

O FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA E APOIO À TOMADA DE DECISÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

CASH FLOW AS A FINANCIAL MANAGEMENT TOOL AND SUPPORT FOR DECISION-MAKING IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES

Rogério de Oliveira Varela Júnior

Graduando do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário São José.

Robson Soares Fernandes – Orientador

Bacharel em Administração, Marketing, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas; Mestre em Economia e Gestão Empresarial; Especialista em Gestão Financeira, de Investimentos e de Pessoas e RH. Atua como professor e coordenador na UniSãJosé bem como professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Cândido Mendes.

Clicia Joanna Neves Fonseca – Coorientadora

Especialista em Gestão de Projetos.

RESUMO

Este artigo analisa as contribuições do fluxo de caixa para a gestão financeira e para a tomada de decisão em micro e pequenas empresas. O estudo parte do entendimento de que organizações de menor porte possuem estruturas administrativas simplificadas, recursos limitados e forte concentração das decisões no proprietário, circunstâncias que ampliam a necessidade de informações financeiras claras e tempestivas. O objetivo geral consiste em analisar como o registro, a projeção e o acompanhamento das entradas e saídas de recursos podem favorecer o planejamento, o controle da liquidez e a administração do capital de giro. Metodologicamente, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo. Foram examinados artigos científicos, normas contábeis e publicações institucionais relacionados à contabilidade gerencial, à gestão financeira e aos pequenos negócios. Os resultados da revisão indicam que o fluxo de caixa oferece uma visão dinâmica da disponibilidade financeira, permite antecipar insuficiências, organizar compromissos, avaliar a capacidade de investimento e apoiar negociações de prazos e crédito. Entretanto, sua efetividade depende da qualidade e da frequência dos registros, da separação entre recursos pessoais e empresariais, da comparação entre valores previstos e realizados e da interpretação gerencial das informações. Também se verificou que limitações de conhecimento técnico, informalidade dos controles e percepção restrita do papel do contador dificultam o uso estratégico da ferramenta. Conclui-se que o fluxo de caixa, quando integrado ao planejamento e revisto continuamente, constitui instrumento acessível e relevante para reduzir incertezas e qualificar decisões nas micro e pequenas empresas, embora não substitua outras demonstrações e análises contábeis.

Palavras-chave: fluxo de caixa; gestão financeira; micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

This article analyzes the contributions of cash flow to financial management and decision-making in micro and small enterprises. The study is based on the understanding that smaller organizations generally have simplified administrative structures, limited resources and decisions concentrated in the owner, circumstances that increase the need for clear and timely financial information. The general objective is to analyze how recording, forecasting and monitoring cash inflows and outflows can support planning, liquidity control and working capital management. Methodologically, bibliographic and documentary research was conducted through a qualitative, exploratory and descriptive approach. Scientific articles, accounting standards and institutional publications concerning management accounting, financial management and small businesses were examined. The reviewed evidence indicates that cash flow provides a dynamic view of financial availability, helps anticipate shortages, organize obligations, assess investment capacity and support negotiations involving payment terms and credit. In practical terms, the analysis recommends a simple routine of timely records, bank reconciliation, realistic forecasts, variance review and periodic discussion with the accounting professional. However, its effectiveness depends on the quality and frequency of records, the separation between personal and business resources, the comparison between forecast and actual figures and the managerial interpretation of the information produced. The review also showed that limited technical knowledge, informal controls and a narrow perception of the accountant's role hinder the strategic use of this tool. It is concluded that cash flow, when integrated with planning and continuously reviewed, is an accessible and relevant instrument for reducing uncertainty and improving decisions in micro and small enterprises, although it does not replace other accounting statements and analyses.

Keywords: cash flow; financial management; micro and small enterprises.

INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas ocupam posição relevante na dinâmica econômica brasileira, pois estão presentes em diferentes setores, favorecem a circulação de renda e ampliam oportunidades de trabalho e empreendedorismo. Apesar dessa importância, muitos desses negócios operam com estruturas administrativas reduzidas, nas quais o proprietário acumula funções comerciais, operacionais e financeiras. Nesse contexto, decisões cotidianas podem ser tomadas de maneira intuitiva, sem apoio suficiente de informações organizadas sobre a disponibilidade de recursos.

Entre os problemas associados a essa realidade encontram-se a ausência de registros sistemáticos, a mistura entre finanças pessoais e empresariais, o desconhecimento dos compromissos futuros e a dificuldade de avaliar se o saldo disponível será suficiente para manter as operações. Embora uma empresa possa apresentar vendas e até resultado econômico favorável, a falta de dinheiro no momento em que as obrigações vencem pode comprometer pagamentos, compras, investimentos e a continuidade do negócio.

Diante desse cenário, o fluxo de caixa destaca-se como uma ferramenta capaz de organizar as entradas e saídas financeiras em determinado período. Além de demonstrar o que ocorreu, ele pode incorporar previsões e permitir que o gestor identifique antecipadamente períodos de sobra ou insuficiência de recursos. Consequentemente, a ferramenta pode ampliar a qualidade do planejamento e reduzir decisões baseadas apenas na percepção momentânea do proprietário.

A discussão é pertinente porque o uso do fluxo de caixa não se limita ao registro de valores. Quando os dados são atualizados, comparados e interpretados, tornam-se informações que apoiam escolhas relacionadas a prazos de pagamento e recebimento, compras de estoques, contratação de crédito, redução de gastos e realização de investimentos. Todavia, a simples existência de uma planilha ou sistema não garante melhores decisões, visto que a utilidade gerencial depende da confiabilidade dos registros e da disciplina de acompanhamento.

Com base nessa problemática, formulou-se a seguinte questão norteadora: de que maneira o fluxo de caixa contribui para a gestão financeira e para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas? Para responder a essa questão, estabeleceu-se como objetivo geral analisar as contribuições do fluxo de caixa para a gestão financeira e para o processo decisório nessas organizações.

De forma complementar, foram definidos quatro objetivos específicos: apresentar as características das micro e pequenas empresas e suas necessidades de controle financeiro; descrever os conceitos, os componentes e as formas de utilização do fluxo de caixa; relacionar a ferramenta ao planejamento financeiro, à liquidez e à administração do capital de giro; e identificar, com base na literatura, benefícios, dificuldades e recomendações para sua utilização pelos gestores.

Quanto aos procedimentos metodológicos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa e objetivos exploratórios e descritivos. Foram examinados artigos científicos, normas contábeis e materiais institucionais relacionados à contabilidade gerencial, à gestão financeira, ao capital de giro e aos pequenos negócios. Posteriormente, os conteúdos foram organizados por categorias e comparados, de modo a produzir uma síntese interpretativa das evidências selecionadas.

A realização do estudo justifica-se pela necessidade de aproximar conceitos contábeis da rotina dos pequenos negócios. No âmbito acadêmico, a pesquisa reúne abordagens que permitem compreender o fluxo de caixa como parte de um sistema mais amplo de informações gerenciais. No âmbito profissional e social, a discussão pode auxiliar gestores e profissionais da contabilidade a reconhecer práticas simples capazes de

melhorar o controle e reduzir a exposição a desequilíbrios financeiros. Além desta introdução, o artigo está organizado em três seções. A primeira apresenta a fundamentação teórica sobre micro e pequenas empresas, contabilidade gerencial, fluxo de caixa, liquidez e capital de giro. A segunda descreve os procedimentos metodológicos. A terceira apresenta os resultados da revisão e os discute comparativamente, reunindo as contribuições identificadas, as convergências e limitações apontadas pelas fontes e as implicações práticas para gestores e profissionais da contabilidade. Por fim, são expostas as considerações finais e as referências utilizadas.

1- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Micro e Pequenas Empresas e Necessidades de Gestão Financeira

As micro e pequenas empresas apresentam especificidades que influenciam diretamente a forma como as informações são produzidas e utilizadas. Em geral, possuem número reduzido de funcionários, estruturas hierárquicas simples e participação intensa do proprietário na gestão. Além disso, decisões estratégicas e operacionais tendem a se concentrar na mesma pessoa, o que pode acelerar respostas, mas também aumentar a dependência de conhecimentos e percepções individuais. Kassai (1997) observa que a contabilidade voltada aos pequenos negócios precisa considerar essas particularidades e fornecer informações compreensíveis e compatíveis com sua realidade.

Adicionalmente, o ambiente dos pequenos negócios é caracterizado por proximidade com clientes e fornecedores, flexibilidade operacional e rapidez na comunicação interna. Entretanto, essas vantagens podem coexistir com controles informais e registros incompletos. O Mapa de Empresas demonstra a amplitude e a diversidade do universo empresarial brasileiro, reforçando que políticas e instrumentos de gestão devem atender organizações com realidades bastante distintas (BRASIL, 2025). Portanto, uma ferramenta financeira útil precisa ser simples o suficiente para ser incorporada à rotina e, simultaneamente, consistente para apoiar decisões.

Outro aspecto relevante é a separação entre resultado econômico e disponibilidade financeira. Vendas realizadas a prazo podem elevar receitas sem produzir ingresso imediato de dinheiro, enquanto compras, salários, tributos e demais obrigações possuem vencimentos determinados. Consequentemente, o gestor necessita acompanhar não apenas se o negócio vende ou apresenta lucro, mas quando os recursos entrarão e quando deverão sair. Nunes e Serrasqueiro (2004) constataram que as informações contábeis assumem importância nas decisões operacionais e de investimento das pequenas empresas, sobretudo quando estão próximas do processo interno de gestão.

A regulamentação contábil também reconhece as necessidades próprias das entidades de menor porte. A NBC TG 1001 estabelece diretrizes para pequenas empresas, enquanto a NBC TG 1002 trata das microentidades, contemplando informações sobre posição financeira, desempenho e fluxos de caixa (CFC, 2021a; CFC, 2021b). Embora o presente estudo tenha foco gerencial, essas normas reforçam que o porte da organização não afasta a importância de informações contábeis estruturadas.

1.2. Contabilidade Gerencial e Informação para a Tomada de Decisão

A contabilidade gerencial pode ser compreendida como um campo orientado à produção e à interpretação de informações destinadas aos usuários internos. Diferentemente de uma visão limitada ao cumprimento de obrigações fiscais e trabalhistas, sua finalidade envolve apoiar planejamento, controle e avaliação de desempenho. Oliveira, Müller e Nakamura (2000) demonstram que o sistema de informação contábil pode

subsidiar processos administrativos nas pequenas empresas, desde que os relatórios sejam adaptados às necessidades dos gestores.

Entretanto, o potencial da informação contábil nem sempre é reconhecido. Moreira et al. (2013) verificaram que parcela dos gestores de micro e pequenas empresas percebia a contabilidade principalmente como executora de obrigações, utilizando pouco os relatórios para acompanhar metas e efeitos financeiros das decisões. De maneira convergente, Silva et al. (2010) questionam a utilidade efetivamente atribuída à informação contábil e evidenciam a necessidade de maior aproximação entre serviços contábeis e demandas gerenciais.

Nesse contexto, a qualidade da decisão está relacionada não apenas à existência de dados, mas também à sua relevância, tempestividade e compreensibilidade. Uma informação recebida após o vencimento de uma obrigação, por exemplo, perde parte de sua capacidade preventiva. Do mesmo modo, relatórios excessivamente técnicos podem não ser incorporados à rotina do proprietário. Por isso, Beuren, Barp e Filipin (2013) identificam barreiras e possibilidades para a aplicação da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas por meio dos serviços contábeis.

Por fim, a atuação do contador pode ampliar o alcance do fluxo de caixa. Tisott et al. (2022) discutem a contabilidade consultiva como fator relacionado ao sucesso dos pequenos negócios, ao passo que Fernandes e Galvão (2016) defendem a viabilidade de instrumentos de controladoria adaptados às micro e pequenas empresas. Consequentemente, o contador pode colaborar na classificação das movimentações, na elaboração de projeções e na leitura dos desvios, aproximando registros operacionais e decisões estratégicas.

1.3. Fluxo de Caixa: Estrutura, Projeção, Liquidez e Capital de Giro

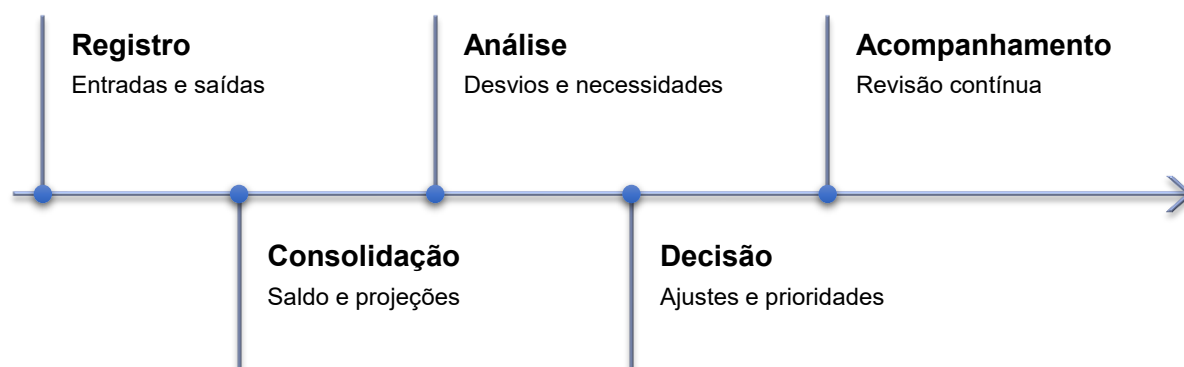
O fluxo de caixa organiza movimentações financeiras de acordo com o momento em que o dinheiro efetivamente entra ou sai. Dessa maneira, diferencia-se de uma análise baseada exclusivamente no reconhecimento de receitas e despesas, pois concentra atenção na disponibilidade financeira. Kassai (1997) relaciona a informação contábil-financeira à gestão das pequenas empresas e apresenta o fluxo de caixa prospectivo como instrumento capaz de aproximar contabilidade e planejamento.

Sua estrutura básica contém saldo inicial, entradas previstas ou realizadas, saídas previstas ou realizadas e saldo final. As entradas podem incluir vendas à vista, recebimentos de clientes, aportes e obtenção de crédito. Já as saídas abrangem pagamentos a fornecedores, salários, tributos, despesas operacionais, parcelas de empréstimos e investimentos. O Sebrae ([s.d.]) orienta que o controle registre as movimentações e permita visualizar saldos, antecipando problemas e apoiando o planejamento.

Apesar da aparente simplicidade, a classificação adequada é relevante para a análise. Se empréstimos forem tratados como receitas operacionais, por exemplo, o saldo pode melhorar temporariamente sem indicar geração recorrente de caixa. Da mesma forma, a aquisição de um equipamento produz saída financeira, embora esteja associada a investimento. Por isso, Gomes, Tachizawa e Picchiali (2014) propõem uma visão de gestão financeira integrada, na qual os dados são organizados para apoiar o entendimento da situação do negócio.

Consequentemente, o fluxo de caixa não deve ser confundido com o simples saldo bancário. O saldo mostra a posição em uma data, enquanto o fluxo explica como ela foi formada e quais compromissos futuros podem alterá-la. Honório e Bonemberger (2019) demonstram, por meio da aplicação de ferramentas gerenciais em uma microempresa, que instrumentos de apoio contábil possibilitam organizar informações antes dispersas e fortalecer o acompanhamento do negócio.

Figura 1 – Processo de transformação dos registros de caixa em decisão gerencial



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Conforme apresentado na Figura 1, o registro constitui apenas a primeira etapa. Em seguida, as movimentações precisam ser consolidadas para obtenção dos saldos, comparadas com as previsões e interpretadas. Somente depois dessas etapas a informação pode apoiar decisões e retornar ao ciclo de acompanhamento. Essa sequência é coerente com a visão de Albuquerque, Santos e Souza (2026), segundo a qual os artefatos gerenciais precisam estar associados às atividades de planejamento e controle.

O fluxo realizado registra movimentações que efetivamente ocorreram e, portanto, permite acompanhar o comportamento financeiro do negócio. Ele evidencia diferenças entre períodos, identifica gastos recorrentes e fornece base para conciliações. Entretanto, sua função é predominantemente retrospectiva. Se utilizado isoladamente, pode informar que o caixa ficou negativo depois que o problema já ocorreu (KASSAI, 1997; HONÓRIO; BONEMBERGER, 2019).

Por outro lado, o fluxo projetado estima entradas e saídas futuras com base em vendas previstas, contas a receber, obrigações contratadas, sazonalidade e decisões planejadas. Assim, ele adiciona uma dimensão preventiva ao controle. Kassai (1997) sustenta a relevância de uma demonstração prospectiva para a gestão das pequenas empresas, justamente porque a antecipação amplia a capacidade de preparação.

A combinação entre realizado e projetado é especialmente útil. Primeiro, o gestor elabora previsões; depois, registra os valores efetivos; por fim, compara as diferenças e revisa premissas. Caso os recebimentos ocorram abaixo do esperado, pode ser necessário ajustar a previsão de vendas, intensificar cobranças ou postergar gastos. Caso as saídas superem o orçamento, o desvio deve ser identificado e explicado (SIQUEIRA et al., 2022).

Nesse processo, projeções não devem ser tratadas como certezas. Elas representam estimativas sujeitas a alterações e precisam ser atualizadas conforme novas informações aparecem. Siqueira et al. (2022) demonstram que necessidades de informação gerencial variam conforme condições contingenciais, o que reforça a importância de adequar horizonte e detalhamento à realidade de cada empresa.

Tabela 1 – Exemplo ilustrativo de fluxo de caixa projetado trimestral

Movimentação (R\$)	Janeiro	Fevereiro	Março
Saldo inicial	8.000	5.500	2.500
Entradas previstas	32.000	28.000	38.000

Movimentação (R\$)	Janeiro	Fevereiro	Março
Saídas previstas	34.500	31.000	33.000
Saldo final projetado	5.500	2.500	7.500

Fonte: Elaborado pelo autor (2026). Valores hipotéticos para fins didáticos.

A Tabela 1 demonstra que o negócio mantém saldo positivo nos três meses, mas enfrenta redução significativa até fevereiro. Se o gestor observasse apenas o saldo de janeiro, poderia interpretar a situação como confortável. Entretanto, a projeção revela que o espaço para imprevistos diminui no mês seguinte. Consequentemente, decisões como nova compra, retirada extraordinária ou investimento deveriam considerar essa trajetória, e não apenas o saldo disponível em uma data.

A liquidez corresponde à capacidade de cumprir obrigações nos respectivos vencimentos. Nesse sentido, o fluxo de caixa permite visualizar se os recursos disponíveis e esperados serão compatíveis com as saídas programadas. Entretanto, um saldo positivo em determinado momento não garante equilíbrio permanente, pois podem existir compromissos concentrados em datas posteriores. Por isso, a análise deve considerar o calendário financeiro e não apenas o total mensal (ZOUAIN et al., 2011; SILVA; LEVINO; COSTA, 2020).

O capital de giro, por sua vez, está associado aos recursos necessários para sustentar o ciclo operacional. Uma empresa pode pagar fornecedores antes de receber dos clientes, formando um intervalo que precisa ser financiado. Zouain et al. (2011) ressaltam que o gerenciamento inadequado do capital de giro afeta o fluxo de caixa e pode comprometer a maturidade das micro e pequenas empresas.

Além disso, contratar crédito para cobrir insuficiências pode ser necessário, mas não elimina a causa do desequilíbrio. O empréstimo gera entrada imediata e saídas futuras decorrentes das parcelas e dos encargos. Consequentemente, deve ser incorporado à projeção antes da contratação. Silva, Levino e Costa (2020) relacionam dificuldades de liquidez e capital de giro à ausência de análise sistemática, reforçando que o crédito precisa integrar o planejamento, e não funcionar como resposta automática.

2 - METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e documental, pois utiliza conhecimentos já publicados e documentos institucionais para examinar as contribuições do fluxo de caixa à gestão financeira de micro e pequenas empresas. Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, uma vez que busca interpretar conceitos, relações e resultados apresentados pelas fontes, sem realizar tratamento estatístico de uma amostra empresarial. Quanto aos objetivos, possui caráter exploratório e descritivo, porque sistematiza o problema e descreve aplicações, benefícios e limitações da ferramenta.

A base de análise foi composta por vinte referências. Foram priorizados artigos de periódicos acadêmicos relacionados à contabilidade gerencial, às informações contábeis, ao fluxo de caixa, ao capital de giro e aos pequenos negócios. Além desses estudos, foram incorporadas as NBC TG 1001 e NBC TG 1002, uma publicação do Sebrae sobre controle de entradas e saídas e um relatório oficial do Mapa de Empresas, utilizados para contextualização normativa e institucional. Posteriormente, realizou-se leitura temática das fontes e organização do conteúdo em quatro categorias: necessidades financeiras das micro e pequenas empresas; estrutura e tipos de fluxo de caixa; contribuições para planejamento, liquidez e decisão; e barreiras de implementação. Em seguida, os argumentos convergentes e divergentes foram comparados. Esse procedimento permitiu construir uma síntese interpretativa, apresentada no desenvolvimento e nas tabelas do artigo.

Como limitação, a pesquisa não acompanhou a implantação do fluxo de caixa em uma empresa específica e não aplicou questionários a gestores. Portanto, as conclusões representam uma síntese das fontes selecionadas e não devem ser interpretadas como medição direta de desempenho. Ainda assim, a diversidade temporal e temática das publicações favoreceu a identificação de padrões recorrentes e recomendações aplicáveis ao contexto dos pequenos negócios.

Tabela 2 – Organização das categorias de análise

Categoria	Questão examinada	Fontes predominantes
Características das MPEs	Quais particularidades influenciam o controle financeiro?	Kassai (1997); Brasil (2025); Zouain et al. (2011)
Informação contábil	Como a contabilidade apoia planejamento e decisão?	Oliveira, Müller e Nakamura (2000); Moreira et al. (2013); Tisott et al. (2022)
Fluxo de caixa	Como registrar, projetar e interpretar entradas e saídas?	Kassai (1997); Sebrae ([s.d.]); Gomes, Tachizawa e Picchiali (2014)
Benefícios e barreiras	Quais resultados, limitações e práticas são relatados?	Beuren, Barp e Filipin (2013); Silva, Levino e Costa (2020); Albuquerque, Santos e Souza (2026)

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

3 - DISCUSSÃO

A análise temática das vinte referências revelou três conjuntos principais de achados: contribuições do fluxo de caixa para o planejamento e a decisão; dificuldades que limitam sua utilização; e práticas que favorecem sua incorporação à rotina das micro e pequenas empresas. Assim, esta seção não retoma a definição da ferramenta, já apresentada na fundamentação teórica, mas compara as evidências encontradas e discute suas implicações gerenciais.

3.1. Contribuições Identificadas na Literatura

A primeira contribuição do fluxo de caixa consiste em ampliar a visibilidade sobre o presente e o futuro financeiro. Ao organizar datas, valores e categorias, a ferramenta reduz a dependência da memória do proprietário e permite identificar compromissos antes que se tornem urgentes. Essa função é coerente com a contabilidade gerencial, que busca produzir informações úteis ao planejamento e ao controle (OLIVEIRA; MÜLLER; NAKAMURA, 2000).

Em seguida, a comparação entre previsto e realizado favorece o controle. Diferenças recorrentes podem indicar estimativas frágeis, elevação de custos, atrasos, perdas ou registros incompletos. Em vez de interpretar o saldo como resultado isolado, o gestor passa a investigar causas. Feil e Haberkamp (2020) ressaltam que ferramentas gerenciais assumem diferentes níveis de importância nas micro e pequenas empresas, mas seu uso sistemático contribui para tornar o processo administrativo mais estruturado.

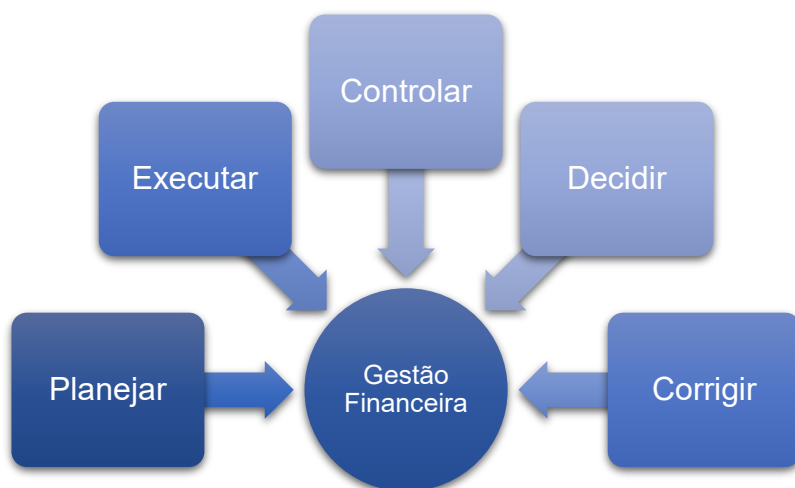


Outro benefício é a coordenação entre áreas. Uma decisão comercial de ampliar prazos pode aumentar vendas e, ao mesmo tempo, pressionar o caixa. Da mesma forma, compras em maior volume podem reduzir preço unitário, porém elevar estoques e comprometer recursos. Portanto, o fluxo de caixa permite traduzir escolhas comerciais e operacionais em consequências financeiras, apoiando avaliações mais integradas (GOMES; TACHIZAWA; PICCHIAI, 2014; ZOUAIN et al., 2011).

Além disso, a ferramenta contribui para o controle de retiradas dos proprietários. Quando valores pessoais são movimentados sem registro ou regra definida, a posição financeira da empresa torna-se menos confiável. Logo, a separação patrimonial e a definição de pró-labore ou critérios de retirada são condições importantes para que o fluxo retrate a operação. Silva et al. (2010) demonstram que a informação contábil precisa ser compreendida e efetivamente utilizada pelos gestores para cumprir sua função decisória.

Consequentemente, o planejamento deixa de ser um exercício anual e passa a integrar a rotina. A cada atualização, novas informações são incorporadas, desvios são avaliados e decisões podem ser corrigidas. Essa lógica de melhoria contínua aproxima o fluxo de caixa dos instrumentos de controladoria adaptados às pequenas empresas, conforme discutido por Fernandes e Galvão (2016).

Figura 2 – Ciclo contínuo de gestão financeira apoiado pelo fluxo de caixa



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A Figura 2 sintetiza o caráter cíclico da gestão financeira. O planejamento orienta os registros; a execução produz dados; o controle compara resultados; a correção responde aos desvios; e as decisões atualizam as próximas projeções. Portanto, o fluxo de caixa não deve ser preenchido apenas para consulta ocasional, mas integrado a uma rotina de aprendizagem gerencial. Essa interpretação converge com a proposta de Tisott et al. (2022), que valoriza uma atuação contábil consultiva e orientada ao desenvolvimento dos pequenos negócios.

Entre as decisões apoiadas pelo fluxo de caixa está a definição do momento adequado para realizar compras. Se a projeção indicar baixa disponibilidade próxima ao vencimento de salários e tributos, o gestor pode reduzir o volume, negociar prazo ou reprogramar a aquisição. Em contrapartida, períodos de maior disponibilidade podem permitir compras planejadas, desde que a necessidade e o giro do estoque sejam avaliados (SILVA; LEVINO; COSTA, 2020).

A ferramenta também auxilia decisões de investimento. Antes de adquirir máquinas, reformar instalações ou ampliar a equipe, é possível simular o efeito do desembolso sobre os meses seguintes. Nunes e Serrasqueiro (2004) identificaram relevância da informação contábil nas decisões operacionais e de investimento das pequenas empresas. Desse modo, a análise do caixa ajuda a distinguir capacidade aparente e capacidade efetiva de investir.

Outra aplicação envolve a política de vendas e recebimentos. A concentração de vendas a prazo pode elevar faturamento, mas reduzir entradas imediatas. Por isso, o gestor pode acompanhar atrasos, prazos médios e concentração de valores por cliente. Caso a diferença entre vender e receber produza pressão recorrente, podem ser avaliados descontos para pagamento antecipado, limites de crédito e procedimentos de cobrança (ZOUAIN et al., 2011).

Em relação ao crédito, a projeção permite estimar o valor necessário e a capacidade de pagamento. Em vez de contratar recursos apenas com base no limite oferecido, o gestor pode comparar parcelas, encargos e efeitos sobre o saldo futuro. Assim, a dívida passa a ser avaliada como parte do ciclo financeiro. Zouain et al. (2011) destacam a importância de articular capital de giro e administração estratégica para recuperar lucratividade e equilíbrio do caixa.

Tabela 3 – Decisões gerenciais e informações fornecidas pelo fluxo de caixa

Decisão	Informações observadas	Possível encaminhamento
Compras e estoque	Saldos futuros, vencimentos e ritmo de recebimentos	Negociar volume, preço e prazo sem comprometer obrigações prioritárias
Investimentos	Capacidade de desembolso e efeitos nos meses seguintes	Realizar, parcelar ou adiar o investimento
Crédito	Tamanho da insuficiência, duração e capacidade de pagamento	Comparar alternativas e evitar dívida superior à necessidade
Vendas a prazo	Datas de recebimento, atrasos e concentração por cliente	Revisar política de crédito, cobrança e descontos
Redução de gastos	Categorias com desvios e peso nas saídas	Priorizar cortes com menor impacto operacional
Formação de reserva	Sazonalidade e margem de segurança	Definir acumulação gradual para períodos de baixa

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base em Kassai (1997), Zouain et al. (2011) e Silva, Levino e Costa (2020).

3.2. Convergência, Dificuldades e Limitações Identificadas

Embora seja acessível, o fluxo de caixa enfrenta barreiras de implementação. A primeira é a irregularidade dos registros. Quando pequenas despesas, recebimentos em dinheiro ou retiradas não são incluídos, o saldo apurado deixa de coincidir com a realidade. Por conseguinte, o gestor pode desconfiar da ferramenta e abandoná-la, embora a causa esteja na qualidade das informações inseridas.

A segunda dificuldade é a mistura entre recursos pessoais e empresariais. Essa prática impede a identificação do custo real da operação, prejudica a projeção e torna as retiradas imprevisíveis. Além disso, pode produzir interpretações equivocadas sobre lucro e disponibilidade. Moreira et al. (2013) mostram que a baixa utilização gerencial das informações contábeis restringe a capacidade de acompanhamento e avaliação dos impactos financeiros.

Outra barreira é o conhecimento técnico limitado. Termos complexos, excesso de categorias e relatórios sem explicação podem afastar o usuário. Beuren, Barp e Filipin (2013) destacam desafios à oferta e à adoção da contabilidade gerencial por pequenas empresas. Portanto, a solução não consiste em eliminar o rigor, mas em traduzir conceitos e construir procedimentos proporcionais às necessidades do negócio.

Além disso, a ferramenta possui limites analíticos. Ela não substitui demonstração do resultado, balanço patrimonial, análise de custos ou indicadores de rentabilidade. Uma empresa pode manter caixa positivo por meio de empréstimos ou venda de ativos sem apresentar desempenho operacional satisfatório. As NBC TG 1001 e NBC TG 1002 evidenciam que diferentes demonstrações cumprem funções complementares na representação financeira das entidades (CFC, 2021a; CFC, 2021b).

A comparação da literatura evidencia continuidade entre estudos mais antigos e recentes. Kassai (1997) já defendia uma informação contábil-financeira adaptada às pequenas empresas e apresentava o fluxo prospectivo como possibilidade de apoio. Posteriormente, Oliveira, Müller e Nakamura (2000) reforçaram a função administrativa dos sistemas de informação contábil, enquanto Nunes e Serrasqueiro (2004) demonstraram sua importância em decisões operacionais e de investimento.

Na década seguinte, a discussão passou a destacar a distância entre potencial e uso efetivo. Silva et al. (2010) e Moreira et al. (2013) identificaram limitações na percepção e na utilização gerencial da contabilidade. Ao mesmo tempo, Zouain et al. (2011) evidenciaram a relação entre capital de giro, fluxo de caixa e continuidade, e Beuren, Barp e Filipin (2013) examinaram barreiras para ampliar os serviços gerenciais.

As aplicações práticas também confirmam a necessidade de adaptação. Gomes, Tachizawa e Picchiai (2014) propõem um modelo de gestão financeira no contexto de uma empresa de serviços, enquanto Honório e Bonemberger (2019) mostram como ferramentas gerenciais podem organizar informações em uma microempresa. Esses resultados sugerem que a utilidade se torna mais clara quando a ferramenta responde a necessidades reais e produz rotinas verificáveis.

Por sua vez, os estudos recentes ampliam a atenção aos artefatos, às condições de uso e à atuação consultiva. Feil e Haberkamp (2020) analisam variáveis que interferem na importância atribuída às ferramentas; Birk, Fedato e Pires (2020) discutem os artefatos produzidos pela academia; Siqueira et al. (2022) relacionam necessidades de informação a fatores contingenciais; e Tisott et al. (2022) aproximam a contabilidade consultiva do sucesso empresarial.

Finalmente, Albuquerque, Santos e Souza (2026) apresentam evidências sobre artefatos gerenciais utilizados por microempresas e MEI, reforçando a permanência do desafio de converter instrumentos em práticas de planejamento e controle. Em conjunto, os estudos não indicam que uma única ferramenta assegure sucesso. Contudo, convergem ao reconhecer que informações organizadas, tempestivas e interpretáveis melhoram as condições para decidir.

Tabela 4 – Síntese de estudos acadêmicos centrais para a análise

Estudo	Foco	Contribuição para o artigo
Kassai (1997)	Contabilidade para pequenas empresas	Fundamenta a adaptação das informações e o fluxo prospectivo.
Zouain et al. (2011)	Capital de giro em MPes	Relaciona gestão de curto prazo, caixa e continuidade.
Moreira et al. (2013)	Informação contábil e decisão	Evidencia baixa utilização gerencial e percepção fiscal da contabilidade.
Beuren, Barp e Filipin (2013)	Barreiras à contabilidade gerencial	Explica dificuldades de oferta, compreensão e aplicação.
Honório e Bonemberger (2019)	Ferramentas em microempresa	Demonstra aplicação prática de instrumentos gerenciais.
Silva, Levino e Costa (2020)	Gestão financeira em MPes	Destaca fluxo de caixa, liquidez e capital de giro.
Tisott et al. (2022)	Contabilidade consultiva	Amplia o papel do contador na orientação gerencial.
Albuquerque, Santos e Souza (2026)	Artefatos em microempresas e MEI	Atualiza evidências e propostas para planejamento e controle.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

3.3. Implicações Práticas e Atuação do Contador

A implementação pode começar com uma estrutura simples, desde que completa. Inicialmente, a empresa deve definir um responsável, uma frequência de atualização e categorias básicas de entrada e saída. Em seguida, precisa registrar o saldo inicial e todos os movimentos, independentemente do valor ou da forma de pagamento. O Sebrae ([s.d.]) recomenda o acompanhamento das entradas e saídas para visualizar o saldo e antecipar necessidades.

Depois disso, é necessário conciliar os registros com caixa, bancos, cartões e documentos. A conciliação identifica duplicidades, omissões e diferenças, aumentando a confiança na ferramenta. Paralelamente, contas a pagar e a receber devem conter datas de vencimento e expectativa realista de liquidação, visto que valores sem data não contribuem adequadamente para a projeção (HONÓRIO; BONEMBERGER, 2019).

Por fim, recomenda-se realizar uma reunião periódica, ainda que breve, para responder a quatro perguntas: o que mudou; por que mudou; quais compromissos estão em risco; e qual decisão deve ser tomada. Assim, o controle deixa de ser arquivo e transforma-se em processo. Honório e Bonemberger (2019) demonstram que a aplicação orientada de ferramentas gerenciais favorece organização e entendimento da realidade empresarial.

A integração com a contabilidade pode elevar a qualidade do fluxo. O profissional contábil pode revisar categorias, relacionar movimentações a demonstrativos e auxiliar na interpretação de resultados. Tisott et al. (2022) destacam a contabilidade consultiva como uma atuação que ultrapassa o cumprimento de obrigações e aproxima o contador das decisões empresariais.

Em síntese, a implementação deve evoluir em três dimensões: qualidade dos dados, frequência de análise e capacidade de decisão. O software representa apenas o meio. A efetividade decorre da disciplina de registrar, interpretar e agir. Dessa forma, uma ferramenta simples pode produzir informação gerencial relevante, enquanto um sistema sofisticado pode fracassar se não estiver integrado à rotina e às responsabilidades do negócio (FEIL; HABERKAMP, 2020; TISOTT et al., 2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo analisar as contribuições do fluxo de caixa para a gestão financeira e para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. Com base na revisão bibliográfica e documental, verificou-se que a ferramenta amplia a visibilidade sobre entradas, saídas, compromissos e saldos futuros, oferecendo suporte ao planejamento e ao controle de curto prazo.

Em resposta à questão norteadora, conclui-se que o fluxo de caixa contribui para a gestão ao transformar movimentações dispersas em informações organizadas e temporalmente relacionadas. Dessa maneira, permite antecipar insuficiências, acompanhar a liquidez, compreender necessidades de capital de giro e avaliar os efeitos financeiros de decisões relativas a compras, vendas, investimentos, crédito, redução de gastos e formação de reservas.

Entretanto, os resultados demonstram que a simples criação de uma planilha ou aquisição de sistema não garante melhores decisões. Registros incompletos, mistura entre recursos pessoais e empresariais, ausência de conciliação, projeções desatualizadas e falta de interpretação reduzem a confiabilidade do fluxo. Portanto, sua utilização exige definição de responsabilidades, periodicidade e revisão dos desvios.

A metodologia adotada possibilitou reunir e comparar diferentes perspectivas, mas apresentou como limitação a ausência de pesquisa de campo. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se acompanhar a implantação do fluxo de caixa em microempresas de setores distintos, comparar modelos manuais e digitais e avaliar como a participação consultiva do contador influencia a utilização das informações. Por fim, considera-se que o fluxo de caixa é um instrumento acessível e relevante, cuja principal contribuição não está apenas em demonstrar o saldo, mas em criar condições para decisões antecipadas, fundamentadas e coerentes com a continuidade do negócio.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; SANTOS, Cleston Alexandre dos; SOUZA, Lucas de Lima. Uso de artefatos de contabilidade gerencial em microempresas e MEI: evidências e propostas de melhoria. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 18, n. 2, p. 474-501, jul./dez. 2026. DOI: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2026v18n2ID40876>. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/40876>. Acesso em: 4 set. 2026.

BEUREN, Ilse Maria; BARP, Adriano Dinomar; FILIPIN, Roselaine. Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis. **ConTexto: Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 13, n. 24, p. 79-92, maio/ago. 2013. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/32370>. Acesso em: 4 set. 2026.

BIRK, Mariana; FEDATO, Geovana Alves de Lima; PIRES, Vanessa Martins. Os artefatos contábeis (re)produzidos pela academia para os pequenos negócios. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 14, n. 3, p. 105-119, set./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n3p105119>. Disponível em: <https://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/119>. Acesso em: 4 set. 2026.

BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Mapa de Empresas: relatório do 1º quadrimestre de 2025**. Brasília, DF: MEMP, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas>. Acesso em: 4 set. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **NBC TG 1001: contabilidade para pequenas empresas**. Brasília, DF: CFC, 2021a. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/normas-simplificadas-para-pmes/>. Acesso em: 4 set. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **NBC TG 1002: contabilidade para microentidades**. Brasília, DF: CFC, 2021b. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/normas-simplificadas-para-pmes/>. Acesso em: 4 set. 2026.

FEIL, Alexandre André; HABERKAMP, Ângela Maria. Análise do nível de importância e das variáveis intervenientes na utilização de ferramentas gerenciais em micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 14, n. 3, p. 120-133, set./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.48099/1982-2537/2020v14n3p120133>. Disponível em: <https://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/133>. Acesso em: 4 set. 2026.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. A controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo-benefício. **Revista de Tecnologia Aplicada**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 1, p. 3-16, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/904>. Acesso em: 4 set. 2026.

GOMES, José Carlos Andrade; TACHIZAWA, Takeshy; PICCHIAI, Djair. Modelo de gestão financeira no contexto das micro e pequenas empresas: estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 23-46, abr./jun. 2014. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/reuna/article/view/48429>. Acesso em: 4 set. 2026.

HONÓRIO, Filippi Mickael Martini; BONEMBERGER, Simone Zuconelli. Aplicação de ferramentas de apoio gerencial contábil em uma microempresa de confecções. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 201-218, jan./abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.1199>. Disponível em: <https://regepe.org.br/regepe/article/view/1199>. Acesso em: 4 set. 2026.

KASSAI, Silvia. As empresas de pequeno porte e a contabilidade. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n. 15, p. 60-74, jan./jun. 1997. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-92511997000100004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ce/a/x876kSdtZ8vR9Qy3cQWzZgb/>. Acesso em: 4 set. 2026.

MOREIRA, Rafael de Lacerda et al. A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 10, n. 19, p. 119-140, jan./abr. 2013. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2013v10n19p119>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2013v10n19p119>. Acesso em: 4 set. 2026.

NUNES, Leonor da C. Ferreira; SERRASQUEIRO, Zélia Maria da Silva. A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 15, n. 36, p. 87-96, set./dez. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772004000300005>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/36cM3bBsyvH4jL9Vb368M8r/>. Acesso em: 4 set. 2026.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; MÜLLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshio. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 1-12, set./dez. 2000. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/508>. Acesso em: 4 set. 2026.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Planilha fluxo de caixa: controle entradas e saídas**. Brasília, DF: Sebrae, [s. d.]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/empreendedores/conteudos/gerenciar/planilha-fluxo-de-caixa--controle-entradas-e-saidas>. Acesso em: 4 set. 2026.

SILVA, Amyson Jhonata da; LEVINO, Natallya de Almeida; COSTA, Carlos Everaldo Silva da. Gestão financeira em MPes: um estudo sob a ótica de especialistas alagoanos. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 10, n. 3, p. 108-128, set./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.18028/rgfc.v10i3.8004>. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/8004>. Acesso em: 4 set. 2026.

SILVA, Daniel José Cardoso da et al. Para que serve a informação contábil nas micro e pequenas empresas? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 7, n. 13, p. 89-106, jan./jun. 2010. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2010v7n13p89>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2010v7n13p89>. Acesso em: 4 set. 2026.

SIQUEIRA, Diego Dantas et al. Associação entre variáveis contingenciais e necessidade de informações gerenciais: um estudo empírico em micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 16, n. 3, p. 5-27, set./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n3p527>. Disponível em: <https://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/527>. Acesso em: 4 set. 2026.

TISOTT, Sirlei Tonello et al. A contabilidade consultiva como fator de sucesso das micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 16, n. 1, p. 127-144, jan./abr. 2022. DOI: <https://doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n1p127144>. Disponível em: <https://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/144>. Acesso em: 4 set. 2026.

ZOUAIN, Deborah Moraes et al. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 863-884, maio/jun. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000300013>. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7016>. Acesso em: 4 set. 2026.