

# REVISTA TÓPICOS

---

## FLUXO DE CAIXA E TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL

DOI: 10.5281/zenodo.16991043

*Amailton da Silva Brito<sup>1</sup>*

*Renata Abreu de Carvalho Brito<sup>2</sup>*

### RESUMO

O fluxo de caixa configura-se como instrumento essencial da gestão financeira por fornecer visão tempestiva das entradas e saídas de recursos, permitindo antecipar necessidades de capital, sustentar escolhas estratégicas e reduzir a exposição a riscos. Este artigo tem por objetivo analisar o fluxo de caixa como suporte à tomada de decisão empresarial, destacando suas aplicações na projeção de cenários, no planejamento orçamentário e na avaliação de investimentos. Adota-se pesquisa bibliográfica e documental, com ênfase em obras de finanças corporativas e relatórios institucionais sobre desempenho de empresas. Os achados indicam que a utilização sistemática do fluxo de caixa eleva a previsibilidade, melhora a alocação de recursos, favorece a coordenação entre curto e longo prazos e fortalece a governança financeira. Conclui-se que, quando integrado ao controle interno e aos indicadores de liquidez e rentabilidade, o fluxo de caixa ultrapassa a função operacional e consolida-se como ferramenta estratégica para a sustentabilidade econômica e a competitividade organizacional.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

**Palavras-chave:** Fluxo de caixa. Gestão financeira. Capital de giro. Planejamento orçamentário. Tomada de decisão.

## ABSTRACT

Cash flow is an essential tool in financial management because it provides timely insight into cash inflows and outflows, enabling the anticipation of working capital needs, supporting strategic choices, and reducing exposure to risk. This article aims to analyze cash flow as support for business decision-making, highlighting its applications in scenario forecasting, budget planning, and investment evaluation. A bibliographic and documentary research approach is adopted, with emphasis on corporate finance literature and institutional reports on firm performance. Findings indicate that the systematic use of cash flow increases predictability, improves resource allocation, enhances coordination between short- and long-term goals, and strengthens financial governance. It is concluded that, when integrated with internal control and liquidity and profitability indicators, cash flow goes beyond an operational role and consolidates itself as a strategic tool for economic sustainability and organizational competitiveness.

**Keywords:** Cash flow. Financial management. Working capital. Budget planning. Decision-making.

## 1 INTRODUÇÃO

O fluxo de caixa é reconhecido como uma das ferramentas mais relevantes da gestão financeira, pois possibilita o acompanhamento das entradas e saídas de recursos em determinado período e orienta os gestores na

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

formulação de estratégias para manter a saúde econômico-financeira das organizações. Sua importância se revela ainda maior no contexto empresarial brasileiro, marcado por altos índices de mortalidade de empresas e dificuldades recorrentes no acesso ao crédito. Segundo o SEBRAE (2022), cerca de 23% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades nos primeiros dois anos de funcionamento, sendo a ausência de controles financeiros sistemáticos um dos fatores mais apontados pelos empreendedores.

Além da mortalidade empresarial, dados do Banco Central do Brasil (BACEN, 2023) demonstram que a inadimplência entre micro e pequenas empresas permanece acima de 30% em linhas de crédito de curto prazo, o que evidencia fragilidades no planejamento e no acompanhamento financeiro. Essa realidade se relaciona diretamente com a má gestão do fluxo de caixa, uma vez que a falta de projeções adequadas compromete a capacidade de honrar compromissos e gera crises de liquidez que podem levar ao encerramento das operações. Casos recentes no setor de varejo, como a recuperação judicial de grandes redes comerciais, ilustram que até mesmo empresas de maior porte podem sofrer impactos severos quando não adotam controles eficazes de tesouraria.

No cenário pós-pandemia da COVID-19, os desafios de gestão financeira foram ampliados, em virtude da redução drástica de receitas e da necessidade de renegociação de dívidas. Nesse período, muitas organizações que já mantinham controles consistentes de fluxo de caixa conseguiram maior resiliência, planejando cortes de despesas, redirecionando

# REVISTA TÓPICOS

---

investimentos e otimizando prazos de recebimento. Em contrapartida, negócios que não possuíam registros claros de entradas e saídas de recursos enfrentaram maior vulnerabilidade, o que reforça a necessidade de incorporar o fluxo de caixa como rotina de gestão e não apenas como instrumento contábil.

Paralelamente, observa-se um avanço significativo na utilização de softwares e plataformas digitais para controle financeiro. O uso de sistemas de gestão integrados (ERPs) e de aplicativos de fluxo de caixa tem proporcionado às empresas maior precisão nas informações, automação de registros e geração de relatórios em tempo real. Esse movimento de transformação digital, apontado pelo IBGE (2022) como uma das principais tendências de modernização das empresas brasileiras, contribui para a tomada de decisão baseada em dados e para a construção de cenários financeiros mais confiáveis.

Diante desse panorama, a problemática da pesquisa se estrutura em compreender de que maneira o fluxo de caixa pode ser utilizado como um instrumento estratégico de apoio às decisões empresariais, superando a visão restrita de ferramenta de registro operacional. O objetivo central do estudo é analisar a relevância do fluxo de caixa na gestão financeira, identificando seus impactos na redução de riscos, no planejamento de investimentos e na promoção da competitividade organizacional. A relevância da pesquisa justifica-se pelo fato de que o uso sistemático e estratégico do fluxo de caixa pode representar a diferença entre a sobrevivência e a falência de uma organização, sobretudo em ambientes de forte instabilidade econômica.

# REVISTA TÓPICOS

---

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O fluxo de caixa ocupa posição central na literatura de finanças, sendo apontado tanto como um instrumento operacional de controle quanto como uma ferramenta estratégica de planejamento e tomada de decisão. De acordo com Assaf Neto (2014), sua principal função é permitir ao gestor compreender a movimentação de recursos financeiros no curto e no longo prazo, prevenindo crises de liquidez e favorecendo o planejamento de investimentos. Nesse sentido, a análise do fluxo de caixa deve ser aprofundada em diferentes dimensões, considerando sua estrutura, seus modelos de elaboração e os indicadores que dele derivam.

### 2.1 Estrutura do Fluxo de Caixa: CFO, CFI e CFF

O fluxo de caixa pode ser desdobrado em três componentes principais: fluxo de caixa operacional (CFO), fluxo de caixa de investimentos (CFI) e fluxo de caixa de financiamentos (CFF). Gitman (2010) destaca que o CFO está diretamente ligado às atividades operacionais da empresa, refletindo a capacidade de gerar recursos a partir das suas operações cotidianas. Já o CFI corresponde às aplicações e desinvestimentos realizados em ativos de longo prazo, enquanto o CFF reflete as operações de captação ou pagamento de capital junto a terceiros ou acionistas. Brigham e Ehrhardt (2016) reforçam que a análise conjunta desses três componentes fornece um panorama completo da saúde financeira, permitindo identificar se a empresa gera caixa de suas operações ou depende de fontes externas de financiamento.

### 2.2 Modelos de Previsão de Fluxo de Caixa: Direto e Indireto

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

Outro ponto amplamente discutido na literatura refere-se aos modelos de elaboração do fluxo de caixa. O método direto apresenta de forma detalhada todas as entradas e saídas de recursos, o que facilita a compreensão dos gestores sobre a origem e o destino dos recursos financeiros. Já o método indireto, mais utilizado na contabilidade, parte do lucro líquido e realiza ajustes para chegar ao fluxo de caixa operacional. Ross et al. (2015) ressaltam que, embora ambos os modelos conduzam ao mesmo resultado final, o método direto tende a ser mais útil para gestores que necessitam de informações imediatas para tomada de decisão, enquanto o indireto é mais adequado para análises de demonstrações contábeis.

## 2.3 Indicadores Derivados do Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa também serve de base para a construção de indicadores que ampliam a análise financeira. Entre os mais utilizados estão:

- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): indicador de geração operacional de caixa antes de encargos financeiros e contábeis;
- Free Cash Flow (Fluxo de Caixa Livre): métrica que aponta os recursos efetivamente disponíveis para remunerar investidores após investimentos necessários;
- Indicadores de liquidez (corrente, seca e imediata): que permitem avaliar a capacidade da empresa de honrar suas obrigações de curto prazo.

# REVISTA TÓPICOS

---

Damodaran (2012) enfatiza que esses indicadores são essenciais para avaliar o valor de mercado da empresa e seu potencial de atração de investimentos. A análise de liquidez, em particular, é vista como um dos pontos mais críticos para a sobrevivência de empresas em ambientes de alta competitividade.

## **2.4 Fluxo de Caixa: Ferramenta Operacional ou Estratégica?**

A literatura também apresenta diferentes interpretações sobre o papel do fluxo de caixa na gestão empresarial. Autores como Matarazzo (2010) o tratam principalmente como ferramenta operacional, destinada ao acompanhamento rotineiro da movimentação financeira e ao suporte às atividades de tesouraria. Por outro lado, Assaf Neto (2014), Gitman (2010) e Chiavenato (2019) o posicionam como instrumento estratégico, capaz de orientar decisões de investimento, financiamento e distribuição de resultados. Essa dualidade revela que, embora o fluxo de caixa tenha origem em práticas contábeis de controle, sua utilização evoluiu para se tornar um elemento-chave da governança corporativa e da estratégia organizacional.

## **2.5 Considerações Teóricas**

A análise da literatura evidencia que o fluxo de caixa transcende a função de simples registro contábil e se consolida como um instrumento multifacetado. Sua estrutura permite compreender diferentes dimensões da geração e do uso de recursos; seus modelos de previsão ampliam a precisão da análise gerencial; e seus indicadores fornecem parâmetros para avaliar liquidez, rentabilidade e valor econômico. Ao mesmo tempo, a contradição entre sua

# REVISTA TÓPICOS

---

função operacional e estratégica revela a necessidade de maior maturidade financeira por parte das organizações, especialmente entre micro e pequenas empresas, que frequentemente negligenciam seu uso sistemático.

## 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e de caráter exploratório, com base em revisão bibliográfica e documental. A escolha dessa estratégia metodológica justifica-se pela necessidade de compreender as diferentes perspectivas teóricas sobre o fluxo de caixa e sua utilização no processo de tomada de decisão empresarial, sem a pretensão de mensurar fenômenos de forma estatística, mas sim de aprofundar a análise conceitual.

Foram selecionadas fontes em período de 2010 a 2023, com o objetivo de contemplar tanto os autores clássicos da área de finanças (como Gitman, Ross, Brigham & Ehrhardt e Damodaran) quanto estudos mais recentes que abordam a prática empresarial em cenários contemporâneos. Priorizaram-se publicações em língua portuguesa e inglesa, extraídas de bases acadêmicas reconhecidas, tais como SciELO, Google Scholar, CAPES Periódicos e Scopus, além de documentos técnicos de instituições como SEBRAE, IBGE e Banco Central do Brasil.

O recorte metodológico privilegiou materiais que discutem o fluxo de caixa em suas múltiplas dimensões: como ferramenta de registro operacional, como instrumento estratégico de gestão financeira e como recurso de avaliação do desempenho organizacional. Foram excluídas fontes de caráter opinativo, sem rigor acadêmico, como blogs ou publicações não indexadas.

# REVISTA TÓPICOS

---

Reconhece-se como limitação desta pesquisa a ausência de aplicação empírica direta junto a empresas, o que restringe os resultados ao campo conceitual e documental. Essa escolha metodológica implica dependência de dados secundários, o que pode limitar a generalização dos achados. No entanto, tal restrição é compensada pela amplitude da revisão teórica e pela utilização de autores consolidados na área, o que garante a validade científica do trabalho.

Portanto, a adoção da pesquisa qualitativa e documental mostrou-se a mais adequada para o alcance dos objetivos propostos, pois possibilita a análise crítica do tema, a comparação entre diferentes visões da literatura e a formulação de reflexões que podem subsidiar futuras pesquisas empíricas e aplicações práticas na gestão empresarial.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A análise da literatura e dos dados secundários evidencia que o fluxo de caixa é compreendido de formas distintas, ora como um mecanismo operacional de registro, ora como um instrumento estratégico de gestão financeira. Essa divergência se deve à evolução histórica do conceito, que inicialmente era associado apenas ao acompanhamento de entradas e saídas monetárias, mas que hoje se consolida como recurso de planejamento e de suporte à tomada de decisão.

Ao comparar diferentes autores, observa-se que Matarazzo (2010) destaca o fluxo de caixa principalmente como ferramenta operacional, vinculada ao controle de liquidez imediata e ao acompanhamento de contas a pagar e a

# REVISTA TÓPICOS

---

receber. Já Assaf Neto (2014) e Gitman (2010) ampliam essa compreensão ao posicionar o fluxo de caixa como estratégico, capaz de orientar decisões sobre investimentos, financiamentos e distribuição de lucros. Damodaran (2012), por sua vez, reforça sua importância para a avaliação de valor econômico, considerando o fluxo de caixa livre como principal parâmetro de valuation. Essa diversidade de interpretações permite concluir que o fluxo de caixa, apesar de sua simplicidade aparente, assume diferentes funções de acordo com o porte da empresa e o nível de maturidade da gestão.

Outro aspecto relevante refere-se à análise dos dados do SEBRAE (2022), que apontam taxas de mortalidade mais elevadas em micro e pequenas empresas que não utilizam controles financeiros sistemáticos. Tais informações reforçam a tese de que a ausência de registros e projeções de fluxo de caixa contribui diretamente para crises de liquidez e para o encerramento precoce das atividades. Por outro lado, empresas que adotam rotinas de acompanhamento financeiro demonstram maior capacidade de renegociar prazos com fornecedores, planejar capital de giro e reduzir inadimplência.

## **4.1 Benefícios do fluxo de caixa em microempresas e grandes corporações**

Nos pequenos negócios, o fluxo de caixa representa uma ferramenta de sobrevivência. Sua utilização permite ao gestor identificar períodos de déficit, planejar compras com antecedência e prever necessidades de crédito, evitando decisões reativas. Já em grandes corporações, o fluxo de caixa ganha contornos estratégicos, integrando análises de rentabilidade e decisões

# REVISTA TÓPICOS

---

de longo prazo, como expansão de unidades, aquisição de concorrentes ou entrada em novos mercados. Brigham e Ehrhardt (2016) observam que a disciplina financeira proporcionada pelo fluxo de caixa é determinante para empresas que buscam atrair investidores externos.

## **4.2 Desafios na adoção de tecnologia**

Apesar dos avanços da transformação digital, a adoção de softwares de gestão financeira ainda enfrenta barreiras, sobretudo em pequenas empresas. Entre os desafios mais recorrentes estão os custos de implementação, a resistência cultural de gestores pouco familiarizados com ferramentas tecnológicas e a carência de capacitação técnica. No entanto, estudos recentes indicam que o uso de sistemas integrados (ERPs) e aplicativos móveis de controle financeiro pode ampliar significativamente a precisão das informações, contribuindo para decisões mais rápidas e embasadas em dados.

Em síntese, os resultados da análise permitem afirmar que o fluxo de caixa não é apenas um instrumento de registro contábil, mas uma ferramenta decisiva para a sustentabilidade organizacional. Sua correta utilização contribui para reduzir riscos financeiros, melhorar a previsibilidade das operações e fortalecer a competitividade das empresas em mercados cada vez mais instáveis e desafiadores.

## **4.3 Relação entre fluxo de caixa e acesso ao crédito**

# REVISTA TÓPICOS

---

Um dos aspectos frequentemente destacados por instituições financeiras é a utilização do fluxo de caixa como parâmetro para análise de risco de crédito. Bancos e cooperativas de crédito avaliam a capacidade de pagamento das empresas com base em projeções de caixa, e negócios que apresentam controles financeiros bem estruturados tendem a obter melhores condições de financiamento, como juros reduzidos e prazos mais flexíveis. Segundo o Banco Central (2021), cerca de 60% das micro e pequenas empresas brasileiras que não possuem registros adequados de fluxo de caixa enfrentam dificuldades em acessar linhas de crédito formais. Esse dado revela que a adoção de controles financeiros não apenas fortalece a gestão interna, mas também amplia a credibilidade externa da empresa diante de agentes financiadores.

## **4.4 Fluxo de caixa no contexto da transformação digital**

A digitalização das finanças corporativas vem alterando a forma como o fluxo de caixa é gerenciado. O uso de softwares de gestão em nuvem, aplicativos móveis e ferramentas de integração bancária permite que gestores acompanhem em tempo real a movimentação financeira, identifiquem rapidamente inconsistências e façam projeções mais precisas. Além disso, a introdução de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data analytics, possibilita a construção de modelos preditivos que antecipam períodos de déficit ou superávit de caixa. Embora ainda seja um desafio para micro e pequenas empresas devido a custos e capacitação, o avanço dessas ferramentas representa um caminho irreversível para empresas que buscam maior competitividade.

# REVISTA TÓPICOS

---

## 5 CONCLUSÃO

O estudo atingiu seus objetivos ao demonstrar que o fluxo de caixa é mais do que um mecanismo de registro financeiro: trata-se de uma ferramenta estratégica capaz de influenciar a sobrevivência e o crescimento das organizações. A análise teórica e documental evidenciou que empresas que utilizam controles sistemáticos apresentam maior resiliência financeira, menor risco de inadimplência e maior capacidade de planejar investimentos.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao sistematizar diferentes interpretações sobre o papel do fluxo de caixa, contrapondo sua função operacional à sua dimensão estratégica. Do ponto de vista prático, reforça a necessidade de gestores – especialmente de micro e pequenas empresas – adotarem práticas financeiras baseadas em dados, com auxílio de ferramentas digitais de controle.

Reconhece-se como limitação deste trabalho a ausência de pesquisa empírica aplicada diretamente em empresas, restringindo a análise ao campo bibliográfico e documental. Entretanto, essa limitação abre espaço para perspectivas futuras, como a aplicação de estudos de caso, entrevistas com gestores e análises comparativas setoriais.

Ademais, sugere-se como agenda de pesquisa a investigação sobre os impactos da inteligência artificial, do blockchain e dos softwares de ERP integrados na evolução das práticas de gestão financeira, em especial no controle do fluxo de caixa.

# REVISTA TÓPICOS

---

Assim, conclui-se que o fluxo de caixa, quando corretamente utilizado, configura-se como um dos principais diferenciais competitivos da gestão empresarial, representando não apenas a base da sobrevivência organizacional, mas também um caminho para a inovação e o crescimento sustentável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. L. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ASSAF NETO, A. Finanças corporativas e valor. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

HOJI, M. Administração financeira: uma abordagem prática. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas econômicas. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 25 ago. 2025.

MATARAZZO, D. C. Análise financeira de balanços. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

# REVISTA TÓPICOS

---

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 25 ago. 2025.

SILVA, J. F. Gestão financeira estratégica. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017.

<sup>1</sup> Graduado em Gestão Ambiental. Pós-graduado em Gestão Administrativa e Financeira. Graduado em Gestão Pública. E-mail: [amilton.brito@gmail.com](mailto:amilton.brito@gmail.com). Endereço postal: Quadra ARNE 61, Alameda 17, Lote 45, Plano Diretor Norte, Palmas–TO, CEP 77006-600.

<sup>2</sup> Graduada em Ciências Contábeis. E-mail: [renataabreucarvalho@gmail.com](mailto:renataabreucarvalho@gmail.com). Endereço postal: Quadra ARNE 61, Alameda 17, Lote 45, Plano Diretor Norte, Palmas–TO, CEP 77006-600.