

OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO FINANCEIRA EM MICROEMPRESAS: PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE INTERNO NA AGROLAR RURAL PET SHOP

OPTIMIZATION OF FINANCIAL MANAGEMENT PROCESSES IN MICRO-ENTERPRISES: A PROPOSAL FOR STRUCTURING CASH FLOW AS AN INTERNAL CONTROL TOOL AT AGROLAR RURAL PET SHOP

OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN FINANCIERA EN MICROEMPRESAS: PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DEL FLUJO DE CAJA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL INTERNO EN AGROLAR RURAL PET SHOP

Amanda Campos Laborda¹, Izabel Tainara Gomes Macedo², Zuila Paulino Cavalcante³, José Carlos Alves Roberto⁴

DOI: 10.54899/dcs.v23i96.7054

Recibido: 13/08/2026 | **Aceptado:** 04/09/2026 | **Publicación en línea:** 14/09/2026.

RESUMO

Contexto: A gestão financeira constitui um aspecto fundamental para a continuidade e a sustentabilidade das microempresas, especialmente diante das limitações de recursos e das dificuldades relacionadas ao controle das movimentações financeiras. Pergunta-problema: como a ausência de um fluxo de caixa estruturado impacta a organização financeira e a tomada de decisões em microempresas? Objetivo geral: Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar os impactos da ausência de um fluxo de caixa estruturado na gestão financeira da Agrolar Rural Pet Shop e propor a estruturação dessa ferramenta como instrumento de controle interno e apoio à tomada de decisão. Metodologia: Trata-se de uma pesquisa com natureza aplicada, com fins descritiva e bibliográfica, documental e estudo de caso. Considerações finais: os resultados evidenciaram fragilidades relacionadas à ausência de controle sistematizado das entradas e saídas financeiras, à realização de compras baseada predominantemente na experiência dos proprietários, à inexistência de controles de estoque mínimo e máximo, ao acompanhamento insuficiente das contas a pagar e a receber e à formação de preços fundamentada principalmente no custo de aquisição.

¹ Graduando em Ciências Contábeis, Centro Universitário Fametro, Manaus, Amazonas, Brasil.
E-mail: camposlaborda22@gmail.com

² Graduando em Ciências Contábeis, Centro Universitário Fametro, Manaus, Amazonas, Brasil.
E-mail: izabelgomes1605@gmail.com

³ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Centro Universitário Fametro, Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: zuila.cavalcante@fametro.edu.br
Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-5749-3042>

⁴ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Centro Universitário Fametro, Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: jose.roberto@fametro.edu.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9953-8342>

Palavras-chave: Gestão Financeira. Fluxo de Caixa. Controle Interno. Microempresa. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

Context: Financial management is a fundamental aspect of the continuity and sustainability of micro-enterprises, especially given resource limitations and difficulties in controlling financial transactions. Research question: How does the absence of a structured cash flow impact financial organization and decision-making in micro-enterprises? General objective: In this context, this study aimed to analyze the impacts of the lack of a structured cash flow on the financial management of Agrolar Rural Pet Shop and to propose structuring this tool as an instrument for internal control and decision-making support. Methodology: This is applied research, descriptive in nature, utilizing bibliographic and documentary analysis as well as a case study. Final considerations: The results revealed weaknesses related to the lack of systematic control over financial inflows and outflows, purchasing decisions based predominantly on the owners' experience, the absence of minimum and maximum inventory controls, insufficient monitoring of accounts payable and receivable, and pricing based primarily on acquisition costs.

Keywords: Financial Management. Cash Flow. Internal Control. Micro-enterprise. Decision-making.

RESUMEN

Contexto: La gestión financiera constituye un aspecto fundamental para la continuidad y la sostenibilidad de las microempresas, especialmente ante las limitaciones de recursos y las dificultades relacionadas con el control de los movimientos financieros. Pregunta de investigación: ¿cómo afecta la ausencia de un flujo de caja estructurado a la organización financiera y a la toma de decisiones en las microempresas? Objetivo general: En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar los impactos de la ausencia de un flujo de caja estructurado en la gestión financiera de Agrolar Rural Pet Shop y proponer la estructuración de esta herramienta como instrumento de control interno y apoyo a la toma de decisiones. Metodología: Se trata de una investigación de naturaleza aplicada, con fines descriptivos y basada en revisión bibliográfica, análisis documental y estudio de caso. Consideraciones finales: los resultados evidenciaron debilidades relacionadas con la ausencia de un control sistematizado de las entradas y salidas financieras, la realización de compras basada predominantemente en la experiencia de los propietarios, la inexistencia de controles de inventario mínimo y máximo, el seguimiento insuficiente de las cuentas por pagar y por cobrar, y la fijación de precios fundamentada principalmente en el costo de adquisición.

Palabras clave: Gestión Financiera. Flujo de Caja. Control Interno. Microempresa. Toma de Decisiones.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A gestão financeira constitui um dos elementos fundamentais para a continuidade e a sustentabilidade das microempresas, especialmente em contextos caracterizados por limitações de recursos, concentração de funções administrativas e fragilidades nos mecanismos de controle. No segmento varejista agropecuário e pet, essas dificuldades podem ser intensificadas pela dinâmica de operações, marcada pela realização de compras a prazo, vendas parceladas, movimentação constante de estoque e recebimentos. Nesse cenário, a utilização de instrumentos de controle financeiro torna-se relevante para proporcionar maior organização das informações, previsibilidade das disponibilidades e segurança para a tomada de decisões.

A ausência de um fluxo de caixa estruturado pode dificultar a identificação da real disponibilidade financeira da empresa, uma vez que o resultado contábil positivo não significa, necessariamente, a existência de recursos suficientes para o cumprimento das obrigações de curto prazo. Dentro desse contexto, a investigação é orientada pela seguinte pergunta-problema: como a ausência de um fluxo de caixa estruturado impacta a organização financeira e a tomada de decisões em microempresas?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar os impactos da ausência do fluxo de caixa estruturado na gestão financeira, com o intuito de propor a estruturação do fluxo de caixa como controle interno para a empresa Agrolar Rural Pet. Como objetivos específicos busca-se identificar os principais problemas decorrentes da ausência de controle de fluxo de caixa em microempresa; analisar as causas e os impactos dessa ausência na tomada de decisão financeira; propor estratégia e soluções para implementação de um fluxo de caixa eficiente como ferramenta de gestão.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se, como descritiva, por analisar e descrever as características e os impactos relacionados à ausência de um fluxo de caixa estruturado; e, quanto aos meios, como bibliográfica e estudo de caso, utilizando conhecimentos provenientes da literatura especializada e análise da realidade organizacional da empresa investigada.

Para o desenvolvimento da investigação, serão considerados os fundamentos da gestão financeira, do capital de giro, do controle interno, do fluxo de caixa e da relação entre o regime de competência e o regime de caixa, além das disposições contábeis relacionadas à Demonstração dos Fluxos de Caixa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Micro e Pequenas Empresas e a Importância da Gestão Financeira

As micro e pequenas empresas (MPEs) figuram como vetores fundamentais do desenvolvimento socioeconômico brasileiro, desempenhando papel decisivo na dinamização dos mercados locais e na geração de emprego e renda (Jesus; Marinho, 2019). Todavia, a relevância macroeconômica desse segmento contrasta com vulnerabilidades estruturais no âmbito microorganizacional. Se por um lado a adoção de ferramentas gerenciais e controles como o fluxo de caixa é defendida por Castro *et al.* (2020) e Aquino e Lima Filho (2021) como condição imprescindível para subsidiar a tomada de decisão e sistematizar o acompanhamento financeiro, a realidade operacional das MPEs revela um hiato entre a teoria e a prática administrativa.

Essa assimetria entre a necessidade de instrumentação e a sua efetiva aplicação é problematizada por Oliveira e Nascimento (2024), que apontam a persistência de uma gestão empírica e informal na maioria das MPEs, onde apenas uma parcela reduzida de gestores utiliza dados financeiros de forma estratégica. Essa limitação cultural e operacional encontra eco nas formulações de Santos, Lima e Rocha (2024), que expandem o diagnóstico das fragilidades do setor ao correlacionar as restrições no acesso ao crédito e os gargalos no fluxo de caixa à carência de competências financeiras por parte dos administradores. Assim, a informalidade descrita por Oliveira e Nascimento (2024) desdobra-se nos desafios práticos de planejamento identificados por Santos, Lima e Rocha (2024), confirmando que a ausência de letramento financeiro compromete a sustentabilidade do negócio.

Diante desse cenário de vulnerabilidade, o imperativo da profissionalização da gestão financeira emerge não como um luxo corporativo, mas como um pré-requisito de sobrevivência e estabilidade. Em consonância com a necessidade de capacitação e uso de tecnologias defendida por Santos, Lima e Rocha (2024), as evidências empíricas trazidas por Espírito Santo *et al.*, (2025) demonstram que mesmo intervenções de baixa complexidade, como a disciplina no registro de entradas e saídas, a constituição de reservas e a rigorosa separação entre as finanças pessoais e empresariais, são capazes de converter dados operacionais brutos em inteligência gerencial. Consequentemente, a superação do pragmatismo ingênuo em favor do controle sistemático e planejado permite que a gestão financeira assuma seu papel central: transformar a intuição do gestor em tomada de decisão fundamentada.

Desafios da Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas

A gestão financeira nas micro e pequenas empresas envolve o alinhamento entre o planejamento, o controle rigoroso dos fluxos operacionais e a capacidade de converter dados em direcionamento estratégico. Contudo, a simples presença de ferramentas de gestão não garante a eficiência desse processo. Embora Oliveira e Nascimento (2024) posicionem tais mecanismos como indispensáveis para a administração de recursos, as próprias autoras ponderam que a eficácia dessas ferramentas é frequentemente solapada pela carência de capacidade analítica dos gestores, muitos dos quais desconhecem como aplicá-las estrategicamente.

Essa lacuna entre a disponibilidade do instrumento e o seu uso reflexivo encontra ressonância no diagnóstico de Campos *et al.* (2026), que atribuem a persistência de métodos informais e intuitivos à ausência de formação gerencial. Para estes últimos, a competência do administrador é o fator determinante para elevar o fluxo de caixa do status de mero registro histórico para o patamar de ferramenta de planejamento preditivo.

Nesse horizonte, a superação da informalidade administrativa exige a sistematização e a padronização dos procedimentos financeiros cotidianos. O papel do fluxo de caixa e dos controles de tesouraria é analisado de forma complementar por Castro *et al.* (2020) e Souza *et al.* (2025), que convergem ao caracterizarem esses mecanismos não apenas como meios de organização do movimento de caixa, mas como suportes fundamentais para a tomada de decisões. Avançando nessa discussão, Rocha *et al.* (2025) e Silva, Carvalho e Carvalho (2025) articulam essa estrutura operacional ao ganho de agilidade e precisão gerencial. Enquanto Rocha *et al.* (2025) enfatizam que a padronização das rotinas e o rigor nos registros conferem maior maturidade ao nível de controle aplicado, Silva, Carvalho e Carvalho (2025) desdobram essa perspectiva ao demonstrar que a correta gestão de receitas e despesas instrumentaliza o gestor para acompanhamentos complexos, como o monitoramento de indicadores de liquidez, viabilizando respostas rápidas e fundamentadas às oscilações de mercado.

Dessa forma, a consolidação de uma gestão financeira eficiente nas MPEs transpõe a dimensão estritamente operacional para se constituir como um imperativo estratégico. A sustentabilidade e a sobrevivência do negócio, segundo sintetizam Campos *et al.* (2026), dependem da articulação orgânica entre controle rigoroso, capacitação contínua e visão prospectiva. Ao integrarem a previsibilidade financeira aos planejamentos de curto e longo prazo, as micro e pequenas empresas reduzem a vulnerabilidade ao empirismo, consolidando a

profissionalização da gestão como pilar central da sua manutenção econômica.

Fluxo de Caixa como Ferramenta de Gestão Financeira

O fluxo de caixa pode ser compreendido como uma ferramenta gerencial destinada ao acompanhamento das movimentações financeiras da empresa e ao suporte das decisões relacionadas à utilização dos recursos disponíveis. Balbi e Farias (2024) destacam que a gestão do fluxo de caixa permite maior controle dos recursos financeiros e contribui para o planejamento e para a tomada de decisões, especialmente nas micro e pequenas empresas, nas quais a ausência de gestão, planejamento e capacitação pode comprometer a continuidade do negócio. Dessa forma, o fluxo de caixa deixa de representar apenas um registro das movimentações realizadas e passa a exercer uma função gerencial, ao proporcionar maior previsibilidade sobre os cenários financeiros futuros.

Essa perspectiva gerencial é ampliada por Machado e Seibert (2026), ao compreenderem o fluxo de caixa como um instrumento que deve organizar sistematicamente receitas, custos e despesas, permitindo acompanhar a situação financeira e realizar projeções. Os autores ressaltam que a ferramenta precisa ser adaptada às características da empresa e atualizada continuamente, pois sua utilidade está relacionada à capacidade de transformar os registros financeiros em informações que possam efetivamente orientar a gestão. Assim, o controle mencionado por Balbi e Farias (2024) encontra, em Machado e Seibert (2026), uma dimensão mais estruturada, na qual o registro financeiro passa a subsidiar a análise e a projeção da realidade empresarial.

A necessidade de transformar dados financeiros em informações úteis também se relaciona ao processo de digitalização da gestão. Aleksieienko *et al.* (2025) avançam nessa discussão ao demonstrarem que plataformas automatizadas de gestão do fluxo de caixa podem facilitar a visualização das informações financeiras, reduzir atividades manuais e erros e disponibilizar indicadores de maneira mais rápida aos gestores. Nesse sentido, a estruturação defendida por Machado e Seibert (2026) pode ser potencializada pela utilização de ferramentas tecnológicas, uma vez que a organização dos dados constitui a base para que os sistemas digitais produzam informações capazes de apoiar decisões mais rápidas e fundamentadas.

Entretanto, a utilização do fluxo de caixa como instrumento gerencial depende também da qualidade das informações que alimentam o processo de controle. Balbi e Farias (2024) demonstraram, em sua pesquisa com micro e pequenas empresas, que o fluxo de caixa foi a

ferramenta gerencial mais utilizada pelos gestores, sendo empregada por 74,3% dos participantes, e relacionaram o uso de ferramentas gerenciais à maior previsibilidade e controle dos resultados. Esse resultado reforça a compreensão de que a ferramenta somente produz benefícios gerenciais quando utilizada de forma sistemática, permitindo que os registros financeiros sejam convertidos em informações para o planejamento e para a tomada de decisão.

A partir dessa constatação, Machado e Seibert (2026) enfatizam que a qualidade do fluxo de caixa está diretamente relacionada ao acompanhamento dos prazos de recebimento e pagamento. Para os autores, o descompasso entre o momento da venda e o efetivo recebimento, assim como entre a aquisição e o pagamento de obrigações, pode provocar desequilíbrios financeiros quando não é acompanhado adequadamente. Por isso, o modelo de fluxo de caixa deve contemplar ingressos, desembolsos, fluxo líquido, saldo inicial e final e operações financeiras, possibilitando ao gestor visualizar a evolução da liquidez e antecipar necessidades de recursos.

Essa capacidade de antecipação aproxima o fluxo de caixa do planejamento financeiro. Evangelista (2023) compreende o planejamento como um processo sistemático de tomada de decisões, considerando não somente aquilo que será realizado no futuro, mas também as consequências futuras das decisões tomadas no presente. Aplicado à gestão do fluxo de caixa, esse conceito demonstra que o acompanhamento financeiro não deve limitar-se à identificação de situações já ocorridas, mas precisa fornecer elementos para que o gestor se antecipe às necessidades e incertezas que poderão afetar a empresa.

Nesse sentido, Oliveira e Nascimento (2024) reforçam a importância da organização das informações financeiras para que o planejamento seja efetivo. A estruturação e a conciliação das entradas e saídas possibilitam a elaboração de projeções mais realistas, especialmente diante dos diferentes momentos existentes entre faturamento, recebimento e vencimento das obrigações. Dessa maneira, o conceito de planejamento apresentado por Evangelista (2023) encontra aplicação prática na organização do fluxo de caixa, pois a projeção financeira depende da existência de registros confiáveis e organizados que permitam interpretar o comportamento financeiro do empreendimento.

A relação entre informação, planejamento e tomada de decisão também pode ser potencializada pela automação. Aleksieienko *et al.* (2025) verificaram que ferramentas digitais voltadas à gestão do fluxo de caixa possibilitam maior transparência das informações, acompanhamento de receitas e despesas, previsão de déficits de caixa e controle de dívidas. Os

autores demonstram, portanto, que a tecnologia não substitui a necessidade de controle financeiro, mas amplia sua capacidade de processamento e análise, tornando mais acessíveis informações que podem apoiar decisões gerenciais.

Dessa forma, os conceitos apresentados pelos diferentes estudos convergem para uma compreensão integrada do fluxo de caixa. Balbi e Farias (2024) evidenciam sua função gerencial e sua contribuição para o controle e a tomada de decisão; Machado e Seibert (2026) acrescentam a necessidade de estruturação, atualização e projeção das movimentações; Evangelista (2023) relaciona essas projeções ao planejamento das decisões presentes e futuras; Oliveira e Nascimento (2024) destacam a importância da organização dos dados para a construção de projeções realistas; e Aleksieienko *et al.* (2025) demonstram como a digitalização pode ampliar a eficiência desse processo. Assim, o fluxo de caixa configura-se como uma ferramenta que articula registro, controle, análise, planejamento, previsão e tomada de decisão, tornando-se particularmente relevante para a organização financeira das microempresas.

Fundamentos e Estrutura do Fluxo de Caixa

A estruturação do fluxo de caixa pressupõe um ciclo encadeado de procedimentos administrativos projetado para conferir consistência e utilidade gerencial aos dados financeiros. Na base dessa engrenagem, o registro sistemático e cronológico de entradas e saídas constitui a etapa inicial indispensável para mapear a evolução da disponibilidade financeira (OLIVEIRA; NASCIMENTO, 2024, p.18). Essa captura primária de dados é refinada por meio da classificação das movimentações por sua natureza funcional, distinguindo receitas operacionais de não operacionais e despesas fixas de variáveis. Essa categorização não é mero formalismo operacional, mas um requisito para a análise comparativa entre períodos, permitindo ao gestor isolar quais grupos de contas exercem maior pressão sobre a liquidez.

A estrutura de um fluxo de caixa pode ser observada conforme no modelo abaixo, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Modelo de projeção de um caixa

DESCRIÇÃO DOS FLUXOS	TOTAL (\$)	PERÍODOS				
		P1(\$)	P2(\$)	P3(\$)	P4(\$)	P5(\$)
A. Saldo inicial de Caixa						
B. Entradas previstas de Caixa						
C. Total das entradas mais o Saldo Inicial (A + B)						
D. Saídas previstas de caixa						
E. Total das Saídas						
F. Saldo Líquido de Caixa						
G. Saldo Acumulado de Caixa						

Fonte: Neto (2014, p. 649).

Para garantir a integridade dessas informações antes de sua interpretação, a estrutura do fluxo de caixa exige rotinas contínuas de validação. É nesse estágio que se insere a conciliação bancária, caracterizada por Oliveira e Nascimento (2024, p.28) como o mecanismo de confrontação entre os registros internos e os extratos das contas corporativas. A prática sistemática da conciliação assegura a confiabilidade dos saldos, elimina divergências e mitiga erros de contabilização que poderiam distorcer o diagnóstico financeiro do negócio. Uma vez validados e reconciliados, esses lançamentos brutos são consolidados em relatórios sintéticos capazes de evidenciar tendências, oscilações de desempenho e padrões de desembolso ao longo do tempo

A dimensão analítica do fluxo de caixa consolida-se na transição do diagnóstico passado para a modelagem prospectiva. A partir dos padrões históricos identificados nos relatórios, Oliveira e Nascimento (2024, p.19) ressaltam que o gestor se torna apto a projetar cenários futuros, incorporando variáveis como a sazonalidade das vendas e o comportamento das obrigações fixas e variáveis. Essa capacidade de antecipação relaciona-se diretamente com a preservação do capital de giro e o planejamento de novos investimentos, pois permite antever momentos de escassez ou superávit de recursos. Visto dessa forma, o fluxo de caixa transpõe a condição de listagem passiva de entradas e saídas para se estruturar como um processo contínuo de inteligência financeira, no qual o dado operacional bruto é convertido em suporte estratégico para a sustentabilidade do negócio.

Diferença entre Lucro e Disponibilidade de Caixa

A distinção entre lucro e disponibilidade de caixa constitui um aspecto fundamental para a compreensão da situação financeira de uma empresa. Embora estejam relacionados, resultado

econômico e disponibilidade financeira representam dimensões diferentes da atividade empresarial. Uma empresa pode apresentar resultado positivo e, ao mesmo tempo, enfrentar dificuldades para cumprir compromissos financeiros de curto prazo.

Cordeiro e Marquez (2024) destacam que essa diferença está relacionada aos momentos distintos em que receitas e despesas são reconhecidas e em que os recursos efetivamente ingressam ou saem do caixa. O regime de competência considera o reconhecimento das operações independentemente do momento do recebimento ou pagamento, enquanto o fluxo de caixa acompanha a efetiva movimentação dos recursos.

Essa diferença pode ser observada, por exemplo, quando uma venda é realizada a prazo. A operação pode contribuir para o resultado econômico no momento em que é reconhecida, mas os recursos correspondentes somente estarão disponíveis quando ocorrer o recebimento. Da mesma maneira, determinada despesa pode ser reconhecida antes que o respectivo pagamento seja realizado. Assim, o resultado contábil não permite, isoladamente, identificar a quantidade de recursos efetivamente disponível para o cumprimento das obrigações.

Cordeiro e Marquez (2024) ressaltam que a análise dessa diferença é importante para compreender a capacidade de pagamento da empresa. O fluxo de caixa complementa as demonstrações contábeis ao demonstrar as entradas e saídas efetivas de recursos. Carvalho *et al.* (2025) também relacionam o acompanhamento sistemático das movimentações financeiras à importância do controle das entradas e saídas nas micro e pequenas empresas.

A compreensão dessa diferença possui relevância especial para empresas que trabalham com vendas parceladas, compras a prazo e outras operações que produzem diferenças entre o momento da realização econômica e o momento da movimentação financeira. Nesses casos, o acompanhamento do caixa permite identificar quando os recursos estarão efetivamente disponíveis e quais compromissos precisarão ser atendidos em cada período.

Dessa forma, o acompanhamento conjunto do resultado econômico e da disponibilidade financeira proporciona uma visão mais abrangente da situação empresarial. O lucro fornece informações sobre o resultado das operações, enquanto o fluxo de caixa permite acompanhar a disponibilidade dos recursos necessários à continuidade das atividades.

A utilização do fluxo de caixa, portanto, não substitui as demonstrações contábeis, mas complementa suas informações. Enquanto os demonstrativos possibilitam avaliar aspectos econômicos, patrimoniais e financeiros, o fluxo de caixa concentra-se na movimentação efetiva dos recursos. Essa complementaridade é importante para que o gestor possa analisar não apenas

se a empresa apresenta resultado, mas também se dispõe de recursos suficientes para cumprir seus compromissos nos períodos correspondentes.

Controle Interno como Ferramenta de Gestão

O controle interno nas micro e pequenas empresas transcende a mera verificação *ex post* das atividades operacionais para se consolidar como um vetor de eficiência, efetividade e continuidade dos negócios. Sob a ótica de Serafim *et al.* (2024), a estruturação metódica dos controles atua diretamente no aprimoramento dos processos e na otimização dos recursos empresariais. Todavia, a mera implementação formal de mecanismos de controle não assegura a integridade das informações; sua eficácia condiciona-se à criação de rotinas administrativas consolidadas, à delimitação clara de responsabilidades e à constância na atualização dos registros. Nas MPEs, onde prevalecem estruturas enxutas, rotinas simples de conferência e registro sistemático já se mostram suficientes para preservar a organização das informações e garantir suporte às decisões gerenciais (Serafim *et al.*, 2024).

A qualidade do diagnóstico financeiro depende, contudo, da superação de controles pulverizados e da inconsistência dos dados brutos. Ao analisarem o suporte decisório nas pequenas organizações, Moura e Bastos (2025) alertam que procedimentos fragmentados e executados sem critérios definidos geram divergências que comprometem a visão holística da situação financeira. Para mitigar esse gargalo, os autores posicionam a tecnologia da informação, expressa em Sistemas de Informação Gerencial (SIG) e ferramentas de *Business Intelligence* (BI), como recurso estratégico de integração. Conforme argumentam Moura e Bastos (2025), a adoção de soluções tecnológicas compatíveis com o porte da empresa viabiliza a centralização e o fluxo contínuo dos dados gerados por diferentes setores, convertendo registros isolados em bases consolidadas de inteligência gerencial.

Consequentemente, o controle interno e a tecnologia da informação estabelecem uma relação de complementaridade direta com a gestão financeira. A integração tecnológica destacada por Moura e Bastos (2025) só atinge pleno potencial quando respaldada pelos procedimentos organizados de registro e conferência advogados por Serafim *et al.* (2024). A convergência entre rotinas operacionais estruturadas e recursos de integração digital fornece ao gestor dados de elevada confiabilidade, permitindo não apenas o monitoramento da liquidez presente, mas também o planejamento prospectivo das ações empresariais. Longe de exigir arquiteturas

burocráticas ou sistemas complexos, a profissionalização do controle interno nas MPEs reside no equilíbrio entre a simplicidade operacional, a consistência dos dados e a utilidade prática das informações geradas.

Otimização dos Processos na Gestão Financeira

A otimização dos processos financeiros nas micro e pequenas empresas envolve o aprimoramento contínuo do ciclo de registro, acompanhamento e análise de recursos, exigindo soluções estritamente alinhadas à capacidade operacional e aos recursos disponíveis do empreendimento. Conforme sustentam Rocha *et al.* (2025), a consolidação de práticas estruturadas de gestão e a padronização das rotinas constituem a base para a sustentabilidade e a continuidade dos negócios. A formalização desses procedimentos estabelece critérios claros para o lançamento e a conferência das movimentações, desempenhando um papel crucial na despessoalização da gestão: o controle deixa de depender da memória ou do empirismo individual do administrador para se ancorar em uma rotina organizacional replicável e comparável ao longo do tempo.

Para que essa padronização seja efetivamente incorporada ao cotidiano administrativo, a escolha dos instrumentos de controle deve primar pela usabilidade. Colocando essa premissa em diálogo com a necessidade de estruturação apontada por Rocha *et al.* (2025), Machado e Seibert (2026) defendem que ferramentas gerenciais, como o fluxo de caixa, precisam ser adaptáveis e de fácil compreensão para os usuários das PMEs. A flexibilidade da ferramenta permite ajustar o nível de detalhamento categórico à complexidade operacional da empresa, garantindo que o modelo forneça as informações necessárias sem sobrecarregar a enxuta estrutura de pessoal característica desse segmento (Machado; Seibert, 2026).

Contudo, a otimização do processo não se encerra na adoção de um modelo funcional nem no mero acúmulo de dados sobre receitas e despesas. A efetividade da gestão financeira reside na convergência entre o instrumento adotado, a capacitação do gestor e o uso estratégico da informação gerada (Rocha *et al.*, 2025). Conforme complementam Machado e Seibert (2026), a utilização plena do fluxo de caixa só se concretiza quando os registros operacionais são convertidos em inteligência gerencial, permitindo avaliar a capacidade de geração de caixa, antecipar o cumprimento de obrigações e respaldar o planejamento de longo prazo.

Planejamento Financeiro e Gestão do Capital de Giro

O planejamento financeiro nas micro e pequenas empresas constitui um processo dinâmico de articulação entre a alocação dos recursos disponíveis e o cumprimento das obrigações operacionais e estratégicas do negócio. Afastando-se de uma concepção estática ou pontual, Rocha *et al.* (2025) situam o planejamento como parte integrante de um ciclo contínuo e indissociável de execução, controle e análise das finanças. A eficácia dessa engrenagem depende do acompanhamento sistemático de receitas, despesas e compromissos vincendos, fornecendo a base necessária para que o gestor estabeleça prioridades e assegure a manutenção das atividades em horizontes de curto, médio e longo prazo (ROCHA *et al.*, 2025).

A operacionalização desse planejamento viabiliza-se pela utilização do fluxo de caixa como instrumento de modelagem e mitigação de riscos de liquidez. Conforme apontam Oliveira e Nascimento (2024) e Castro *et al.* (2020), a organização rigorosa e a conciliação das entradas e saídas históricas capacitam a empresa a elaborar projeções financeiras realistas, elemento vital para administrar os desfasamentos temporais entre o faturamento, o efetivo recebimento e o vencimento das obrigações. Essa capacidade prospectiva correlaciona-se diretamente com a gestão do capital de giro, compreendido como o montante indispensável para suportar a operação no curto prazo, uma vez que a identificação prévia de déficits de caixa permite ao administrador atuar de forma preventiva, reduzindo a recorrência de decisões emergenciais ou da captação de crédito de alto custo (Oliveira; Nascimento, 2024; Castro *et al.*, 2020).

Ademais, a acurácia das projeções financeiras e a sustentabilidade do capital de giro dependem da leitura qualificada de padrões operacionais internos. Oliveira e Nascimento (2024) sustentam que a incorporação do histórico de movimentações, das flutuações sazonais das vendas e da estrutura de custos fixos e variáveis confere aderência real às estimativas orçamentárias. Ao consolidar essa base de dados estruturada, conforme reforçam Castro *et al.* (2020), o planejamento financeiro expande sua atuação para além da proteção da liquidez diária: passa a fundamentar escolhas estratégicas de investimento, expansão de capacidade ou contenção de custos. Em suma, a convergência entre planejamento e gestão do capital de giro transforma a informação do fluxo de caixa em inteligência gerencial, alinhando as exigências operacionais do presente aos objetivos de perpetuidade do empreendimento.

Relação entre Fluxo de Caixa, Tomada de Decisão e Sustentabilidade Financeira

A tomada de decisão financeira fundamenta-se na disponibilidade e na acurácia de informações estruturadas que explicitem a real situação econômica e patrimonial da organização. Sob a perspectiva de Silva, Carvalho e Carvalho (2025), o controle rigoroso sobre receitas e despesas e o monitoramento sistemático de indicadores de liquidez fornecem a base necessária para que o gestor avalie cenários antes do comprometimento de recursos. Todavia, a relevância decisória desses dados é potencializada quando há integração dos registros; como destacam Moura e Bastos (2025), a adoção de recursos tecnológicos e sistemas gerenciais centralizados evita a análise fragmentada de obrigações e recebimentos, permitindo que a liderança visualize de forma holística a capacidade de pagamento do empreendimento.

Contudo, a disponibilidade de dados e a integração tecnológica não asseguram, por si sós, a qualidade da gestão. Colocando essa premissa em debate com o uso de ferramentas de controle, Campos *et al.* (2026) ressaltam que a sustentabilidade das micro e pequenas empresas condiciona-se à capacitação dos administradores em interpretar as informações produzidas e incorporá-las ao cotidiano estratégico. Nessa direção, a utilização do fluxo de caixa ultrapassa a verificação passiva do saldo presente: conforme demonstram Machado e Seibert (2026) e Oliveira e Nascimento (2024), a articulação entre o histórico de movimentações, a sazonalidade e a estrutura de custos fixos e variáveis viabiliza a elaboração de cenários prospectivos. Essa modelagem preditiva instrumentaliza o gestor para antecipar necessidades do capital de giro e alinhar decisões de investimentos ou redução de despesas às reais disponibilidades de caixa futuras (Machado; Seibert, 2026; Oliveira; Nascimento, 2024).

Em última análise, a tomada de decisão não pode ser dissociada da rotina de acompanhamento financeiro, visto que escolhas operacionais imprevistas causam impacto direto no fluxo de liquidez do negócio. A convergência entre planejamento, controle interno e análise prospectiva constitui a espinha dorsal da sustentabilidade organizacional, demonstrando que a perenidade da firma não decorre meramente do faturamento ou de lucros nominais, mas da competência em gerir a liquidez e proteger o capital operacional de forma sistemática (Campos *et al.*, 2026; Machado; Seibert, 2026). Assim, o fluxo de caixa consolida-se como o elemento articulador que aproxima a intenção estratégica da realidade financeira da micro e pequena empresa.

Estratégias para Implementação e Utilização do Fluxo de Caixa

A implementação do fluxo de caixa operacionaliza os princípios abstratos do controle e do planejamento financeiro, convertendo-os em procedimentos metódicos incorporados à rotina administrativa da empresa. Sob o rigor metodológico proposto por Oliveira e Nascimento (2024), a elaboração dessa ferramenta exige o cumprimento de um ciclo integrado de etapas funcionais, iniciando-se pelo registro sistemático das movimentações financeiras de entrada e saída.

Esse levantamento primário ganha consistência analítica quando submetido à classificação das receitas (operacionais e não operacionais) e despesas (fixas e variáveis) e à imediata validação por meio da conciliação bancária, etapa imprescindível para dirimir divergências, eliminar inconsistências e assegurar a acurácia dos saldos que fundamentarão a tomada de decisão.

Superada a fase de saneamento dos dados brutos, o fluxo de caixa transita da esfera puramente operacional para a inteligência de gestão. Conforme detalham Oliveira e Nascimento (2024), a consolidação das informações em relatórios sintéticos permite acompanhar oscilações de liquidez, identificar tendências e avaliar desvios entre o orçado e o efetivamente realizado. Essa leitura retrospectiva fornece a base empírica para a elaboração de projeções financeiras realistas; ao ponderar o histórico das movimentações, a estrutura de custos e a sazonalidade do mercado, o gestor antecipa cenários de superávit ou escassez de caixa, instrumentalizando a empresa para gerir os recursos de forma preventiva e mitigar riscos de liquidez.

Contudo, a efetividade desse arcabouço técnico é diretamente influenciada pelos fatores comportamentais e organizacionais que envolvem a sua execução. Colocando essa premissa em perspectiva crítica, Machado e Seibert (2026) advertem que a implantação da ferramenta não se encerra na estruturação de planilhas ou softwares, mas depende rigorosamente da disciplina na atualização dos dados e do comprometimento da liderança. Complementando essa dimensão, Campos *et al.* (2026) ressaltam que a sustentabilidade do controle financeiro exige o letramento e a capacitação contínua do gestor, sem os quais os relatórios gerados tornam-se inócuos. Para otimizar essa rotina e facilitar o fluxo de dados, Moura e Bastos (2025) sugerem a integração de recursos tecnológicos adequados ao porte da empresa, ponderando que a tecnologia deve servir para desburocratizar o processo, e não para inflar a complexidade operacional de estruturas enxutas.

Assim, a implementação do fluxo de caixa consolida-se como um processo contínuo de

aprendizado e amadurecimento institucional. A convergência entre o encadeamento formal das etapas, citado por Oliveira; Nascimento (2024), junto da constância operacional do gestor, descrito por Machado e Seibert (2026), bem como o letramento financeiro de Campos *et al.*, (2026) e o suporte tecnológico apropriado Moura; Bastos (2025) transformam registros contábeis isolados em um histórico de inteligência corporativa. Em última análise, a ferramenta cumpre sua função estratégica quando alinha a disciplina do registro diário ao planejamento prospectivo, fortalecendo a governança e salvaguardando a sustentabilidade financeira do empreendimento no longo prazo.

Pet Shops e a Gestão Financeira

O segmento de pet shops apresenta características particulares relacionadas à comercialização de produtos e à prestação de serviços destinados aos animais de estimação, exigindo dos gestores atenção não apenas às atividades operacionais, mas também aos aspectos financeiros do empreendimento. Nesse contexto, a gestão financeira assume papel relevante para o acompanhamento dos custos, despesas, receitas, formação de preços e resultados obtidos pela organização.

De acordo com Brolini *et al.* (2024), a utilização de ferramentas voltadas ao controle financeiro pode contribuir para a organização das informações e para o aprimoramento da gestão em pet shops de pequeno porte. Os autores analisaram a implantação de um software de controle financeiro em um estabelecimento desse segmento, evidenciando a importância da utilização de recursos adequados para organizar as informações financeiras. Essa perspectiva demonstra que a gestão financeira em pet shops não deve se limitar ao acompanhamento das movimentações bancárias, mas envolver mecanismos capazes de estruturar e interpretar os dados financeiros do empreendimento.

A gestão dos custos constitui outro aspecto fundamental para a sustentabilidade financeira dos pet shops. Martins (2010) destaca a importância da gestão de custos para o controle, o planejamento e a tomada de decisões nas organizações. Na mesma perspectiva, Anthony (2005), Horngren (2000) e Martins (2010) compreendem a gestão de custos como um processo relacionado ao planejamento, controle e acompanhamento dos gastos da organização, enquanto Kaplan (1994) enfatiza a necessidade de identificar, mensurar, analisar e controlar os custos com o propósito de elevar a eficiência organizacional.

No contexto dos pet shops, essa preocupação torna-se ainda mais relevante diante da diversidade de produtos e serviços comercializados. Os gastos podem estar relacionados à aquisição de mercadorias, medicamentos, produtos de higiene, alimentação animal, materiais utilizados nos serviços, mão de obra, aluguel, energia elétrica, tributos, sistemas de gestão, manutenção de equipamentos e demais despesas operacionais. A adequada classificação desses gastos permite ao gestor compreender quais atividades apresentam maior impacto sobre o resultado financeiro e quais necessitam de ajustes.

Horngren (2000) define os custos como gastos necessários para produzir ou oferecer um produto ou serviço, enquanto Dias (1967) os classifica em custos fixos e variáveis. Essa distinção é particularmente importante para os pet shops, uma vez que determinados gastos permanecem relativamente constantes independentemente do volume de vendas, enquanto outros variam conforme a quantidade de produtos comercializados ou serviços realizados.

A correta identificação dos custos também está diretamente relacionada à formação dos preços. Segundo Pahins e Almeida (2023), a gestão financeira de negócios veterinários deve considerar diferentes índices e métricas para possibilitar uma análise adequada dos custos empresariais e uma gestão financeira mais eficiente. No artigo analisado, os autores são utilizados para destacar que a variedade de serviços e procedimentos existentes no segmento veterinário envolve diferentes níveis de custos operacionais e complexidade, tornando a formação do preço uma atividade que exige análise.

Nesse sentido, a precificação de produtos e serviços em pet shops não deve ocorrer exclusivamente com base nos valores praticados pelos concorrentes. Pinto (2015) observa que é comum, no segmento veterinário, a utilização da concorrência como principal referência para a determinação dos preços, sem que sejam considerados adequadamente os custos fixos e variáveis envolvidos na atividade. Freitas (2016), por sua vez, relaciona as dificuldades de gestão financeira e de controle de custos à formação inadequada dos preços dos serviços veterinários.

Calvosa *et al.* (2022) acrescentam que a precificação pode envolver diferentes fatores, como custos, concorrência, percepção de valor, margem de lucro desejada, características do serviço e tempo empregado na realização da atividade. Dessa forma, a formação do preço em um pet shop deve considerar não somente o preço de mercado, mas também a estrutura de custos do estabelecimento e o retorno financeiro esperado. O próprio estudo analisado evidencia que a precificação constitui um processo complexo, no qual diferentes fatores podem ser considerados simultaneamente.

Outro instrumento importante para a gestão financeira de um pet shop é a margem de contribuição. Dias (1967) define a margem de contribuição como a diferença entre o preço de venda e o custo variável, representando o valor disponível para contribuir com a cobertura dos custos fixos e a geração de lucro. Assim, sua utilização permite ao gestor avaliar quais produtos ou serviços apresentam maior capacidade de contribuir para o resultado da empresa.

Além da margem de contribuição, o ponto de equilíbrio constitui um indicador relevante para a administração financeira. Esse indicador permite identificar o volume de vendas necessário para que as receitas sejam suficientes para cobrir os custos da organização. No contexto de um pet shop, seu acompanhamento pode auxiliar na definição de metas de vendas e na avaliação da capacidade do estabelecimento de sustentar sua estrutura operacional.

A análise do fluxo de caixa também ocupa posição central na gestão financeira desses estabelecimentos. Horngren (2000) caracteriza o fluxo de caixa como o movimento de entrada e saída de recursos financeiros da empresa, enquanto Strobel (2015) destaca o planejamento do fluxo de caixa como componente fundamental para o sucesso e a continuidade do negócio. Dessa maneira, o acompanhamento sistemático das entradas e saídas permite ao gestor conhecer a disponibilidade financeira do empreendimento e antecipar possíveis dificuldades de liquidez.

Essa preocupação pode ser observada também no estudo de Worthington, Shibao e Santos (2025), no qual a análise de documentos financeiros permitiu organizar informações referentes a custos fixos, custos variáveis, despesas operacionais e fluxo de caixa, possibilitando posteriormente a determinação da margem de contribuição, do lucro líquido e do ponto de equilíbrio. Embora o estudo tenha sido desenvolvido com serviços veterinários de atendimento volante, sua abordagem apresenta elementos aplicáveis à realidade de empresas do segmento pet, especialmente no que se refere à organização e análise das informações financeiras.

A importância da estruturação desses controles torna-se ainda mais evidente quando se considera que a ausência de metodologia definida para a gestão dos custos pode comprometer a sustentabilidade do empreendimento. No estudo analisado, 69,1% dos profissionais pesquisados declararam não possuir uma metodologia para gestão de custos, enquanto apenas 21,6% afirmaram realizar controle rigoroso dos custos fixos e variáveis. Os autores associam a ausência de controle de custos ao risco de perdas financeiras e ao comprometimento da sustentabilidade do negócio.

Além disso, os resultados apresentados por Worthington, Shibao e Santos (2025) demonstraram que dificuldades na determinação dos custos podem resultar em preços

inadequados e menor retorno financeiro, enquanto custos variáveis elevados podem comprometer a rentabilidade do negócio. Os autores também identificaram baixo uso de ferramentas de gestão financeira entre os profissionais pesquisados, reforçando a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de controle e planejamento.

Dessa forma, a gestão financeira em pet shops deve ser compreendida como um conjunto integrado de práticas que envolve controle de receitas, despesas, custos fixos e variáveis, fluxo de caixa, formação de preços, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e acompanhamento da rentabilidade. A utilização sistemática dessas informações permite ao gestor compreender a situação econômica e financeira do estabelecimento, identificar possíveis desequilíbrios e fundamentar decisões relacionadas a compras, preços, investimentos e redução de custos.

Nesse contexto, a adoção de ferramentas de controle financeiro, especialmente aquelas capazes de organizar as entradas e saídas de recursos e gerar informações para análise, pode contribuir para maior eficiência na gestão dos pet shops. Brolini *et al.* (2024), ao estudarem a implantação de um software de controle financeiro em um pet shop de pequeno porte, reforçam justamente a relevância da utilização de ferramentas adequadas ao segmento.

Portanto, considerando as especificidades do segmento, a gestão financeira constitui elemento essencial para a continuidade e sustentabilidade dos pet shops. O controle sistemático das informações financeiras permite não apenas acompanhar o desempenho passado, mas também subsidiar decisões futuras, possibilitando maior controle dos recursos, melhor formação de preços, identificação das atividades mais rentáveis e planejamento das necessidades financeiras da empresa.

METODOLOGIA

Quanto à Natureza

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca produzir conhecimentos direcionados à resolução de uma situação prática e específica identificada no contexto da organização estudada. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, direcionados à solução de problemas específicos e relacionados a interesses e situações concretas. Gil (2019) também diferencia a pesquisa aplicada da pesquisa básica ao destacar sua orientação para problemas presentes na

realidade, buscando produzir conhecimentos que possam contribuir para sua solução.

Nesse sentido, a classificação como pesquisa aplicada mostra-se adequada ao presente estudo, uma vez que a investigação não se limita à discussão teórica acerca da gestão financeira, mas busca analisar a realidade da Agrolar Rural Pet Shop e, a partir do diagnóstico realizado, desenvolver uma proposta de estruturação do fluxo de caixa como ferramenta de controle interno e apoio à tomada de decisão.

Quanto aos Fins

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Para Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, bem como estabelecer relações entre variáveis quando pertinente. Prodanov e Freitas (2013) acrescentam que a pesquisa descritiva envolve o registro, a análise e a organização dos fatos observados, sem que o pesquisador realize interferências ou manipulações sobre eles. Dessa forma, esse tipo de pesquisa permite conhecer e apresentar determinada realidade a partir das informações obtidas durante a investigação.

A classificação como descritiva é adequada ao presente estudo porque se pretende descrever e analisar os procedimentos relacionados à gestão financeira da Agrolar Rural Pet Shop, considerando as informações presentes em suas planilhas financeiras e documentos contábeis. Busca-se, especificamente, identificar as características do controle das movimentações financeiras, verificar possíveis fragilidades e compreender seus impactos sobre a organização financeira e a tomada de decisão.

Quanto aos Meios

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2019), é desenvolvida com base em material já elaborado, especialmente livros e artigos científicos, possibilitando ao pesquisador conhecer as contribuições teóricas existentes sobre determinado assunto. Prodanov e Freitas (2013) também destacam que a pesquisa bibliográfica utiliza materiais já publicados e constitui importante etapa para a construção do referencial teórico da investigação.

No presente estudo, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para fundamentar as discussões

relacionadas à gestão financeira em microempresas, fluxo de caixa, controle interno, capital de giro, planejamento financeiro e tomada de decisão.

A pesquisa também é caracterizada como documental, uma vez que foram analisados documentos financeiros e contábeis da empresa. De acordo com Gil (2019), a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da investigação. Marconi e Lakatos (2021) também reconhecem a documentação como importante fonte de dados para a pesquisa científica, permitindo o acesso a informações registradas em diferentes tipos de documentos. No presente estudo, constituíram fontes documentais as planilhas de controle financeiro, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) disponibilizados pela empresa.

Por fim, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois concentra a investigação em uma organização específica. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é apropriado quando se pretende investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro de seu contexto real. Gil (2019) também caracteriza o estudo de caso como uma modalidade de pesquisa que permite o conhecimento amplo e detalhado de determinado objeto ou fenômeno.

Assim, o estudo de caso mostra-se adequado por permitir a análise aprofundada dos processos de gestão financeira da Agrolar Rural Pet Shop, considerando suas particularidades organizacionais e documentais.

Universo e Sujeito da Pesquisa

O universo da pesquisa corresponde à Agrolar Rural Pet Shop, empresa pertencente ao segmento agropecuário e pet e selecionada como unidade de análise do presente estudo. Segundo Gil (2019), a definição do universo de pesquisa está relacionada ao conjunto de elementos que apresentam determinadas características relevantes para a investigação. Em estudos de caso, entretanto, a análise pode estar concentrada em uma unidade específica, desde que esta seja delimitada de acordo com o problema e os objetivos da pesquisa.

Instrumentos e Procedimentos de Coleta

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, tendo como fontes os documentos financeiros e contábeis disponibilizados pela empresa. Para Gil (2019), a pesquisa

documental apresenta como característica a utilização de documentos como fontes de informação, podendo abranger registros institucionais, documentos administrativos, relatórios, tabelas e outros materiais produzidos no contexto das organizações.

Marconi e Lakatos (2021) ressaltam que a documentação constitui uma importante técnica de coleta de dados, pois permite ao pesquisador obter informações registradas previamente e analisá-las de acordo com os objetivos estabelecidos para a pesquisa.

No presente estudo, foram analisadas as planilhas de controle financeiro, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da Agrolar Rural Pet Shop. As planilhas foram analisadas com o objetivo de identificar a forma de registro e organização das movimentações financeiras da empresa, considerando informações relativas às entradas e saídas de recursos, receitas e despesas.

O Balanço Patrimonial foi utilizado como fonte de informações referentes à situação patrimonial e financeira da empresa, enquanto a DRE foi considerada para a análise das receitas, despesas e do resultado econômico obtido no período analisado.

Os documentos foram examinados de maneira integrada, buscando relacionar as informações financeiras e contábeis e identificar possíveis fragilidades nos mecanismos de controle utilizados pela organização. A partir dessa análise, foram levantados elementos necessários para a elaboração de uma proposta de estruturação do fluxo de caixa.

Procedimentos de Análise de Dados

Os dados obtidos por meio da análise documental foram organizados e interpretados de forma qualitativa e descritiva, considerando os objetivos estabelecidos para a pesquisa. De acordo com Gil (2019), a análise dos dados constitui etapa fundamental da pesquisa, na qual as informações coletadas são organizadas e interpretadas de modo a possibilitar respostas ao problema investigado.

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas de análise das comunicações que permite, mediante procedimentos sistemáticos, identificar e interpretar informações presentes nos materiais analisados. Embora tradicionalmente utilizada na análise de comunicações e textos, seus princípios de organização, categorização e interpretação podem contribuir para sistematizar informações documentais, desde que sejam adequadamente adaptados ao objeto da pesquisa.

Neste estudo, a análise foi realizada inicialmente mediante a organização das informações presentes nas planilhas financeiras, no Balanço Patrimonial e na DRE. Posteriormente, foram identificadas e agrupadas informações relacionadas às receitas, despesas, entradas, saídas, disponibilidade financeira, obrigações e resultado econômico da empresa.

Em seguida, os dados foram interpretados à luz dos conceitos apresentados no referencial teórico, especialmente aqueles relacionados ao fluxo de caixa, controle interno, gestão financeira e tomada de decisão.

A análise buscou ainda verificar a relação entre o resultado econômico apresentado na DRE e a efetiva disponibilidade financeira da organização, considerando que o lucro ou resultado positivo não representa, necessariamente, a existência de recursos disponíveis para o cumprimento imediato das obrigações financeiras.

Por último, os resultados do diagnóstico foram utilizados como base para a elaboração de uma proposta de estruturação do fluxo de caixa, buscando adequar o instrumento às características e necessidades identificadas na Agrolar Rural Pet Shop.

Aspectos Éticos da Pesquisa

Quanto aos aspectos éticos, a pesquisa considerou os princípios de confidencialidade, preservação das informações e utilização responsável dos dados disponibilizados pela organização. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa científica deve observar princípios éticos durante todas as suas etapas, desde a obtenção das informações até a apresentação dos resultados. O pesquisador deve agir de maneira responsável, garantindo integridade na produção e divulgação do conhecimento científico.

No presente estudo, as informações financeiras e contábeis foram utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. Dessa forma, buscou-se preservar informações de caráter estratégico ou sigiloso pertencentes à empresa, evitando a exposição de dados cuja divulgação não seja necessária para o alcance dos objetivos da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Principais Problemas Decorrentes da Ausência de Controle de Fluxo de Caixa

A empresa possui um mix completo de produtos e com isso, variados fornecedores, desde as marcas que já estão no mercado e consolidadas, até marcas autônomas. Uma parte dos fornecedores são do Amazonas e outros são distribuidores nacionais. Por outro lado, apesar da empresa ter um bom relacionamento com os fornecedores, o prazo de pagamento que os mesmos oferecem não atribui vantagem para o fluxo de caixa da mesma. Os descontos por pagamentos à vista que a empresa obtém dos fornecedores não se apresenta como um atrativo.

Os pedidos são feitos, na sua maioria, com base na experiência dos proprietários, isto é, não há uma planilha de controle das compras que estão sendo feitas, a conferência é realizada no momento que observam que a quantidade disponível de um produto está próxima ao fim. Outras compras são realizadas diretamente com os vendedores autônomos que visitam a loja. Não há um controle de estoque mínimo e máximo na empresa.

As condições de compra foram estabelecidas da seguinte maneira: 30% para compras à vista e outros 70% para compras à prazo. As compras são parcelas em até duas vezes. Nessas compras já estão inclusos os valores do imposto IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), que é pago no momento da compra de alguns produtos.

Outro ponto a ser destacado, a Agrolar precifica seus produtos baseando-se somente no custo do mesmo. Isto é, verifica-se o quanto custou determinado produto e acrescenta-se um percentual de 30%, ignorando-se outros custos operacionais como impostos sobre nota fiscal, despesas administrativas, porcentagem da venda a prazo no cartão.

O serviço de banho e tosa gera 70% dos clientes considerados fixos pela empresa. Os clientes são agendados semanalmente, e a venda de produtos correlatos também é certa para essa demanda. Contudo, as vendas nesse serviço são 20% à vista e o restante parcelado para 30 ou 45 dias. Nesse tipo de serviço, a empresa não concede nenhum desconto para pagamento à vista. Com isso, para esses clientes fixos a empresa abre um parcelamento com prazo ainda maior, correndo risco de inadimplência. A gestão confirmou que há cerca de 2% de inadimplência por parte dos clientes.

Os proprietários não possuem um fluxo de controle das despesas decorrentes desse serviço ou das demais atividades da empresa. No entanto, pode-se observar que as despesas mais

recorrentes são oriundas de salários, despesas administrativas, tributárias e simples nacionais. A empresa não apresenta despesas com contas bancárias, pois a conta corrente da empresa não tem taxa ou mensalidades a serem pagas de forma contínua.

Causas e os Impactos do Fluxo de Caixa na Tomada de Decisão Financeira

A análise dos dados obtidos no estudo de caso permite compreender que as dificuldades financeiras observadas na Agrolar estão relacionadas, principalmente, à ausência de informações sistematizadas que possibilitem aos gestores conhecer, com antecedência, a real situação financeira da empresa. Nesse contexto, o problema não se restringe à inexistência de registros das movimentações, mas está associado à forma como as decisões são tomadas, predominantemente de maneira operacional e imediata, sem o suporte de informações financeiras consolidadas.

A ausência de um fluxo de caixa estruturado reduz a capacidade de transformar as movimentações financeiras da empresa em informações úteis para o planejamento. Quando os dados não são registrados e organizados de maneira contínua, torna-se difícil identificar padrões de comportamento das receitas e despesas, períodos de maior ou menor disponibilidade de recursos e possíveis situações de insuficiência financeira. Dessa forma, a gestão passa a atuar de maneira mais reativa, solucionando necessidades à medida que surgem, em vez de antecipá-las.

Esse cenário também interfere na qualidade das decisões financeiras. A tomada de decisão empresarial exige informações que permitam avaliar não apenas a situação presente, mas também suas consequências futuras. Sem uma projeção das movimentações financeiras, uma decisão aparentemente favorável pode produzir efeitos negativos posteriormente, principalmente quando envolve compromissos financeiros que serão assumidos no presente e pagos em períodos futuros.

Outro aspecto decorrente dessa realidade é a dificuldade de avaliar a capacidade financeira efetiva da empresa. O volume de vendas, por si só, não representa necessariamente disponibilidade de caixa. Entre a realização de uma venda e o efetivo recebimento existe um intervalo que precisa ser considerado pela gestão. Da mesma forma, a existência de mercadorias em estoque representa recursos aplicados, mas não significa que esses recursos estejam imediatamente disponíveis para o pagamento das obrigações. Assim, a ausência de acompanhamento do ciclo financeiro pode levar os gestores a uma percepção equivocada sobre a disponibilidade de recursos.

Esse aspecto é particularmente relevante para empresas comerciais e de prestação de serviços, nas quais existe uma diferença temporal entre aquisição, comercialização, recebimento das vendas e pagamento das obrigações. Quando esses períodos não são acompanhados de forma integrada, pode ocorrer um descasamento financeiro, caracterizado pela necessidade de realizar pagamentos antes da entrada dos recursos correspondentes. O problema, portanto, não está necessariamente relacionado à capacidade de geração de receita, mas à administração do momento em que os recursos entram e saem do caixa.

A pesquisa também evidencia que a falta de informações financeiras confiáveis limita a avaliação dos resultados das atividades desenvolvidas pela empresa. Para que uma decisão seja considerada financeiramente adequada, não basta verificar se houve venda ou se determinada atividade apresenta procura pelos clientes. É necessário identificar quanto efetivamente essa atividade contribui para a geração de recursos após a consideração dos custos e despesas relacionados à sua execução.

Nesse sentido, a ausência de um controle financeiro integrado pode comprometer a percepção dos gestores sobre a rentabilidade das operações. A margem obtida em uma venda, por exemplo, somente representa ganho efetivo quando é suficiente para absorver os custos diretamente relacionados à comercialização e contribuir para a cobertura das demais despesas da empresa. Portanto, informações incompletas podem conduzir a decisões que aparentemente aumentam as vendas, mas que não necessariamente ampliam a disponibilidade financeira ou o resultado empresarial.

A falta de previsibilidade constitui outro impacto relevante identificado na pesquisa. O fluxo de caixa permite antecipar períodos nos quais as obrigações financeiras poderão superar as entradas previstas, possibilitando ao gestor adotar medidas antes que ocorra uma situação de dificuldade. Na ausência desse instrumento, a identificação de um problema tende a ocorrer somente quando a empresa já necessita realizar determinado pagamento, reduzindo as alternativas disponíveis para solucioná-lo.

Essa característica pode afetar diretamente o relacionamento da empresa com seus fornecedores e demais credores. A capacidade de cumprir os compromissos dentro dos prazos estabelecidos depende não apenas da existência de recursos, mas também da capacidade de planejá-los. Dessa forma, o controle financeiro assume uma função preventiva, permitindo organizar os pagamentos de acordo com as entradas previstas e preservar a capacidade de negociação da empresa.

Outro efeito está relacionado à utilização dos recursos disponíveis. Sem informações sobre o comportamento futuro do caixa, os gestores encontram maior dificuldade para decidir quando é possível realizar novos investimentos, ampliar estoques, aproveitar oportunidades de compra ou, ao contrário, preservar recursos para fazer frente às obrigações futuras. A decisão financeira passa, portanto, a depender mais da percepção momentânea dos proprietários do que de indicadores objetivos.

No caso estudado, essa situação é agravada pelo fato de a empresa apresentar diferentes fontes de movimentação financeira. A diversidade de produtos comercializados e a prestação de serviços fazem com que existam diferentes formas e momentos de geração de receitas e despesas. Quanto maior essa diversidade, maior a necessidade de organização das informações para que o gestor consiga visualizar o resultado financeiro de maneira global.

Assim, a principal causa dos impactos identificados pode ser compreendida como uma deficiência no processo de gestão das informações financeiras. A empresa realiza suas operações normalmente, gera receitas e mantém relações comerciais com fornecedores e clientes, porém não dispõe de um mecanismo capaz de consolidar essas movimentações e convertê-las em informações para planejamento. Isso cria uma distância entre a operação cotidiana e a gestão financeira estratégica.

Os resultados indicam, portanto, que a ausência do fluxo de caixa influencia a tomada de decisão porque reduz a previsibilidade, dificulta a avaliação da disponibilidade financeira e limita a capacidade de planejamento. As decisões passam a ser orientadas principalmente pelas necessidades imediatas da operação, enquanto aspectos como capacidade futura de pagamento, necessidade de capital de giro e disponibilidade para novos compromissos ficam em segundo plano.

Estratégia e Soluções para Implementação de um Fluxo de Caixa Eficiente como Ferramenta de Gestão

Considerando os resultados obtidos na pesquisa e os impactos identificados na tomada de decisão financeira, propõe-se a implementação de um fluxo de caixa como instrumento de controle e planejamento para a Agrolar. A proposta parte da necessidade de transformar as movimentações financeiras realizadas diariamente em informações organizadas, capazes de auxiliar os proprietários na avaliação da disponibilidade de recursos, no planejamento dos

compromissos e na tomada de decisões.

A implementação do fluxo de caixa deve ocorrer de maneira simples e gradual, considerando as características e a realidade operacional da empresa. Não se recomenda, inicialmente, a adoção de um sistema complexo, mas a criação de uma rotina de registros que permita acompanhar as entradas e saídas e, posteriormente, utilizar essas informações para realizar projeções.

O primeiro procedimento consiste na organização das movimentações financeiras em categorias. Todas as entradas e saídas devem ser registradas com a indicação da data, descrição da operação, categoria, valor e situação do pagamento ou recebimento. Um modelo simplificado para esse controle pode ser apresentado conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Modelo de registro diário das movimentações financeiras da Agrolar

Data	Descrição	Categoria	Entrada (R\$)	Saída (R\$)	Situação
01/10	Venda de produtos	Vendas	450,00	–	Recebido
01/10	Banho e tosa	Serviços	180,00	–	Recebido
02/10	Compra de ração	Fornecedores	–	800,00	Pago
03/10	Salários	Pessoal	–	2.500,00	Pago
04/10	Venda no cartão	Vendas	620,00	–	A receber
05/10	Material de limpeza	Despesas administrativas	–	150,00	Pago

Fonte: Autoras (2026).

A utilização de um modelo como esse permite separar as operações de acordo com sua natureza e facilita a identificação da origem dos recursos e das principais despesas. Para que o controle produza informações confiáveis, os registros devem ser realizados de forma contínua, evitando que as movimentações sejam acumuladas para posterior lançamento.

Além do registro diário, recomenda-se que a empresa mantenha controles específicos para as contas a pagar e a receber. Essa separação é importante porque possibilita acompanhar os compromissos futuros e os valores que deverão ingressar no caixa. O modelo apresentado no Quadro 3 pode ser utilizado para o acompanhamento das contas a pagar.

Quadro 3 – Modelo de controle de contas a pagar

Fornecedor/Despesa	Data da compra	Valor total (R\$)	Parcela	Vencimento	Status
Fornecedor A	02/10	1.200,00	1/2	15/10	Em aberto
Fornecedor B	04/10	900,00	1/2	20/10	Em aberto
Despesa administrativa	05/10	350,00	Única	10/10	Em aberto
Tributos	10/10	480,00	Única	20/10	Em aberto

Fornecedor C	12/10	1.500,00	2/2	30/10	Em aberto
--------------	-------	----------	-----	-------	-----------

Fonte: Autoras (2026).

O controle apresentado permite visualizar antecipadamente o volume de obrigações que deverá ser pago em determinado período. Essa informação é fundamental para que a empresa não avalie sua disponibilidade financeira considerando apenas o saldo existente no momento da consulta. Um saldo positivo hoje não significa, necessariamente, que haverá recursos suficientes para cumprir todos os compromissos futuros.

De forma semelhante, os valores que a empresa possui a receber devem ser acompanhados individualmente, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Modelo de controle de contas a receber

Cliente/Origem	Serviço/Venda	Valor (R\$)	Data da venda	Vencimento	Status
Cliente A	Banho e tosa	180,00	05/10	05/11	Em aberto
Cliente B	Produtos	350,00	06/10	21/10	Em aberto
Cliente C	Banho e tosa	220,00	07/10	21/11	Em aberto
Cliente D	Produtos	480,00	08/10	23/10	Recebido
Cliente E	Banho e tosa	200,00	09/10	24/10	Em aberto

Fonte: Autoras (2026).

A adoção desse controle permite que a empresa acompanhe a previsão dos recebimentos e identifique eventuais atrasos. Além disso, possibilita estabelecer uma rotina de cobrança e reduzir o risco de que valores previstos como entrada deixem de ser recebidos ou sejam recebidos posteriormente ao prazo inicialmente estabelecido.

Após a organização das contas a pagar e a receber, recomenda-se a elaboração de um fluxo de caixa projetado. Essa etapa é fundamental para transformar o controle financeiro em uma ferramenta de planejamento. No fluxo projetado, devem ser consideradas tanto as movimentações já realizadas quanto aquelas que possuem previsão de ocorrência.

Quadro 5 – Modelo simplificado de fluxo de caixa projetado mensal

Descrição	Semana 1 (R\$)	Semana 2 (R\$)	Semana 3 (R\$)	Semana 4 (R\$)
Saldo inicial	5.000,00	4.200,00	3.800,00	4.300,00
Entradas previstas	2.500,00	3.200,00	2.800,00	3.500,00
Saídas previstas	(3.300,00)	(3.600,00)	(2.300,00)	(2.900,00)
Saldo projetado	4.200,00	3.800,00	4.300,00	4.900,00

Fonte: Autoras (2026).

Os valores apresentados no Quadro 5 são meramente exemplificativos e têm a finalidade de demonstrar a aplicação da ferramenta. Na prática, os valores deverão ser substituídos pelos

dados reais da Agrolar.

A principal vantagem da projeção está na possibilidade de antecipar situações que ainda não ocorreram. Caso o fluxo indique redução significativa do saldo em determinado período, os gestores poderão analisar previamente quais medidas podem ser adotadas, como negociar prazos com fornecedores, reorganizar compras, intensificar a cobrança de valores a receber ou postergar despesas não essenciais.

Outro ponto que deve integrar a proposta é a utilização do fluxo de caixa em conjunto com o controle de estoques. A empresa pode estabelecer níveis mínimo e máximo para os produtos de maior movimentação, evitando que a decisão de compra seja realizada exclusivamente quando o produto estiver próximo do término.

Quadro 6 – Modelo de controle de estoque mínimo e máximo

Produto	Estoque atual	Estoque mínimo	Estoque máximo	Situação	Ação recomendada
Ração 10 kg	8	5	20	Normal	Acompanhar
Ração 15 kg	4	6	15	Abaixo do mínimo	Repor
Areia higiênica	12	10	30	Normal	Acompanhar
Shampoo pet	3	5	15	Abaixo do mínimo	Repor
Petiscos	18	10	30	Normal	Acompanhar

Fonte: Autoras (2026).

Esse mecanismo permite relacionar a necessidade operacional de reposição com a capacidade financeira da empresa. Antes de efetuar uma compra, o gestor poderá consultar o fluxo de caixa e verificar se o desembolso previsto é compatível com os compromissos financeiros já assumidos.

A formação do preço de venda também deverá ser incorporada ao processo de melhoria da gestão. Recomenda-se que a empresa considere, além do custo de aquisição, os demais elementos que interferem na formação do preço e na margem efetivamente obtida.

Quadro 7 – Modelo simplificado para análise da formação do preço de venda

Componente	Valor exemplificativo (R\$)
Custo de aquisição	100,00
Custos/despesas relacionados à venda	10,00
Tributos e encargos estimados	8,00
Custo financeiro da venda a prazo	5,00
Margem desejada	27,00
Preço de venda sugerido	150,00

Fonte: Autoras (2026).

O Quadro 6 demonstra que a definição do preço não deve considerar exclusivamente o custo de aquisição da mercadoria. O modelo apresentado é ilustrativo e deverá ser adaptado aos percentuais e custos efetivamente identificados pela empresa. A finalidade é demonstrar que a margem de venda precisa ser analisada em conjunto com os demais custos envolvidos na operação.

Também se recomenda a criação de uma rotina de acompanhamento dos principais indicadores financeiros. Esses indicadores podem ser acompanhados mensalmente pelos proprietários e utilizados para avaliar a evolução da situação financeira da empresa.

Quadro 8 – Indicadores financeiros sugeridos para acompanhamento

Indicador	Finalidade	Periodicidade sugerida
Saldo de caixa	Verificar os recursos disponíveis	Diário
Contas a pagar	Identificar compromissos futuros	Semanal
Contas a receber	Acompanhar valores a receber	Semanal
Inadimplência	Identificar atrasos nos recebimentos	Mensal
Margem de venda	Avaliar a contribuição das vendas	Mensal
Necessidade de capital de giro	Avaliar recursos necessários à operação	Mensal
Fluxo previsto x realizado	Identificar diferenças entre planejamento e execução	Mensal

Fonte: Autoras (2026).

O acompanhamento desses indicadores possibilitará que a empresa desenvolva uma visão mais objetiva de seu desempenho financeiro. A análise não precisa ser complexa, mas deve permitir que os proprietários identifiquem alterações relevantes e compreendam suas possíveis causas.

Para que a proposta seja incorporada à rotina da Agrolar, sugere-se uma implantação dividida em etapas. Inicialmente, devem ser levantadas e organizadas todas as receitas, despesas, contas a pagar e contas a receber. Em seguida, deverá ser iniciado o registro diário das movimentações. Posteriormente, os dados deverão ser utilizados para elaboração da projeção do fluxo de caixa e para o acompanhamento dos indicadores.

Quadro 9 – Etapas propostas para implantação do fluxo de caixa na Agrolar

Etapas	Procedimento	Resultado esperado
1ª	Levantamento das movimentações financeiras	Conhecimento da situação atual
2ª	Classificação das entradas e saídas	Organização das informações
3ª	Implantação do controle diário	Registro contínuo das operações
4ª	Controle de contas a pagar e receber	Previsão dos compromissos e recebimentos

5ª	Elaboração do fluxo projetado	Antecipação das necessidades financeiras
6ª	Integração com estoque e compras	Melhor planejamento das aquisições
7ª	Revisão da formação de preços	Maior segurança na definição das margens
8ª	Acompanhamento dos indicadores	Avaliação contínua do desempenho

Fonte: Autoras (2026).

A implantação deverá ser acompanhada pelos proprietários ou por um responsável designado pela empresa, de modo que as informações sejam atualizadas continuamente. A participação da gestão é fundamental, pois o valor do fluxo de caixa não está apenas no registro das movimentações, mas principalmente na utilização das informações produzidas para orientar as decisões.

Nesse sentido, recomenda-se que a análise financeira seja incorporada à rotina de gestão da empresa. Antes de realizar compras de maior valor, assumir novos compromissos ou conceder prazos diferenciados aos clientes, os responsáveis poderão consultar o fluxo projetado para verificar os possíveis efeitos da decisão sobre o caixa.

Da mesma forma, a comparação entre os valores previstos e os efetivamente realizados deverá ser realizada mensalmente. Essa comparação permitirá identificar desvios e aperfeiçoar gradualmente as projeções. Com o passar do tempo, a empresa poderá construir um histórico próprio de receitas, despesas, períodos de maior demanda, comportamento dos recebimentos e necessidades de recursos.

Portanto, a proposta de implementação do fluxo de caixa na Agrolar deve ser compreendida como uma mudança no processo de gestão financeira. O objetivo não é apenas controlar o dinheiro disponível, mas estabelecer um processo capaz de gerar informações para o planejamento e para a tomada de decisão.

A adoção dos procedimentos propostos poderá proporcionar maior previsibilidade das movimentações financeiras, melhorar o acompanhamento dos compromissos, auxiliar na administração dos recebimentos e contribuir para decisões mais adequadas relacionadas a compras, preços, estoque e utilização dos recursos. Dessa forma, o fluxo de caixa poderá assumir uma função efetivamente gerencial dentro da Agrolar.

Assim, os quadros apresentados constituem modelos exemplificativos de ferramentas que podem ser adaptadas à realidade da empresa. Sua utilização contínua permitirá que os dados financeiros deixem de permanecer dispersos nas operações cotidianas e passem a constituir uma

base organizada para o planejamento financeiro. Consequentemente, a Agrolar poderá reduzir a dependência de decisões tomadas exclusivamente pela experiência dos proprietários e avançar para um modelo de gestão apoiado em informações financeiras atualizadas e projetadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos demonstraram que a Agrolar apresenta fragilidades relacionadas principalmente à organização das informações financeiras. Verificou-se que parte das decisões de compra é realizada com base na experiência dos proprietários, sem a utilização de controles sistematizados para acompanhamento das aquisições e sem definição de níveis mínimos e máximos de estoque. Também foi identificada a inexistência de um controle estruturado das despesas e das movimentações financeiras, além da ocorrência de vendas parceladas e prazos de recebimento que podem produzir diferenças entre o momento da venda e a efetiva entrada dos recursos no caixa. Esse conjunto de fatores aumenta a dificuldade de visualizar antecipadamente a disponibilidade financeira da empresa e de identificar possíveis necessidades de capital de giro.

A pesquisa também evidenciou que a ausência de um fluxo de caixa estruturado interfere diretamente na tomada de decisão financeira. Embora a empresa realize vendas e mantenha atividades comerciais e de prestação de serviços, o volume de faturamento não representa, necessariamente, a disponibilidade imediata de recursos. A existência de vendas a prazo, compromissos com fornecedores, despesas operacionais e demais obrigações exige que os gestores conheçam não apenas os valores movimentados, mas principalmente os períodos em que ocorrerão os recebimentos e pagamentos. Nesse sentido, a ausência de projeções reduz a capacidade de antecipação e favorece uma gestão predominantemente reativa, na qual os problemas financeiros tendem a ser identificados somente quando as obrigações já estão próximas do vencimento.

Outro aspecto relevante identificado refere-se à formação dos preços de venda. A utilização exclusiva do custo de aquisição acrescido de um percentual de 30%, sem considerar de forma integrada tributos, despesas relacionadas à comercialização, custos financeiros e demais gastos operacionais, pode gerar uma percepção inadequada da margem efetivamente obtida. Dessa forma, a pesquisa demonstra que a melhoria da gestão financeira da empresa não depende exclusivamente da implantação de um fluxo de caixa, mas de sua integração com outros controles gerenciais, especialmente aqueles relacionados às compras, aos estoques, às contas a pagar e a

receber e à formação dos preços.

Diante dos problemas identificados, foi proposta a estruturação de um fluxo de caixa adequado à realidade da Agrolar Rural Pet Shop. A proposta prioriza uma implementação simples e gradual, iniciando pelo levantamento e organização das receitas, despesas, contas a pagar e contas a receber, seguido pelo registro diário das movimentações, elaboração do fluxo projetado e acompanhamento periódico dos principais indicadores financeiros. Entre os indicadores sugeridos estão o saldo de caixa, as contas a pagar, as contas a receber, a inadimplência, a margem de venda, a necessidade de capital de giro e a comparação entre o fluxo previsto e o realizado.

Conclui-se, portanto, que a estruturação do fluxo de caixa representa uma alternativa relevante para o aprimoramento dos processos de gestão financeira da Agrolar Rural Pet Shop. Mais do que registrar entradas e saídas, a ferramenta pode contribuir para organizar informações, ampliar a previsibilidade financeira e fornecer subsídios para decisões mais planejadas. Entretanto, sua efetividade está condicionada à qualidade dos registros, à atualização contínua das informações e, principalmente, à disposição dos gestores em utilizar os dados produzidos como elemento efetivo do processo decisório. Nesse sentido, a adoção de práticas financeiras simples, sistemáticas e compatíveis com a realidade da empresa pode representar um importante passo para o fortalecimento do controle interno, da capacidade de planejamento e da sustentabilidade financeira da organização.

REFERÊNCIAS

ALEKSIEIENKO, Inna *et al.* **Substantiating the use of automated platforms for cash flow management at small and medium-sized businesses.** Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, v. 5, n. 13, p. 17–28, 2025.

ANTHONY, Robert N. **A gestão de custos nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2005.

AQUINO, José Vinícius Sento-Sé de; LIMA FILHO, Raimundo Nonato. **Ferramentas gerenciais para micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Petrolina-PE.** Revista Gestão em Análise, Fortaleza, v. 10, n. 1, p. 76–88, 2021.

BALBI, Matheus Augusto. **Ferramentas gerenciais: um estudo em micro e pequenas empresas em Porto Alegre.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BROLINI, *et al.* **A implantação de software de controle financeiro em pet shops.** Revista Brasileira de Gestão Comercial, v. 14, n. 2, p. 112–128, 2024.

CALVOSA, Marcelo *et al.* **Gestão de custos e precificação em serviços**. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

CAMPOS, Camila Silva *et al.* **A importância do fluxo de caixa na gestão financeira de micro e pequenas empresas**: uma revisão da literatura. Revista Aracê, São José dos Pinhais, v. 8, n. 2, p. 1–20, 2026.

CARVALHO, Antonio Oliveira de *et al.* **A importância do fluxo de caixa para as micro e pequenas empresas**. Lumen et Virtus, v. 16, n. 46, p. 2649–2665, 2025.

CASTRO, Jefferson Manosso de *et al.* **Fluxo de caixa e controles financeiros aplicados às microempresas**. Revista Conexão UEPG, v. 16, n. 1, p. 1–18, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7605045>. Acesso em: 17 jun. 2025.

CORDEIRO, Isabella Figueiró; MARQUEZ, Joyce Amely Rodrigues. **O fluxo de caixa na gestão de micro e pequenas empresas**. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 12, n. 3, p. 1–13, 2024.

DIAS, Sérgio. **Contabilidade gerencial e custos**. São Paulo: Atlas, 1967.

ESPÍRITO SANTO, Asinete Soares do *et al.* **Gestão financeira**: um estudo de uma micro empresa de oficina mecânica automotiva. Caderno Pedagógico, v. 22, n. 7, e16217, 2025.

EVANGELISTA, Armindo Aparecido. **Planejamento e orçamento empresarial**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2023. 192 p.

FREITAS, Carlos. **Custos e preços em serviços veterinários**. São Paulo: Manole, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

JESUS, Noroara Duarte de; MARINHO, Gabriela. **Microempresas brasileiras**: entendendo seu papel socioeconômico. REMIPE – Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v. 5, n. 1, p. 165-177, 2019.

KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1994.

MACHADO, Carlos Raí; SEIBERT, Rosane Maria. **Gestão do fluxo de caixa**: um modelo para pequenas e médias empresas comerciais. Periódicos Brasil. Pesquisa Científica, Macapá, v. 5, n. 1, p. 2995–3018, 2026.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOURA, Luciana Souza; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. **Controles internos e**

informações de suporte à decisão em micro e pequena empresa: o caso de uma instituição de ensino. *Observatório de la Economía Latinoamericana*, v. 23, n. 3, e9313, 2025.

OLIVEIRA, Sabbrinna Maria Neves de; NASCIMENTO, Ana Jussara Silva do. **Ferramentas de gestão financeira:** uma revisão bibliográfica acerca do uso em micro e pequenas empresas. *CGE – Revista de Gestão*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, jan./abr. 2024.

PAHINS, Mariana; ALMEIDA, João. **Gestão financeira de negócios veterinários.** Porto Alegre: Bookman, 2023.

PINTO, Ricardo. **Precificação em clínicas veterinárias.** São Paulo: Roca, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, Amanda Sartor da *et al.* **Gestão financeira e controle de fluxo de caixa:** um estudo de caso em empresa de pequeno porte. *Revista DELOS*, Curitiba, v. 18, n. 74, p. 1-25, 2025.

SANTOS, Izaque Vasconcelos Pinto dos; LIMA, Marcelo Rocha de; ROCHA, José Mauro Pinto da. **Gestão financeira em pequenas e médias empresas:** desafios e soluções. *Revista Acadêmica Online*, v. 10, n. 49, e1125, 2024.

SERAFIM, Alex *et al.* **O uso de controle interno nas micro e pequenas empresas do Polo Têxtil do Agreste Pernambucano.** *REMIPE – Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, v. 10, n. 2, p. 306-331, 2024/2025.

SILVA, Fabrício Martins Carvalho da; CARVALHO, João Francisco Sarno; CARVALHO, Wallace da Silva. **Tomada de decisão e finanças:** aplicação de uma ferramenta de controle financeiro em uma microempresa varejista. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, v. 10, n. 1, p. 85-103, jan./abr. 2025.

SOUZA, Jaqueline Ferreira *et al.* **A importância do fluxo de caixa para uma microempresa em Manaus.** *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, v. 17, n. 4, p. e8236, 2025.

STROBEL, Gerhard. **Planejamento do fluxo de caixa.** São Paulo: Atlas, 2015.

WORTHINGTON, Ana; SHIBAO, Fábio; SANTOS, Regina. **Gestão de custos e formação de preços em serviços veterinários.** *Revista de Gestão e Negócios*, v. 12, n. 2, p. 45–68, 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Bookman, 2015.