

DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/rcufba.v16i1.55440>

## UTILIZAÇÃO GERENCIAL DA DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA

### *MANAGERIAL USE OF THE CASH FLOW STATEMENT*

**Francieli Diane Merlin Caresia**  
UNOCHAPECÓ  
frandi@unochapeco.edu.br

**Silvana Dalmutt Kruger**  
UNOCHAPECÓ  
silvanak@unochapeco.edu.br

### RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar a finalidade da utilização da demonstração dos fluxos de caixa por empresas industriais não listadas na B3. A pesquisa tem característica descritiva, com a análise de dados predominantemente quantitativa, o levantamento foi realizado por meio de questionário eletrônico, enviados para os e-mails dos responsáveis pela área de controladoria de indústrias dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná no período de novembro a dezembro de 2020. A amostra é composta por 74 indústrias, sendo 33 delas com mais de 200 colaboradores e 22 empresas de grande porte, com faturamento acima de 300 milhões anuais. Os resultados indicam que 86% da amostra utiliza a DFC como relatório gerencial e 88% indicam sua utilização de forma periódica. Ainda, 95% das empresas consideram importante a análise das informações da DFC para fins gerenciais, relativo ao controle e planejamento, para acompanhar a situação financeira, entradas e saídas de recursos do caixa, como também no processo de gestão e tomada de decisões. De forma geral, os resultados indicam a partir do ranking médio calculado, que os gestores utilizam a DFC para o acompanhamento da situação financeira, para avaliar a necessidade de investimentos ou financiamentos, bem como no acompanhamento das entradas e saídas de caixa e no processo de tomada de decisões, evidenciando a utilização da DFC com finalidade gerencial. O estudo contribui em elucidar a relevância da DFC como um instrumento útil e relevante na gestão das organizações, não apenas para fins societários ou para cumprir com as obrigações normativas.

**Palavras-chave:** Demonstração dos fluxos de caixa. DFC. CPC 03.

## **ABSTRACT**

*The objective of this study was to verify the purpose of using the statement of cash flows by industrial companies not listed on B3. The research has a descriptive characteristic, with predominantly quantitative data analysis, the survey was carried out through an electronic questionnaire, sent to the e-mails of those responsible for the controllership area of industries in the states of Rio Grande do Sul, Santa Catarina and Paraná from November to December 2020. The sample consists of 74 industries, 33 of which have more than 200 employees and 22 large companies, with annual revenues above 300 million. The results indicate that 86% of the sample uses the DFC as a management report and 88% indicate its use periodically. Also, 95% of the companies consider it important to analyze DFC information for management purposes, regarding control and planning, to monitor the financial situation, inflows and outflows of cash resources, as well as in the management and decision-making process. In general, the results indicate, based on the calculated average ranking, that managers use the DFC to monitor the financial situation, to assess the need for investments or financing, as well as to monitor cash inflows and outflows and in the process of decision-making, evidencing the use of the DFC with a managerial purpose. The study contributes to elucidating the relevance of the DFC as a useful and relevant instrument in the management of organizations, not just for corporate purposes or to comply with regulatory obligations.*

**Keywords:** *Statement of cash flows. DFC. CPC 03*

## **1 INTRODUÇÃO**

No contexto mercadológico a competitividade e à concorrência, exige das organizações estratégias e informações em tempo hábil para conduzir o processo decisório, visando assegurar aos *stakeholders* maior segurança e confiabilidade na tomada de decisão (Huang & Nardi, 2020). Os relatórios e as informações contábeis tornam-se diferenciais competitivos, dando suporte aos gestores no processo de controle, planejamento e subsidiando as decisões (Daga, Kruger, & Mazzioni, 2015).

A contabilidade é a linguagem dos negócios (Bloomfield, 2008), sendo que principal finalidade dos relatórios gerados é fornecer informações relevantes para a análise de decisões (Frezatti, 2014). Os relatórios financeiros dispõem de informações relativas à posição financeira das entidades, bem como, sobre os efeitos de transações que alteram os recursos econômicos, os quais fornecem dados úteis e relevantes para o processo de tomada de decisões (CPC 00, 2019).

As informações sobre o desempenho financeiro da entidade amparam os usuários a compreender o retorno produzido pela entidade sobre seus recursos econômicos. Logo, tais informações auxiliam os usuários a avaliar a gestão de recursos da administração sobre os recursos econômicos da entidade (CPC 00, 2019). Assim, a análise dos fluxos de caixa proporciona aos usuários das demonstrações contábeis a avaliação da capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como do período de sua ocorrência e o nível de confiança de sua geração (CPC 03, 2010).

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) emitiu o Pronunciamento Técnico CPC 03 – Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), o qual apresenta a forma como a DFC deve ser apresentada e estabelece as regras de como as empresas devem elaborar e divulgar o relatório (CPC 03, 2010). Com a publicação da Lei nº 11.638/2007, a elaboração da DFC se tornou obrigatória (Alves & Ayub, 2018), para as sociedades por ações de capital aberto e grande porte (faturamento anual superior a 300 milhões de reais), também é obrigatório a partir da promulgação do CPC PME, com as alterações da ITG 1000, a divulgação da DFC para as pequenas e médias empresas (Daga et al., 2015).

Nascimento e Zanolla (2020), indicam que as informações da DFC devem atender aos preceitos normativos, conforme proposto pela *Internacional Statement of Cash Flows* (IAS 7), quanto às informações relacionadas aos ativos líquidos, estrutura financeira e capacidade de geração de recursos financeiros.

A DFC proporciona informações que permitem que os usuários avaliem inclusive sua liquidez e solvência (CPC 03, 2010). Para Sharma (2001), os fluxos de caixa permitem identificar a capacidade de gerar recursos e cumprir as obrigações, identificando empresas malsucedidas e saudáveis. A DFC pode ser usada para prever futuros fluxos de caixa, auxiliandoos gestores na tomada de decisão sobre investimentos ou necessidade de captação de recursos (Megan, Hategan, Caciuc & Cotlet, 2009). As organizações devem conservar sua capacidade de pagamento (fluxo de caixa positivo) e garantir a continuidade dos negócios (Padmapriya, 2021). A análise e gestão dos fluxos de caixa pode ajudar as empresas a evitarem dificuldades financeiras, sobretudo para empresas que possuem caixa com fluxos volátil (Ferreira & Vilela, 2004).

A DFC fornece informações relevantes sobre o conjunto de atividades: (i) operacionais, (ii) de investimento e, (iii) de financiamento, evidenciando os recebimentos e pagamentos, bem como a capacidade de gerar caixa e equivalentes de caixa (Almeida, 2019). A segregação das atividades em três fluxos permite identificar a capacidade de gerar recursos e a forma de aplicação ou consumo (Deo, 2016). Cabe aos gestores a análise das entradas e saídas de caixa, observando as principais atividades geradoras receita da entidade (Ribeiro, 2017).

Morrison (2010); Alves, Mata e Nunes (2015); Daga et al. (2015); Bonzanini, Silva, Diverio, Vargas e Centenaro (2016); Ghasemi, Habibi, Ghasemlo e Karami (2019), indicam a relevância da utilização da DFC pelos gestores, especialmente para o acompanhamento do desempenho empresarial e como auxílio no processo de tomada de decisão, especialmente acerca do contexto das atividades operacionais, de investimento e de financiamento.

Neste contexto a problemática da pesquisa visa responder: Qual a finalidade da utilização da Demonstração dos Fluxos de Caixa pelas indústrias da região Sul do Brasil? O objetivo deste estudo foi verificar a finalidade da utilização da demonstração dos fluxos de caixa pelas indústrias da região Sul do Brasil.

Justifica-se a relevância da pesquisa visando identificar as percepções dos gestores de empresas industriais não listadas na B3, acerca da finalidade e utilização da DFC, ponderandoos aspectos normativos que exigem a elaboração da DFC, conforme o CPC 03 (2010), CPC 26 (2011) e o CPC PME (2011), e que a literatura evidencia a importância da elaboração e análise

da DFC como instrumento de apoio ao processo decisório, para fins gerenciais (Daga et al., 2015; Bonzanini et al., 2016). Ainda, a análise e gestão das informações relacionadas aos fluxos de caixa das organizações contribui na mensuração da liquidez e na análise do desempenho das organizações (Padachi, 2006; Alves & Ayub, 2018).

O estudo contribui empiricamente com a literatura sobre controle gerencial, observando o uso da DFC como relatório de apoio ao processo de tomada de decisão, bem como que as características do tamanho (pelo número de funcionários e pelo faturamento), evidenciam a utilização da DFC para acompanhamento da situação financeira da entidade, bem como constata-se a estrutura organizacional de apoio aos controles internos. No que diz respeito à relevância prática da pesquisa, têm-se contribuições relacionadas às percepções dos gestores, quanto ao uso e análise da DFC como subsídio ao processo de gestão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção aborda-se a importância da utilização da DFC, bem como os aspectos relacionados ao viés normativo e gerencial, bem como estudos correlatos à temática estudada.

### 2.1 Demonstração de Fluxos de Caixa pelo viés normativo

A DFC surgiu por meio do *Financial Accounting Standards Board* (FASB) para atender as necessidades das empresas e investidores americanos, os quais captavam recursos no mercado financeiro (Ribeiro, 2017). A DFC tornou-se obrigatória no Brasil a partir de 2008 com a regulamentação da Lei 11.638/2007, porém as regras detalhadas de elaboração e divulgação foram implementadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), por meio do Pronunciamento Técnico CPC 03- Demonstração dos Fluxos de Caixa (CPC 03, 2010). A DFC está alinhada ao padrão internacional conforme a IAS 7 (Gelbcke, Santos, Iudícibus, & Martins, 2018).

A DFC tem como objetivo principal fornecer informações relevantes sobre o conjunto de atividades, operacionais, de investimento e financiamento, evidenciando os recebimentos e pagamentos por um período, também possibilita a verificação por parte dos usuários da capacidade de gerar caixa e equivalentes de caixa (Almeida, 2019). Segundo o CPC 03 (2010), os usuários das demonstrações contábeis necessitam saber como ocorre a geração e utilização dos valores de caixa e equivalentes de caixa, independentemente da natureza das atividades ou da forma de obtenção das receitas, as entidades precisam de caixa para concretizar suas operações, pagar suas obrigações e proporcionar um retorno para seus investidores.

A DFC evidencia as fontes e o uso do caixa, segregando a estruturação em três fluxos identificados como operacional, investimento e financiamento (Deo, 2016). O fluxo indicado como operacional envolve todas as atividades pertinentes à produção e entrega de bens e serviços, representam as entradas e saídas de caixa operacional, podem ser classificadas como as principais atividades geradoras de receita da entidade (Ribeiro, 2017).

Já as atividades de investimento são alusivas à aquisição e à venda de ativos de longo prazo e de outros investimentos com exceção das aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez identificadas como equivalentes de caixa (CPC 03, 2010). Entre os exemplos de atividades de investimento, destaca-se a concessão e o recebimento de empréstimos, a aquisição e a venda de instrumentos financeiros e patrimoniais de outras entidades, bem como a aquisição e alienação de imobilizados e de participações societárias identificadas como investimentos (Gelbcke et al., 2018).

As atividades de financiamento derivam das mudanças no tamanho e na composição do capital próprio e no capital de terceiros da entidade (CPC 03, 2010). Representam os

empréstimos de credores e investidores da entidade, como a aquisição de recursos dos proprietários e o pagamento aos mesmos, bem como dos credores (Gelbcke et al., 2018).

A elaboração da DFC pode ocorrer por meio de duas metodologias, sendo o modelo direto e o modelo indireto, o primeiro modelo é obtido a partir da movimentação do caixa e equivalentes de caixa, enquanto o segundo modelo é gerado a partir do resultado e das movimentações patrimoniais, o modelo indireto geralmente é utilizado para publicação (Marion, 2019). Para fins de evidenciação o CPC 03 (2010), permite a utilização alternativamente do método direto ou indireto.

De acordo com Assaf Neto (2020), para elaborar a DFC pelo método indireto inicia-se a partir do lucro líquido do exercício, para posteriormente se conciliar com o caixa gerado pelas operações e outras atividades. A DFC pelo método indireto apresenta as origens e aplicações de caixa resultante das mudanças ocorridas no ciclo operacional da entidade, também permite a avaliação percentual de lucro que está sendo transformado em caixa, pois esse método utiliza como base o lucro líquido informado na DRE (Daga et al., 2015).

Deste modo, o fluxo de caixa pelo método indireto ocorrido pelas atividades operacionais é apurado pelo ajuste do lucro líquido ou prejuízo em relação as variações ocorridas nos estoques e nas contas operacionais a receber e a pagar; bem como, nos itens que não afetam o caixa, tais como depreciação, provisões, tributos diferidos, ganhos e perdas cambiais não realizados e resultado de equivalência patrimonial quando aplicável, por fim, todos os itens tratados como fluxos de caixa advindos das atividades de investimento e de financiamento (CPC 03, 2010).

A DFC elaborada pelo método direto deve ser evidenciar as principais classes de recebimentos e pagamentos realizados, tais informações são obtidas a partir dos registros contábeis; pela adequação das vendas, dos custos dos produtos, mercadorias ou serviços vendidos, bem como de outros itens da demonstração do resultado que apresentem variações no período em relação aos estoques e nas contas operacionais a receber e a pagar, também em outros itens que não envolvem caixa e outros itens tratados como fluxos de caixa ocorridos das atividades de investimento e de financiamento (CPC 03, 2010).

Em relação a apresentação dos fluxos de caixa das atividades de investimento e de financiamento, devem apresentar as categorias de recebimentos e pagamentos brutos ocorridos das atividades de investimento e de financiamento, separadamente, exceto quando, forem apresentados em base líquida (Gelbcke et al., 2018). De modo que, os fluxos de caixa podem ser apresentados em base líquida nas ocasiões de recebimentos e pagamentos em caixa em favor ou em nome de clientes, quando os fluxos de caixa refletirem mais as atividades dos clientes do que as da própria empresa e quando os recebimentos e pagamentos em caixa consista em giro rápido, com montantes significativos e vencimentos de curto prazo (CPC 03, 2010; Bazzi, 2016).

Outro ponto a considerar são os fluxos de caixa proveniente de transações em moeda estrangeira, o registro deve ser na moeda funcional da empresa pela aplicação. Logo, o resultado referente aos ganhos ou perdas ocorridas em relação a mudança da taxa de câmbio deve ser apresentado na DFC para realização da conciliação no início e no final do período (Rios, 2020).

O Pronunciamento Técnico CPC 03 (R2) destaca que os juros recebidos ou pagos e os dividendos e juros sobre o capital próprio recebidos sejam classificados como fluxos de caixa das atividades operacionais. Já os dividendos e juros sobre o capital próprio pagos devem ser considerados como fluxos das atividades de financiamentos. De modo que, as empresas deverão divulgar em notas explicativas evidenciando o fato se tais classificações não forem adotadas (CPC 03, 2010).

Os fluxos de caixa referente a aquisição e a perda do controle de controladas ou outros negócios, bem como os valores dos ativos e passivos adquiridos ou alienados devem ser evidenciados separadamente e considerados como atividades de investimento (Gelbcke et. al., 2018). Para um melhor entendimento dos usuários em relação a posição financeira e a liquidez da empresa, o CPC 03 destaca a necessidade de classificação e divulgação de informações adicionais, nas notas explicativas em relação a DFC, no que se refere aos montantes de juros, dividendos e juros sobre o capital próprio, pagos e recebidos, separadamente (Gelbcke et. al., 2018).

O CPC 03 destaca que as demonstrações contábeis não devem divulgar o valor dos fluxos de caixa por ação, pois de acordo com Marion (2020) o lucro líquido é insubstituível como indicador de desempenho da entidade. Sendo assim, a DFC é muito importante para a análise da situação financeira da empresa, identificando assim sua efetiva capacidade de pagamento (Assaf Neto, 2020). Juntamente com as demais demonstrações contábeis representam a estrutura da posição patrimonial e financeira e do desempenho da empresa (CPC26, 2011).

Logo, para que as informações sobre a posição patrimonial e financeira, bem como, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade, sejam úteis aos usuários em suas avaliações, é necessário que as demonstrações contábeis possuam todas as informações e padrões que foram estabelecidos pelo CPC 26 e CPC 03, em consonância com às Normas Internacionais de Contabilidade – IAS 1 e IAS 7 (CPC 26, 2011; CPC 03, 2010).

As demonstrações contábeis devem ser elaboradas na conjectura da continuidade (CPC 26, 2011), pois, contribuem para a transparência da informação, como também para a eficácia econômica, auxiliando gestores e investidores, na identificação de oportunidades e riscos para alocação de capital (CPC 00, 2019). Maciel, Salotti e Imoniana (2020), destacam os benefícios da utilização da DFC em conjunto com as demais demonstrações contábeis, visando identificar mudanças na estrutura financeira e patrimonial das organizações.

## **2.2 Demonstração de Fluxos de Caixa pelo viés gerencial**

Considera-se a DFC um instrumento de apoio ao processo de tomada de decisões financeiras (Assaf Neto; Silva, 2012). De acordo com Sousa, Lima e Silva (2021), a DFC permite avaliar com antecipação às necessidades financeiras ou as sobras de caixa, logo torna-se importante para o controle e planejamento financeiro, sua utilização reflete na avaliação dos resultados e na “saúde” financeira de caixa das empresas. A análise da DFC possibilita aos gestores verificar a capacidade financeira, avaliar a geração de caixa, a posição de liquidez e a solvência financeira (Assaf Neto, 2020).

A partir das informações sobre os fluxos de caixa, das projeções de ingressos e desembolsos de valores durante um período, denomina-se fluxo de caixa projetado (Zdanowicz, 2012). A gestão dos fluxos de caixa, é instrumento de apoio à gestão financeira, possibilitando a análise de projeções para planejamento, controle, monitoramento do comportamento das receitas, despesas e dos investimentos (Silva, 2018).

A DFC pode ser utilizada com caráter gerencial, contribuindo na gestão contábil e financeira da entidade, na avaliação da capacidade operacional e financeira de geração de caixa (Bazzi, 2016; Assaf Neto, 2020). De acordo com Padmapriya (2021), os fluxos de caixa podem ser analisados em quatro fases: (i) gestão de liquidez, identificando as variáveis que afetam o caixa; (ii) gestão de caixa excedente, avaliação de indicadores financeiros; (iii) controle do saldo de caixa, compreende as escolhas investimentos e financiamentos, bem como as estratégias de lucro; (iv) gestão de caixa transnacional, contempla a análise dos impactos das atividades no mercado externo.

Gonçalves e Conti (2011) enfatizam que o porte, o ramo de atuação, a estabilidade do faturamento, as grandes oscilações do mercado e as necessidades de cada entidade irão articular na periodicidade da análise das informações sobre os fluxos de caixa. As projeções dos fluxos de caixa podem ser realizadas diariamente para uma efetiva gestão de liquidez (Frezatti, 2014). As organizações podem optar pela elaboração de dois fluxos de caixa, sendo um de curto prazo, com informações diárias e outro com projeções, de médio prazo com informações mensais ou semestrais, por exemplo (Silva, 2018). A elaboração da DFC com finalidade gerencial permite a comparação de desempenho passado, projetado e com outras empresas (Bazzi, 2016).

A DFC possibilita o planejamento para situações de eventuais excedentes ou escassez de caixa (Silva, 2018). Tal análise é importante para a gestão, pois nem sempre uma empresa lucrativa consegue gerar caixa e pode comprometer sua continuidade (Silva, 2017). As entradas e saídas de caixa impactam na avaliação do desempenho e nos resultados alcançados (Frezatti, 2014). Segundo Assaf Neto e Silva (2012) e Frezatti (2014), a análise das informações sobre os fluxos de caixa das empresas, não deve ser exclusiva da área financeira, mas deve ser utilizada como instrumento gerencial por todos os setores da empresa. A Tabela 1 evidencia os fatores internos e externos que afetam os fluxos de caixa.

**Tabela 1 – Fatores internos e externos que afetam o caixa**

FATORES INTERNOS	Aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado; Compras que não estão em linha com as projeções de vendas; Diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento; Ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo médio dado pelos fornecedores; Política salarial incompatíveis com as receitas e demais despesas operacionais Pequena ocupação do ativo fixo; Distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa; Custos financeiros altos originários do nível de endividamento
FATORES EXTERNOS	Inflação, elevação do nível de preços e taxas de juros; Diminuição das vendas em decorrência de retratação do mercado; Novos concorrentes; Mudanças na alíquota de impostos; Aumento do nível de inadimplência.

Fonte: Daga et al. (2015, p. 98).

Diversos fatores do ambiente internos ou externo podem comprometer o desempenho organizacional, por isso a análise periódica da DFC pode auxiliar na composição de estratégias organizacionais (Gitman, & Zutter, 2017). Neste sentido, os resultados da pesquisa de Daga et al. (2015), destacam que a DFC tem alcançado espaço e importância nas empresas, sendo usada como um instrumento útil de apoio e controle para a gestão e não apenas como demonstração financeira, elaborada para o cumprimento da obrigatoriedade fiscal.

A DFC é um instrumento de gestão, adequado para auxiliar os gestores no processo decisório, de modo que permite a análise e o planejamento de possíveis ausências e excedentes de caixa que possam ocorrer, como também, auxilia na consignação de medidas para sanar irregularidades ou necessidades de geração de recursos (Daga et al., 2015). Sousa et. al (2021), destaca a relevância da análise das informações relacionadas aos fluxos de caixa, para a aplicação dos recursos e prospecção de longo prazo, possibilitando segurança para avaliar investimentos e necessidade de captação de recursos.

O estudo de Padmapriya (2021), indica a conexão entre a gestão dos fluxos de caixa e as decisões operacionais, na compreensão das fraquezas, no controle e fortalecimento da gestão de riscos de longo alcance. Segundo Kaveski e Beuren (2020), os controles gerenciais e o uso de sistemas são mecanismos importantes ao processo de apoio à tomada de decisões. Para Ghasemi et al. (2019), o acompanhamento do desempenho financeiro auxilia na tomada de decisão, neste sentido, Bonzanini et al. (2016), evidenciam a importância da utilização dos aspectos relacionados à análise dos fluxos de caixa como instrumento gerencial e de apoio aos

gestores.

Morrison (2010), salienta que a DFC permite identificar aspectos relacionados à saúde financeira das organizações, especialmente acerca da capacidade de pagamento e solvência das organizações. De forma geral, a DFC fornece informações aos gestores, acerca dos montantes gerados pelas atividades operacionais, de investimento e de financiamento (Alves et al., 2015).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente o estudo tem característica descritiva, com a análise de dados predominantemente quantitativa, elaborada a partir de levantamento ou *survey*, por meio da aplicação de questionário, visando evidenciar a finalidade da utilização da DFC pelas empresas.

O questionário aplicado permitiu identificar: (i) as características dos respondentes; (ii) as características das empresas pesquisadas; (iii) a forma de utilização e adoção da DFC. O período de coleta de dados (aplicação por meio eletrônico), ocorreu no período de 01/11/2020 a 04/12/2020. Inicialmente as empresas foram contactadas por telefone a partir da identificação da atividade industrial, e posteriormente enviou-se o questionário na forma de link, para os e-mails dos responsáveis pela área de administrativa/controladoria/financeira das indústrias da amostra.

A população identificada por acessibilidade foi de 117 indústrias, e a amostra final do estudo é representada por 74 empresas industriais que responderam ao questionário, localizadas nos três Estados do Sul do Brasil, especificamente nas regiões Noroeste do Rio Grande do Sul, oeste e noroeste de Santa Catarina, sudoeste, oeste e região metropolitana do Paraná. Na Tabela 2 demonstra-se a quantidade de empresas participantes por Estado.

**Tabela 2: Amostra da pesquisa**

Estado	Quantidade de Empresas	Amostra em Percentual
Santa Catarina (SC)	45	61%
Rio Grande do Sul (RS)	17	23%
Paraná (PR)	12	16%
Total	74	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

O questionário foi elaborado com dezessete questões, sendo as cinco primeiras direcionadas aos respondentes, identificando: 1) idade; 2) sexo; 3) formação; 4) função ou cargo e 5) tempo de empresa. Nas próximas doze questões, foram contempladas características da organização, especificamente: 6) tempo de atividade; 7) ramo de atuação; 8) cidade sede e suas filiais; 9) número de funcionários; 10) faturamento anual; 11) forma de tributação; 12) estrutura da gestão (se empresa familiar, cooperativa, sociedade anônima -S.A.); 13) auditoria externa; 14) se auditoria externa é Big Four; 15) auditoria interna; 16) se possui Conselho de Administração e 17) se possui departamento de Controladoria formalizado. Para concluir, outras vinte questões específicas foram aplicadas para identificar o modelo de gestão e os instrumentos de controles utilizados no processo de tomada de decisão, especialmente acerca da utilização da DFC. Nesta etapa compararam-se o uso de informações entre as empresas com mais de 200 colaboradores e as empresas de grande porte pelo critério de faturamento superior a 300 milhões.

As questões relacionadas à DFC, foram adaptadas a partir do estudo de Daga et al. (2015). Os resultados foram apresentados por meio de Tabelas. Utilizou-se para a análise dos dados técnicas de estatísticas descritivas e do *Ranking Médio* (RM). Para identificar o RM das respostas, utilizou-se como modelo o método abordado por Malhotra (2001), para análise de escala do tipo *Likert*.

Para o tratamento dos dados demográficos dos respondentes e das empresas, utilizou-se

das estatísticas descritivas, considerando a estrutura interna das empresas (características da estrutura da auditoria externa, auditoria interna, controladoria e conselho de administração, quanto ao faturamento das empresas e ao número de colaboradores), para a análise dos processos de tomada de decisão e do uso da DFC, utilizou-se escala tipo *Likert* de 5 pontos paramensurar o grau de consideração de importância dos respondentes aos itens apresentados, neste aspecto realizou-se à abordagem quantitativa por meio do RM.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a coleta de dados por meio do questionário, identificou-se as características dos respondentes, as características da estrutura de gestão interna das empresas da amostra, e na sequência as características específicas relacionadas ao uso e adoção da DFC pelas empresas respondentes.

##### 4.1 Caracterização dos respondentes e das empresas da amostra

A Tabela 3 apresenta a identificação dos respondentes, quanto a idade, função e tempo de atuação na empresa. No que se refere ao gênero, 66% são do sexo masculino e 34% do gênero feminino.

**Tabela 3: Caracterização dos respondentes**

Idade	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Formação	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
De 20 a 30 anos	21	28%	Ciências Contábeis	42	57%
De 31 a 40 anos	21	28%	Administração	14	19%
De 40 a 50 anos	25	34%	Direito	4	5%
Acima de 51 anos	7	9%	Outros	14	19%
Total	74	100%	Total	74	100%
Tempo de trabalho na organização	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Cargo/Função	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Até 01 ano	5	7%	Gerência/Coordenação	27	36%
De 02 a 05 anos	17	23%	Analista/Controller	15	20%
De 06 a 10 anos	16	22%	Diretor	10	14%
De 11 a 15 anos	9	12%	Contador	8	11%
Acima de 15 anos	27	36%	Administrativo/financ.	6	8%
			Supervisor/outros	8	10%
Total	74	100%	Total	74	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 3 demonstram que dos 74 respondentes, 43% possuem mais de 40 anos. Quanto à formação dos respondentes, 57% são formados em Ciências Contábeis. O cargo ou função da maioria dos respondentes (46%) é na gerência/coordenação ou direção da organização. Em relação ao tempo de trabalho na organização, observa-se que 48% têm mais de 11 anos de experiência/atuação na empresa pesquisada, ou ainda, 70% dos respondentes possuem acima de 6 anos de atuação na empresa.

Logo, as características relacionadas a função exercida e ao tempo de trabalho dos respondentes na organização, asseguram a confiabilidade das respostas quanto à análise da utilização das informações utilizada no processo decisório. No que se refere à caracterização das empresas da amostra, apresenta-se a Tabela 4.

Em relação a análise das características das empresas da amostra, constatou-se que 94,59% das organizações pesquisadas estão no mercado há mais de 11 anos, sendo que, a média é de 33 anos de atividade. Identificou-se que 17 empresas possuem mais de 50 anos de atuação no mercado, e o maior tempo/idade é de uma empresa com 95 anos de atuação.

Quanto aos ramos de atuação, observa-se que o alimentício prevalece com 38% da amostra, representado por agroindústrias, laticínios e produção de alimentos em geral. O setor metalmeccânico e de produção de bens duráveis representam 28% da amostra, além das indústrias moveleiras, da construção civil, têxtil e de plásticos e embalagens.

No que tange à quantidade de colaboradores, 45% das empresas possuem mais de 201 colaboradores, sendo que 19% delas possuem acima de 1.000 funcionários. Logo, esse atributo demonstra a representatividade da amostra quanto à relevância social, no aspecto de geração de empregos e renda, especialmente na região de atuação. Pode-se destacar que 44,60% da amostra é constituída por empresas com mais de 201 colaboradores (33 empresas), e 25,67% são empresas de grande porte pelo faturamento (acima de 300 milhões).

**Tabela 4: Caracterização das empresas da amostra**

Idade da Empresa	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Ramo de atuação	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
De 1 a 10 anos	4	5%	Alimentos	28	38%
De 11 a 20 anos	18	24%	Metalmeccânica/Produção	21	28%
De 21 a 30 anos	17	23%	Construção civil	8	11%
De 31 a 40 anos	13	18%	Moveleira	6	8%
De 41 a 50 anos	6	8%	Têxtil (tecidos, colchões)	5	7%
Acima de 51 anos	16	22%	Plástico, papel e	6	8%
Total	74	100%	Total	74	100%
Colaboradores	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Faturamento	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Até 100 colaboradores	27	36%	Até 4.800.000,00	16	21%
De 101 a 200	14	19%	De 4.800.000,01 a 300	36	49%
De 201 a 999	19	26%	Acima de 300 milhões	22	30%
Acima de 1.000	14	19%			
Total	74	100%	Total	74	100%
Estrutura	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Tributação (Ano 2020):	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Gestão Familiar	29	39%	Lucro real	51	68,92%
Gestão Mista (familiar)	22	30%	Lucro presumido	17	22,97%
Sociedade Empresarial	10	14%	Simples nacional	6	8,11%
Cooperativa	6	8%			
Sociedade Anônima	7	9%			
Total	74	100%	Total	74	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao regime tributário, 51 das empresas entrevistadas são optantes pelo lucro real, o que equivale a 68,92% da amostra, 22,97% são optantes do lucro presumido e apenas 8,11% são empresas optantes do regime Simples Nacional. Em relação à estrutura, 39% das organizações pesquisadas possuem gestão familiar, outras 22 possuem gestão mista (empresas familiares com gestão familiar e profissional), 14% são sociedades empresariais constituídas sem relações familiares (Sociedades empresariais independentes), 8% são cooperativas e 9% são compostas por sociedades anônimas.

Pode-se observar de forma geral, que a condição de faturamento (lucro real), possivelmente esteja atrelada ao faturamento e a quantidade de colaboradores que as indústrias da amostra possuem. A condição de maturidade das empresas (tempo de vida), é outro diferencial da amostra, e essa característica reflete na estrutura de gestão familiar e profissional, como se observa em 30% das empresas da amostra.

No que diz respeito à estrutura de gestão interna, questionou-se os respondentes acerca

das atividades de auditoria externa, auditoria interna, conselho de administração e controladoria, bem como as informações utilizadas para tomada de decisão, conforme apresenta-se na Tabela 5.

Observa-se quanto à estrutura organizacional que a auditoria externa está presente em 46% das empresas da amostra, sendo que 18% das empresas possuem auditoria realizada por uma empresa denominada Big Four (Deloitte, PriceWaterhouseCoopers, Ernest & Young ou KPMG). A auditoria interna está presente em 58% das empresas da amostra, de modo que 57% das empresas possuem o setor de Controladoria formalizado (departamento específico), e 53% das empresas da amostra possuem Conselho de Administração.

Contudo, ressalta-se que a amostra das empresas com mais de 201 colaboradores (33 empresas), que possuem a auditoria externa acresce para 78%, sendo que em 30% das empresas a auditoria é realizada por Big Four, 70% das empresas com mais de 201 colaboradores possuem Conselho de Administração e 73% possuem o setor de Controladoria formalizado por meio de um departamento.

**Tabela 5: Contexto da estrutura interna das empresas da amostra**

Características da estrutura interna da amostra total de empresas	Total de empresas da amostra (74)		Empresas com mais de 200 colaboradores (33)		Empresas de grande porte (faturamento- 22)	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
A empresa possui auditoria externa	46%	54%	78%	22%	78%	22%
A empresa de auditoria externa é um Big Four	18%	82%	30%	70%	36%	64%
A empresa possui auditoria interna	58%	42%	73%	27%	86%	14%
A empresa possui Conselho de Administração	53%	47%	70%	30%	72%	28%
A empresa possui a controladoria formalizada por meio de um departamento específico	57%	43%	73%	27%	68%	32%
Quanto as informações para a tomada de decisão:	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Utiliza Orçamento	86%	14%	91%	9%	95%	5%
Utiliza Fluxo de Caixa	96%	4%	97%	3%	100%	0%
Utiliza indicadores de gestão	88%	12%	94%	6%	100%	0%
Utiliza planejamento estratégico	82%	17%	91%	9%	95%	5%
Utiliza sistema de controle gerencial para acompanhar o desempenho	85%	15%	82%	18%	95%	5%
Existem relatórios e discussões de resultados – previsto versus realizado	70%	30%	85%	15%	86%	14%
O planejamento estratégico é formalizado	66%	34%	79%	21%	95%	5%
O orçamento está alinhado com o planejamento estratégico e decorre dele	69%	31%	85%	15%	95%	5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 5, observa-se outra evidenciação da amostra referente às empresas de grande porte (22 empresas com faturamento acima de 300 milhões anuais), nessa característica a presença da auditoria externa se mantém em 78% das empresas, sendo que 36% são realizadas por Big Four, a presença de auditoria interna aumenta para 86% nessa estratificação da amostra, a constituição do Conselho de Administração também é maior (72%), apenas a formalização da controladoria apresentou percentual menor, em relação ao conjunto de empresas com mais de 201 funcionários.

A indicação comparativa entre as empresas da amostra revela que a existência de estrutura interna de controles (auditoria externa, auditoria interna e controladoria), é presente em empresas de maior porte (pelo número de funcionários e faturamento), destaca-se que a

condição de grande porte obriga as empresas ao atendimento completo do conjunto de normas contábeis (Pronunciamentos Contábeis).

No que tange a formalização do Conselho de Administração, constatou-se que essa condição se refere à amostra de empresas com maior tempo de atividade, sendo que 91% possuem mais de 20 anos ou 97% possuem mais de 12 anos de atividade, caracterizando a idade das empresas como outro fator relacionado ao fortalecimento da estrutura de gestão de controles (auditoria interna, auditoria externa, controladoria e conselho de administração).

Ainda, observando a Tabela 5, quanto à utilização de instrumentos de apoio ao processo de tomada de decisões, processo de informação e gestão das empresas da amostra, verifica-se que 86%, utilizam o orçamento como ferramenta de informação no processo de tomada de decisão. Sendo que, o controle do orçamento através de relatórios e discussões de resultados sobre o previsto versus realizado é utilizado por 70% das empresas analisadas. Esse percentual aumenta quando analisadas as empresas com maior número de funcionários e de grande porte (85% e 86% respectivamente). Em referência a utilização do fluxo de caixa, destaca-se a relevância desta ferramenta junto as empresas pesquisadas, pois 96% indicam sua utilização no processo de tomada de decisão. Quanto observado o porte das empresas, esse percentual aumenta para 97% nas empresas com maior número de funcionários e 100% das empresas de grande porte.

Maciel et al. (2020), destacam a importância da utilização da DFC em conjunto com outras informações e demonstrações contábeis, bem como que o correto entendimento dessas informações contribuiu com a análise e na avaliação da estrutura financeira e patrimonial das organizações.

No que se refere aos indicadores de gestão, 88% utilizam também as informações desta ferramenta para o processo decisório. Quanto aos sistemas de controle gerencial para acompanhamento do desempenho verifica-se que 85% das empresas utilizam esta ferramenta na tomada de decisão, sendo que o percentual nas empresas de grande porte é de 100%, evidenciando que o porte é um fator relevante para o uso de indicadores no processo de gestão destas organizações.

O planejamento estratégico é utilizado como informação na tomada de decisão por 82% das empresas da amostra, porém apenas 66% destas, tem o planejamento estratégico formalizado. Além disso, 69% das empresas da amostra possuem o orçamento atrelado ao planejamento estratégico, logo o controle orçamentário segue as metas e objetivos estabelecidos no planejamento. Quando observado essa característica nas empresas com maior número de funcionários e maior faturamento, observa-se que a utilização do planejamento estratégico aumenta para 91% e 95% respectivamente, bem como a formalização e o alinhamento com o orçamento, é realizado por 95% das empresas de grande porte.

Empresas com maior faturamento e com mais de 10 anos de idade, podem contribuir na explicação sobre o uso dos sistemas de controles gerenciais, tais como: utilização de controles individuais, uso de controles integrados, uso de sistemas mais complexos, departamentalização da controladoria (formalização do departamento ou profissional responsável pelos controles e informações), evidenciando a inserção de artefatos da cont (Mendes, Kruger & Lunkes, 2017). Após a análise das ferramentas utilizadas pelas empresas em estudo para extrair as informações necessárias para a tomada de decisão, é possível destacar que o fluxo de caixa é o instrumento mais utilizado pela maioria das empresas pesquisadas, logo, na sequência é avaliado o modo de elaboração e utilização da DFC, conforme apresentado na Tabela 6.

**Tabela 6: Elaboração da DFC e a utilização para fins gerenciais**

Em relação a elaboração e utilização da DFC:	Total de empresas da amostra (74)		Empresas com mais de 200 colaboradores (33)		Empresas de grande porte (faturamento- 22)	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Utiliza o método direto para elaborar a DFC	47%	53%	39%	60%	36%	64%
Elabora a DFC apenas para fins societários	38%	63%	36%	64%	26%	74%
Utiliza a DFC como relatório gerencial	86%	14%	85%	15%	90%	10%
Realiza análise do fluxo de caixa por períodos (semanal, mensal, trimestral, etc.)	88%	12%	88%	12%	100%	0%
Realiza análise da DFC apenas anualmente	20%	80%	15%	85%	18%	82%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 6, verifica-se que na elaboração da DFC, o método indireto é o mais utilizado pelas empresas da amostra, especialmente nas empresas de grande porte, inclusive por questões societárias e legais, que obriga tais empresas a evidenciarem a DFC, no entanto, pode-se contar que a elaboração da DFC não ocorre apenas para fins societários. Consta-se que 86% da amostra indica utilizar a DFC como relatório gerencial e 88% indicam sua utilização por períodos.

Ao comparar à amostra apenas das empresas de grande porte, a utilização gerencial é de 90%, e 100% indicam sua análise periódica. Os resultados corroboram com a pesquisa de Dagaet al. (2015), evidenciando que os gestores utilizam a DFC para fins gerenciais, com análise dos fluxos de caixa por períodos e sua utilização não ocorre apenas para fins societários. Os achados apresentados na Tabela 6, permitem observar que a análise gerencial da DFC ocorre como suporte ao processo decisório, possibilitando informações por períodos (semana, mensal, trimestral, etc.), confirmando o aspecto gerencial da utilização da DFC.

Os achados contribuem com a evidência da importância da utilização da DFC como apoio ao processo decisório, corroborando com os resultados de Bonzanini et al. (2016) e Sousa et al. (2021), quanto à percepção da utilização da DFC como instrumento gerencial, sendo relatório conhecido pelos gestores/administradores como ferramenta de apoio à gestão organizacional.

Para finalizar questionou-se os respondentes acerca da importância da análise das informações da DFC para fins gerenciais, conforme apresenta a Tabela 7.

**Tabela 7: Importância da análise das informações da DFC para fins gerenciais**

Em que medida considera importante a análise das informações da DFC para fins gerenciais:	RM
No controle, planejamento e gestão	4,31
No processo de tomada de decisões	4,34
Para acompanhar a situação financeira	4,61
Para acompanhar a entrada e saídas de recursos do caixa	4,41
Para avaliar a necessidade/capacidade investimentos ou financiamentos	4,43
Para acompanhamento do planejamento estratégico	3,99

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se na Tabela 7, que o ranking médio das empresas da amostra apresenta uma mediana que reconhece a percepção de importância da análise da DFC com viés gerencial. De modo que a média mais elevada (4,61) é o uso da ferramenta para acompanhar a situação financeira, seguido da percepção do acompanhamento das entradas e saídas de recursos do caixa

e da capacidade de investimentos ou necessidade de financiamentos. A função de planejamento estratégico apresenta o menor índice médio.

Considerando as percepções dos respondentes, pode-se destacar a importância da utilização e análise de DFC, tanto para o acompanhamento da situação financeira, para avaliação da necessidade de investimentos ou financiamentos, bem como para o acompanhamento das entradas e saídas de caixa, quanto no processo de tomada de decisões, no controle, planejamento e gestão. Neste sentido, Lewellen e Lewellen (2016) e Granzotto Granzotto, Alves e Bernardi (2020), evidenciam a importância da análise das informações relacionadas aos fluxos de caixa, para os gestores compreenderem a capacidade de investimentos ou a necessidade de financiamentos.

Os achados corroboram com os estudos de Ekholm e Wallin (2011), Hansen e Van Der Stede (2004), Mucci, Frezatti e Dieng (2016), destacando que o orçamento não opera de forma isolada, sendo parte integrante de um conjunto de informações, sendo sua utilização ferramenta de apoio à gestão, inclusive para a conscientização e motivação dos envolvidos. O orçamento permite integrar as atividades de planejamento estratégico, controle e avaliação (Otley, 1999; Hansen & Van Der Stede, 2004).

Os resultados corroboram com o estudo de Daga et al. (2015), destacando que a DFC é utilizada como instrumento auxiliar do processo de tomada de decisão, especialmente no acompanhamento das entradas e saídas de caixa, na avaliação da necessidade e capacidade de realizar investimentos ou financiamentos, evidenciando que a DFC é utilizada como ferramenta gerencial de controle financeiro. Conforme destaca Padmapriya (2021), a análise e o controle dos fluxos de caixa, tornam-se instrumento de apoio à gestão, para fortalecer e minimizar riscos patrimoniais de longo alcance.

A análise da utilização da DFC por empresas não listadas na B3, observando-se os aspectos societários e gerenciais, evidenciou que as indústrias de maior porte (pelo número de funcionários e pelo faturamento), utilizam o instrumento como suporte aos processos de tomada de decisões, confirmando a prerrogativa que as informações geradas pela DFC são úteis e colaboram com os gestores, especialmente para o acompanhamento da situação financeira das atividades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar a finalidade da utilização da demonstração dos fluxos de caixa pelas indústrias da região Sul do Brasil, composta por uma amostra de 74 empresas não listadas na B3. Como resultado desta investigação foi possível constatar que a DFC é utilizada para fins gerenciais, bem como identificou-se que as empresas com maior número de colaboradores (acima de 200) e de grande porte (acima de 300 milhões de faturamento), apresentam estrutura interna de controles e fazem uso de outros artefatos gerenciais, além da DFC.

A partir da análise das informações disponibilizadas pelos respondentes, verificou-se que a estrutura interna de controles (auditoria externa, auditoria interna e controladoria), é mais frequente de acordo com o porte da empresa, bem como o número de empresas que possui auditoria interna e conselho de administração é maior nas empresas de grande porte (faturamento acima de 300 milhões anuais). Destaca-se que o fator tempo de atividade das empresas (idade), também é outra característica relacionada ao contexto da estrutura de gestão dos controles internos presentes nas organizações, sendo perceptível essa relação com as empresas de grande porte, embora alguns aspectos legais e obrigatórios sejam oriundos das exigências ao atendimento das normas contábeis e aos Pronunciamentos Contábeis vigentes.

Em relação as informações utilizadas pelas empresas para auxiliar no processo de tomada de decisão, identificou-se que 86% das empresas da amostra, utilizam as informações relacionadas aos fluxos de caixa como relatório gerencial. Constatou-se que o uso do planejamento estratégico, os indicadores de gestão e o orçamento, são artefatos utilizados no processo decisório pelas empresas. Ainda, 95% das empresas consideram importante a análise das informações da DFC para fins gerenciais, relativo ao controle e planejamento, para acompanhar a situação financeira, entradas e saídas de recursos do caixa, como também no processo de gestão e tomada de decisões.

O estudo contribui em elucidar a relevância da DFC como um instrumento útil e necessário para a gestão das empresas, não apenas para fins societários ou para cumprir com as obrigações normativas, bem como evidencia que as empresas maiores (pelo número de funcionários e pelo faturamento), tendem a valorizar e utilizar as informações da DFC para acompanhar a situação financeira da entidade, ou seja, com finalidade gerencial. Destaca-se ainda que a DFC é utilizada para o acompanhamento da situação financeira, para avaliar a necessidade de investimentos ou financiamentos, bem como no acompanhamento das entradas e saídas de caixa, no processo de tomada de decisões, conforme resultados apresentados pelo RM.

Este estudo agrega contribuições diferenciadas, pois contempla uma amostra de empresas do ramo industrial dos três Estados do Sul do Brasil, sendo de empresas não listadas na Bolsa de Valores, logo, a pesquisa contribui para preencher uma lacuna relacionada a utilização da DFC como ferramenta gerencial e de apoio ao processo de gestão. Para pesquisas futuras sugere-se a ampliação dos segmentos de atividade das empresas, bem como pode-se avaliar a utilização da DFC e sua relação com o desempenho financeiro das organizações.

Os achados evidenciam a importância da elaboração, da análise e do acompanhamento da DFC, especialmente para fins gerenciais, visando compreender a geração e as necessidades de caixa, o contexto das atividades operacionais, de investimento ou financiamento, sendo estas informações que contribuem e auxiliam os gestores no processo de tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, M. C. (2019). *Análise das demonstrações contábeis em IFRS e CPC: facilitada e sistematizada*. São Paulo: Atlas.
- Alves, D. S., & Ayub, M. P. (2019). O impacto da remuneração dos executivos no fluxo de caixa operacional das empresas listadas na B3. *Gestão e Desenvolvimento*, 16(1), 3-26.
- Alves, M. T. V. D., Mata, C. M. S., & Nunes, S. C. D. (2015). O papel da demonstração dos fluxos de caixa na previsão da falência: o caso do banco privado português. *Revista Universo Contábil*, 11(3), 190-210. Doi: 10.4270/ruc.2015328
- Assaf Neto, A. (2020). *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas.
- Assaf Neto, A. e Silva, C. A. T. (2012). *Administração do capital de giro*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Bazzi, S. Organizador. (2016). *Contabilidade intermediária*. Editora Pearson.

- Bloomfield, R. J. (2008). Accounting as the language of business. *Accounting Horizons*, 22(4), 433.
- Bonzanini, O. A., da Silva, L. G. Z., Diverio, T. S. M., Vargas, B., & Centenaro, L. H. (2016). O fluxo de caixa como ferramenta para a tomada de decisão: um estudo com empresas de Frederico Westphalen - RS. *Revista de Contabilidade & Controladoria*, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 95–109.
- Daga, K., Kruger, S. D., & Mazzioni, S. (2015). Demonstração dos fluxos de caixa: controle gerencial ou obediência normativa? *Revista De Contabilidade da UFBA*, 9(1), 93–112.
- Deo, P. (2016). Evaluating a cash flow statement. *International Journal of Business, Accounting and Finance*, 10(1), 22-42.
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>
- Ferreira, M. A., & Vilela, A.S. (2004). “Por que as empresas retêm dinheiro? Provas da EMU Países”. *Gestão Financeira Europeia*, 10 (2), 295-319.
- Frezatti, F. (2014). *Gestão do Fluxo de Caixa: perspectivas estratégica e tática*. 2 ed. Grupo GEN.
- Gelbcke E. R.; Santos, A.; Iudícibus, S.; Martins, E. (2018). *Manual de contabilidade societária aplicável a todas as sociedades*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Ghasemi, R., Habibi, H.R., Ghasemlo, M., & Karami, M. (2019). The effectiveness of management accounting systems: evidence from financial organizations in Iran. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 9(2), 182-207.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2017). *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Editora Pearson.
- Gonçalves, M. A.; Conti, I. S. (2011). Fluxo de caixa: ferramenta estratégica e base de apoio ao processo decisório nas micros e pequenas empresas. *Revista de Ciências Gerenciais*, 15(21), 173-190.
- Granzotto, A., Alves L. F., Bernardi, S. I. (2020). Do financial restricted companies use the cash flow for investment or for cash holdings? *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(3), 69–84. Doi 10.4025/enfoque. v39i3.47666.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management accounting research*, 15(4), 415-439. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>

- Huang, C., & Nardi, P. C. C. (2020). Determinantes das Republicações das Demonstrações Contábeis das Empresas Brasileiras de Capital Aberto. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23(2), 159-178.
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2020). Influência dos sistemas de controle gerencial e da criatividade sobre o desempenho no trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(3), 543-556.
- Lei 11.638 de 28 de dezembro de 2007. Recuperado em 5 outubro, 2020, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm).
- Lewellen, J., & Lewellen, K. (2016). "Investment and Cash Flow: New Evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Cambridge University Press, 51(4), 1135-1164.
- Malhotra, N.K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (3.ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Maciel, F. F. S., Salotti, B. M., & Imoniana, J. O. (2020). Incentivos para Escolhas Contábeis na Demonstração dos Fluxos de Caixa. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 31(83), 244-261. Doi: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908670>
- Marion, J. C. (2019). *Análise das demonstrações contábeis*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Marion, J. C. (2020). *Contabilidade Avançada* 2 ed. Grupo GEN.
- Megan, O., Hategan, C., Caciuc, L., Cotlet, B. (2009). The cash-flow statement – between true and manipulation. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 9(2), 127-136.
- Morrison, D. (2010). The importance of corporate financial statements. *Insolvency Law Journal*, 18(4), 213-221.
- Mucci, D.M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3). Doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>
- Nascimento, D. F., & Zanolla, E. (2020). Escolhas contábeis na demonstração dos fluxos de caixa: análise em empresas da américa latina. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23(3), 424-441. Doi: [http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925\\_2020v23n3a8](http://dx.doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n3a8)
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382. Doi: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Padachi, K. (2006). Trends in working capital management and its impact on firms' performance: an analysis of Mauritian small manufacturing firms. *International Review of business research papers*, 2(2), 45-58.

- Padmapriya, D. B. (2021). An Empirical Study of Management of Cash Flow in SMEs and Organization. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 1148-1157.
- Pronunciamento Técnico CPC 00. (2019). **Estrutura conceitual para relatório financeiro**. Recuperado em 27 de junho, 2021, de [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573\\_CPC00\(R2\).pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00(R2).pdf)
- Pronunciamento Técnico CPC 03. (2010). **Demonstração dos fluxos de caixa**. Recuperado em 27 de junho, 2021, de [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/183\\_CPC\\_03\\_R2\\_rev%2014.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/183_CPC_03_R2_rev%2014.pdf)
- Pronunciamento Técnico CPC 26. (2011). **Apresentação das demonstrações contábeis**. Recuperado em 5 outubro, 2020 de [http://www.static.cpc.aatb.com.br/Documentos/312\\_CPC\\_26\\_R1\\_rev%2014.pdf](http://www.static.cpc.aatb.com.br/Documentos/312_CPC_26_R1_rev%2014.pdf).
- Pronunciamento Técnico CPC PME. (2011). **Contabilidade para pequenas e médias empresas (2011)**. Recuperado em 27 de junho, 2021, de <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=79>.
- Ribeiro, O. M. (2017). *Demonstrações financeiras: mudanças na lei das sociedades por ações: como era e como ficou*. 4 ed. São Paulo: Saraiva.
- Rios, R. P. (2020). *Contabilidade avançada: de acordo com as normas brasileiras de contabilidade (NBC) e normas internacionais de contabilidade (IFRS)*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Sharma, D. (2001). The role of cash flow information in predicting corporate failure: The state of the literature. *Managerial Finance*, 27(4), 3-28.
- Silva, A. A. D. (2017). *Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis*. 5 ed. Grupo GEN.
- Silva, C. E. (2018). *Como administrar o fluxo de caixa das empresas*. 10 ed. Grupo GEN.
- Sousa, D. C.; Lima, S.; C.; A.; Silva, F.; J. (2021). Mecanismos de gestão do fluxo de caixa e planejamento financeiro: o caso de uma empresa de produtos químicos. *Revista Controladoria e Gestão*, 2(2), 506-521.
- Zdanowicz, J. E. (2012). *Finanças aplicadas para empresas de sucesso*. São Paulo: Atlas.