alcântara, José Nicolas Albuja Salazar; revisão técnica José Carlos Guimarães Alcântara. São Paulo: Atlas, 2001.

CAIXETA, M.G. **Fluxo de caixa como ferramenta de gestão aplicável às Micro e Pequenas Empresas de Luziânia – GO.** Artigo apresentado ao Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro-Oeste, como parte das exigências do Programa de Graduação em Administração para obtenção do título de bacharel em Administração. Luziânia, 2012. Disponível em: <www.unidesc.edu.br/download/?arquivo=1420>. Acesso em: 22/05/2013.

CARDEAL, J. D. **A administração do caixa em empresas de pequeno porte: estudo de casos no setor hoteleiro de Salvador – BA.** Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração Estratégica, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre. Salvador, 2006. Disponível em: <http://tede.unifacs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=17>. Acesso em: 28/04/2013.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coord.). **Análise multivariada.** São Paulo: Atlas, 2007.

D'AVILA, G. T. S. C. **Estudo sobre a relevância do fluxo de caixa para as organizações.** Apresentação de monografia à Universidade Candido Mendes como condição para a conclusão do curso de Pós Graduação “Lato-Sensu” em finanças e Gestão Corporativa. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k217137.pdf>. Acesso em: 22/05/2013

FÁVERO, L. P. *et al.* **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
Governo do Estado do Paraná. **Bom Negócio Paraná.** Disponível em: <<http://www.seim.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=220>>. Acesso em: 05/05/2013.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 7. ed. São Paulo 2002.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.



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

LEMES JR. A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira:** princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MACHADO, J. R. **Administração de finanças empresariais.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOORI, R. G.; MARCONDES, R. C.; ÁVILA, R. T. A análise de agrupamentos como instrumento de apoio à melhoria da qualidade dos serviços aos clientes. **Revista de Administração Contemporânea.** Curitiba, 2002. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100005>. Acesso em: 03/06/2013.

NETO, A. A.; SILVA. C. A. T. **Administração do capital de giro.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira:** corporate finance. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSSETTI, J. P. [et al] **Finanças corporativas:** teoria e prática empresarial no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBBO, P. **Demonstração do fluxo de caixa:** Um instrumento ao processo decisório. Monografia apresentada com requisito parcial à Coordenação do Curso Superior de Ciências Contábeis, para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis. Pato Branco, 2008. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/ecap/article/viewFile/479/255>>. Acesso em: 05/05/2013.

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

SILVA, E. C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas:** guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

