

IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA POR MEIO DO FLUXO DE CAIXA EM UMA PANIFICADORA

¹Irineu Luiz Back Junior; ¹back.irineu@gmail.com

RESUMO

A Gestão Financeira pode ser considerada como uma área crucial e decisiva para a manutenção e crescimento de uma empresa, pois se responsabiliza pela administração de seus recursos financeiros, levantando informações vitais para as tomadas de decisões de seus gestores. Dentre seus instrumentos, destaca-se o fluxo de caixa, essencial para o controle das movimentações financeiras, demonstrando o quão saudável uma empresa se encontra ao final de um determinado período, por meio do entendimento do saldo entre seus ingressos e desembolsos. Nesta perspectiva, objetivou-se com o presente trabalho, implantar um modelo de gestão financeira por meio do fluxo de caixa em uma panificadora, localizada no Estado de Mato Grosso do Sul, no intuito de aprimorar o gerenciamento do empreendimento. Para cumprir com este propósito, seguiu-se o procedimento de uma pesquisa-ação, por meio de um estudo na organização, utilizando-se de observações das práticas desenvolvidas e entrevistas com seus proprietários. Como resultados, implantou-se o fluxo de caixa e mais três instrumentos gráficos, que juntos, formaram o modelo implantado, algo novo e essencial para o gerenciamento da empresa estudada.

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão financeira; Fluxo de caixa; Panificadora.*

ABSTRACT

Financial Management can be considered as a crucial and decisive area for the maintenance and growth of a company, as it is responsible for the administration of its financial resources, raising vital information for the decision making of its managers. Among its instruments, cash flow stands out, essential for controlling financial transactions, demonstrating how healthy a company is at the end of a certain period, by understanding the balance between its inflows and disbursements. In this perspective, the objective of this work was to implement a financial management model through cash flow in a bakery, located in the State of Mato Grosso do Sul, in order to improve the management of the enterprise. To fulfill this purpose, an action research procedure was followed, through a study in the organization, using observations of the practices developed and interviews with its owners. As a result, cash flow and three more graphic instruments were implemented, which together formed the implemented model, something new and essential for the management of the studied company.

KEYWORDS: *Financial management; cash flow; bakery.*

1. Introdução

Nos dias atuais, ganhar espaço no mercado e destacar-se perante seus concorrentes, exige das empresas diversos investimentos, principalmente aos que tangem aos seus métodos de gerenciamento, tomando destaque, os modelos adotados em sua gestão financeira. Neste sentido, a forma como uma empresa administra seus recursos financeiros interfere diretamente em sua sobrevivência, pois tal prática, fornece para os empreendedores informações sólidas sobre a saúde financeira de seu negócio, e assim, fazem com que suas tomadas de decisões sejam mais assertivas (LOPES *et al.* 2019).

Em concordância, Santos (2001), afirma que a administração financeira exerce um papel crucial para a manutenção e crescimento de um negócio, pois por meio dela e seus instrumentos, as práticas de gestão tornam-se mais eficientes, proporcionando ganhos no gerenciamento da empresa, além de auxiliar nos seus planejamentos futuros, na avaliação de seus recursos e no alcance de suas metas.

Dessa forma, para que a administração financeira seja de fato implantada em uma empresa, é necessário fazer uso de técnicas e instrumentos que forneçam informações sobre os resultados financeiros. Ademais, tal área deve ser gerenciada com critérios profissionais e as ferramentas utilizadas devem auxiliar no entendimento e controle dos fluxos financeiros ocorridos em determinados períodos (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005).

Dentre as diversas ferramentas utilizadas, Silva (2009), considera o fluxo de caixa como o principal instrumento de gestão financeira, pois por meio dele, é possível planejar e controlar as receitas, as despesas, os custos e os investimentos em um período de tempo. Além disto, o mesmo auxilia o gestor no planejamento e execução de suas programações financeiras, advindo da visualização e controle da movimentação de seu caixa.

Para Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa objetiva a apuração dos somatórios de ingressos e desembolsos financeiros ocorridos em determinado período de tempo. Além disto, proporciona aos gestores de um negócio a visualização futura dos resultados do caixa, isto é, se haverá excedentes ou escassez, embasando decisões de planejamentos futuros para correções, independentemente do setor de atuação da empresa.

No tocante ao segmento de panificação, Neves (2016), afirma que este ramo de empresas representa um dos formatos de varejo mais tradicionais do Brasil, sendo composto por cerca de 100 mil pequenos empresários e responde por 15% de todo faturamento da indústria de alimentos, além de compor um dos principais elos da cadeia produtiva do trigo alcançando R\$ 6,6 bilhões do seu faturamento ao ano.

Neste quesito, segundo dados do Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC) de 2016, o setor de panificação apresentou um faturamento médio de R\$ 87,24 bilhões, gerando 800 mil empregos diretos e 1,8 milhão de empregos indiretos naquele ano.

Porém, em contraste a tamanha expressão deste setor, Machado e Valença (2014), apontam que o segmento de panificação é um dos empreendimentos brasileiros que mais carecem de estudos científicos que abordem técnicas de gestão empresarial para apoiar seus dirigentes em suas atividades gerenciais diárias. Dessa forma, evidencia-se a necessidade de

implantar controles financeiros em tais estabelecimentos, para que os mesmos se mantenham e contribuam ainda mais para a sociedade como um todo (MONTEIRO; FLORES, 2014).

Diante do exposto, objetiva-se com este trabalho a estruturação de um modelo de gestão financeira em uma panificadora, situada no Estado de Mato Grosso do Sul, no intuito de aprimorar o processo do gerenciamento do negócio. Salienta-se que este modelo embasa-se na implantação e na junção de ferramentas financeiras, destacando-se o fluxo de caixa, além de mais três instrumentos, que juntos, fornecerão as informações para a melhoria da gestão financeira do empreendimento.

Neste contexto, a realização deste trabalho é considerada oportuna, dado que a empresa em questão não possui ferramentas para administrar suas finanças, e assim, com a implantação do modelo, uma otimização da gestão de seus recursos financeiros é plausível de ocorrer, alcançando como resultado maior, bases sólidas para as tomadas de decisões de seus proprietários.

Quanto a sua estrutura, o trabalho constitui-se em cinco seções, incluindo esta inicial. Na segunda, apresenta-se a revisão literária, destacando-se os conceitos relacionados a pesquisa. Na terceira, é apresentada a metodologia seguida em sua execução. Na quarta, destacam-se os resultados e sua discussão. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências que embasaram o estudo.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Administração financeira

Conforme conceitua Santos (2001), a administração financeira é a área de uma empresa que se responsabiliza pelo gerenciamento de todas as informações relacionadas às suas finanças, provendo informações que auxiliem seus dirigentes em suas decisões quanto ao futuro de seu negócio. Assim, ela deve mostrar o quanto e onde deve ser investido e o retorno desses investimentos, bem como, minimizar os possíveis riscos existentes para que se evitem futuros problemas, tudo isto, por meio da utilização de ferramentas e instrumentos específicos.

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), a administração financeira possui a missão de potencializar a riqueza gerada pelas empresas a seus sócios. Para isto, faz uso de diversas atividades que se relacionam com a movimentação dos recursos financeiros, que são originados nas atividades operacionais, nas vendas dos produtos e na prestação de serviços, ou ainda, nos empréstimos das instituições financeiras.

Segundo Gitman (2001), a administração financeira possui objetivo de auxiliar as decisões empresariais relacionadas as finanças de uma empresa, garantindo que os resultados econômicos sejam positivos. Dessa forma, cabe a esta área o planejamento e a coordenação dos fluxos financeiros, envolvendo tarefas como previsões financeiras, administração de crédito, análise de investimentos, captação de fundos e administração do caixa.

Lemes Júnior, Rigo e Cherubim (2005), dividem a área de atuação da administração financeira em duas grandes áreas, que são a tesouraria e a controladoria. Quanto a tesouraria, cabe a ela o gerenciamento do caixa, a análise de crédito e cobrança, as decisões sobre financiamentos, investimentos, e o planejamento e controle financeiro. Já a controladoria se relaciona com administração dos orçamentos, custos e preços, com relatórios gerenciais e com os sistemas informacionais financeiros.

Para Hoji (2014), para que as ações da administração financeira ocorram, elas devem ser executadas por grupos de pessoas, denominados de administradores financeiros, que devem utilizar seus conhecimentos técnicos para conduzir as atividades operacionais e tomar as decisões mais assertivas. Assim, as funções de tais profissionais relacionam-se com a análise, o planejamento e o controle dos fluxos financeiros da empresa, além das tomadas de decisões quanto a investimentos e financiamentos.

Silva (2009), complementa tal discussão, apontando que são os administradores financeiros os responsáveis pelo sucesso de uma empresa, e portanto, devem tomar decisões relacionadas aos investimentos a serem feitos, a captação de recursos financeiros, as formas de remuneração, aos custos dos produtos e serviços e a formação dos preços de venda. Além disto, devem controlar a movimentação financeira do caixa, implantando métodos e ferramentas para a execução de tal tarefa.

2.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é considerado uma das principais ferramentas da administração financeira, que objetiva analisar a situação do caixa de uma empresa, influenciando assim no seu planejamento financeiro. Tal análise, pode ser feita em períodos diários, mensais ou outro que a organização necessite, desde que as informações fornecidas lhe forneçam uma visão da movimentação financeira de seu caixa (SANTOS, 2001).

Silva (2009), define fluxo de caixa como um instrumento responsável por demonstrar todas as entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, em um período de tempo, mostrando

para a organização, qual será o resultado final de seu caixa no final deste período, isto é, se haverá saldo positivo ou negativo. Dessa forma, permite que os gestores controlem suas transações financeiras, verificando os resultados ocorridos e identificando eventuais necessidades, por meio da interpretação dos saldos finais.

De forma análoga, Assaf Neto e Silva (2002, p. 39), definem fluxo de caixa como “um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”. Assim, por meio da implantação de tal ferramenta, a empresa consegue planejar e controlar de maneira mais sólida seus recursos financeiros, agindo antecipadamente quando visualizar uma situação de escassez, ou seja, tomando decisões mais assertivas (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Neste sentido, as informações obtidas por meio do fluxo de caixa são utilizadas para avaliar a capacidade de uma organização em honrar seus deveres e compromissos financeiros, e ainda, analisar sua agilidade financeira frente as suas obrigações. Além disto, ele ajuda os gestores em suas avaliações gerenciais, tomando destaque, as análises quanto os saldos de caixa (CHING, MARQUES e PRADO, 2010)

2.3.1 Objetivos e componentes do fluxo de caixa

Zdanowicz (2004), afirma que os objetivos de um fluxo de caixa são: proporcionar o levantamento de recursos financeiros para a realização das transações financeiras da empresa; empregar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis e planejar e controlar os recursos financeiros, quanto aos ingressos e desembolsos de caixa. Além destes, o autor destaca a busca pelo equilíbrio entre saídas e entradas de caixa, o bloqueio de desembolsos volumosos sem necessidades e o controle dos saldos de caixa.

Os ingressos de caixa são todas as entradas financeiras que ocorrem no período estabelecido, considerando as vendas, empréstimos e receitas. Já os desembolsos são todos os compromissos financeiros, incluindo as despesas, funcionários, matérias-primas, e demais retiradas e pagamentos que a empresa necessitar (GITMAN, 2001).

Como exemplos de ingressos e desembolsos, Silva (2009), diz que os primeiros se relacionam com as vendas à vista e à prazo, aos recebimentos dos atrasos, as receitas financeiras e aos empréstimos, de coligadas e controladas. Quanto aos desembolsos, o autor destaca as compras de matéria-prima, os pagamentos de salários e encargos, as despesas e o pagamento de dividendos, que juntos, diminuem o valor monetário do caixa.

Uma planilha de fluxo de caixa, conforme Zdanowicz (2004), deve conter no mínimo os seguintes componentes: a) SFC, que é o Saldo Final de Caixa; b) SIC, que é o Saldo Inicial do Caixa; c) I, que são os Ingressos e d) D, que são os Desembolsos. Para avaliar o resultado final do caixa, cabe a empresa calcular o valor de seu SFC, que é encontrado por meio do valor resultante do somatório entre SIC e I, subtraindo-se D. Assim, será possível verificar se o saldo final do caixa é positivo ou negativo.

Assim, quando o resultado for positivo, a empresa conseguiu arcar com todas as suas obrigações no período; quando for zero, a empresa está em equilíbrio, isto é, sem lucro ou prejuízo. Já, quando o resultado for negativo, a empresa não conseguiu arcar com suas obrigações, e necessitará planejar ações futuras para sanar tal prejuízo (CHING, MARQUES e PRADO, 2010).

Encerrando-se a etapa de apresentação de conceitos da literatura pertinentes a pesquisa, parte-se agora para a apresentação dos procedimentos metodológicos seguidos para a realização do trabalho.

3. Procedimentos metodológicos

3.1 Classificação da pesquisa e coleta de dados

Em relação a sua natureza, classifica-se este trabalho como uma pesquisa aplicada, definida por Gil (2002), como uma pesquisa que visa a geração de conhecimentos para aplicações práticas e pontuais.

Quanto aos seus objetivos, a presente pesquisa é classificada como exploratória, pois objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e entendível. Seu planejamento é flexível, possibilitando a utilização de variados meios, destacando-se as entrevistas com pessoas que possuam experiências práticas com o fenômeno estudado (GIL, 2002).

No tocante aos procedimentos técnicos, fez-se uso da pesquisa-ação, definida por Thiollent (2011), como um modelo de pesquisa utilizado para se realizar uma ação ou resolução de um problema, onde pesquisador e pesquisados participam juntos, de modo colaborativo em sua execução. Em concordância, Prodanov e Freitas (2013), justificam a utilização deste tipo de pesquisa quando há interesse coletivo na resolução de um problema, e quando o pesquisador e os participantes desempenham um papel participativo e interativo na execução da pesquisa.

Quanto as etapas para o desenvolvimento do trabalho, primeiramente, fez-se uma

pesquisa com a literatura relacionada ao estudo em questão, passo este justificado por GIL (2002), quando o autor afirma que a revisão teórica deve ser a primeira etapa de qualquer trabalho científico, proporcionando conhecimento ao pesquisador do que já se estudou sobre o assunto, auxiliando- assim no planejamento e na execução de sua pesquisa.

O próximo passo constituiu-se na aplicação do trabalho na empresa em questão, onde, por meio de entrevistas com os proprietários e observações das atividades relacionadas a sua administração, levantaram-se os dados para a composição dos instrumentos financeiros para o empreendimento. Tal passo, teve duração de cinco semanas, e foi organizado da seguinte maneira: primeiramente fez-se contato com os proprietários, propondo-se o trabalho de intervenção no negócio.

A seguir, foram realizadas visitas ao local, diariamente nas primeiras duas semanas e semanalmente nas outras três. Nos primeiros contatos e visitas, observou-se que a empresa não utilizava nenhuma forma de controle de movimentação de seu caixa, e desse modo, um breve treinamento foi passado para os proprietários sobre técnicas de administração financeira, e estruturou-se um caderno para as anotações das movimentações diárias do caixa.

Na última semana, as anotações foram repassadas para planilhas eletrônicas, originando assim, a planilha do fluxo de caixa e os outros instrumentos gráficos sobre o controle financeiro da empresa, seguindo-se de uma apresentação dos mesmos para os proprietários do negócio, como será visto na próxima seção.

4. Resultados e discussões

4.1 Caracterização da empresa e descrição do problema

A empresa estudada trata-se de uma panificadora, situada no Estado de Mato Grosso do Sul, que fabrica e comercializa diversos produtos panificados, como pães, salgados, bolos, pães de queijo, entre outros. Fundada em 2016, atualmente conta com sete funcionários e um casal de proprietários, que se responsabilizam pela administração geral do empreendimento.

Quanto ao modelo atual de administração das finanças, observa-se que a empresa não possui um sistema de gestão estruturado e organizado, valendo-se de algumas anotações básicas, como alguns pagamentos e pequenos planejamentos futuros, como contas a pagar nos próximos meses. Porém, não há anotações sobre a movimentação de caixa, entendimento correto das despesas e receitas, saldos diários das movimentações financeiras, entre outros

controles financeiros, que desse modo, conforme os proprietários, causa diversos entraves na administração do negócio.

Diante disto, por meio do trabalho desenvolvido em conjunto com os proprietários do negócio, elaborou-se um estudo de implantação de um modelo para sua gestão financeira, tomando destaque e embasando os demais, o fluxo de caixa, como será apresentado a seguir.

4.2 Demonstração do fluxo de caixa da empresa

Neste tópico, apresenta-se o fluxo de caixa do mês de fevereiro do ano de 2020, conforme visto no Quadro 1.

Quadro 1: O fluxo de caixa da empresa

DEMONSTRATIVO DO FLUXO DE CAIXA - Fevereiro 2020				
Descrição	Semana 1 (01 a 08)	Semana 2 (09 a 16)	Semana 3 (17 a 23)	Semana 4 (24 a 29)
1. Saldo inicial	5.632,80	12.809,43	5.468,03	10.840,11
ENTRADAS				
Vendas em espécie	11.236,78	10.123,70	11.456,80	10.254,50
Vendas no débito	789,90	354,45	546,58	765,56
2. Total de Entradas	12.026,68	10.478,15	12.003,38	11.020,06
SAÍDAS				
Fornecedor de frutas	300,00	250,00	200,00	250,00
Fornecedor de carne	1.200,00	1.250,00	1.150,00	1.245,50
Fornecedor de farinha	1.500,00	1.500,00	1.800,00	1.500,00
Fornecedor embalagens	500,00		500,00	
Mercado	800,50	745,50	625,80	800,00
Combustível veículo	122,85	135,5	R\$ 100,00	145
Manutenção veículo			R\$ 280,00	
Aluguel		2.100,00		
Energia elétrica		900,00		
Água		450,00		
Serviços contábeis			700,00	
Máquina cartão			150,00	
Gás de cozinha	225,00		150,00	75,00
Internet			150,00	
Gastos esporádicos	133,70	312,80	825,50	531,90
Retiradas esporádicas	68,00	215,75		432,50
Pagamento de salários		9.960,00		
3. Total de Saídas	R\$ 4.850,05	R\$ 17.819,55	R\$ 6.631,30	R\$ 4.979,90
4. Saldo operacional (2-3)	R\$ 7.176,63	-R\$ 7.341,40	R\$ 5.372,08	R\$ 6.040,16
5. Saldo final (1+4)	R\$ 12.809,43	R\$ 5.468,03	R\$ 10.840,11	R\$ 16.880,27

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

Conforme verificado no Quadro 1, dividiu-se o mês de estudo em quatro semanas, e destas, três apresentaram o saldo operacional positivo, fazendo com que as entradas ocorridas fossem superiores as saídas. A semana 2, onde o saldo operacional foi negativo, trata-se da semana onde os maiores desembolsos ocorreram, como pagamento de salários dos funcionários,

aluguel, entre outros. Porém, considerando o saldo inicial de caixa, nesta semana, o saldo final também foi positivo. A partir da construção do fluxo de caixa, elaboraram-se os outros instrumentos gerenciais, que serão apresentados no próximo tópico.

4.3 Implantação de instrumentos gerenciais para organização e demonstração das movimentações financeiras

A partir da implantação e análise do fluxo de caixa na empresa, foi possível visualizar os principais desembolsos e como eles se distribuem. Assim, no intuito de organizar e demonstrar os gastos ocorridos no mês, elaborou-se o Quadro 2.

Quadro 2: Resumo dos gastos ocorridos em fevereiro de 2020

Resumos dos Gastos	
Matéria-Prima	12.145,50
Salários	9.960,00
Administração	4.450,00
Mercado	2.971,80
Esporádicos	2520,15
Insumos	1.450,00
Automóvel	783,35
Total	34.280,80

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

Como visto no Quadro 2, o gasto total do mês estudado foi de R\$ 34.280,80, tomando destaque os gastos com aquisição de matérias-primas que foi o maior entre eles, seguido dos pagamentos dos salários dos funcionários.

No intuito de representar em valores percentuais os grupos de desembolsos ocorridos no mês, elaborou-se o Gráfico 1, onde são demonstrados os percentuais que cada grupo representa no gasto total mensal.

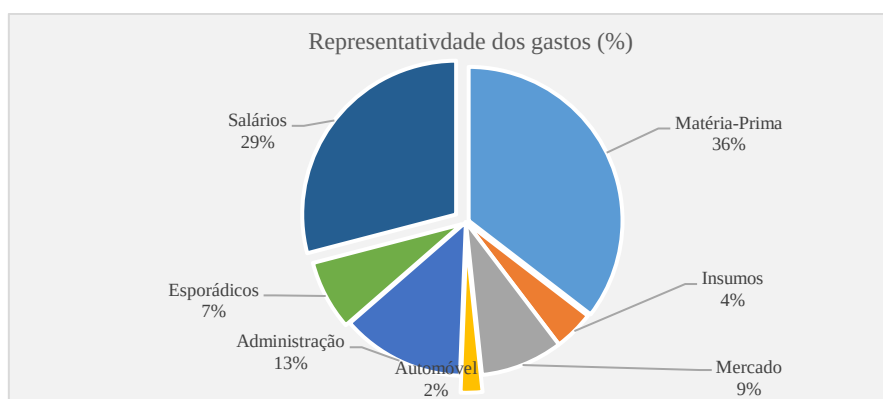


Gráfico 1: Representação dos gastos

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

Como observado no Gráfico 1, o gasto com matéria-prima representou 36% de todo o desembolso do mês, seguido de salários, com 29% do gasto total mensal. Observa-se que somente estes dois, representam a fatia de 65% de todo o gasto mensal desembolsados pelos proprietários.

Como forma de visualizar o comportamento do fluxo entre ingressos e desembolsos a cada semana, elaborou-se o Gráfico 2, onde tais informações são apresentadas.

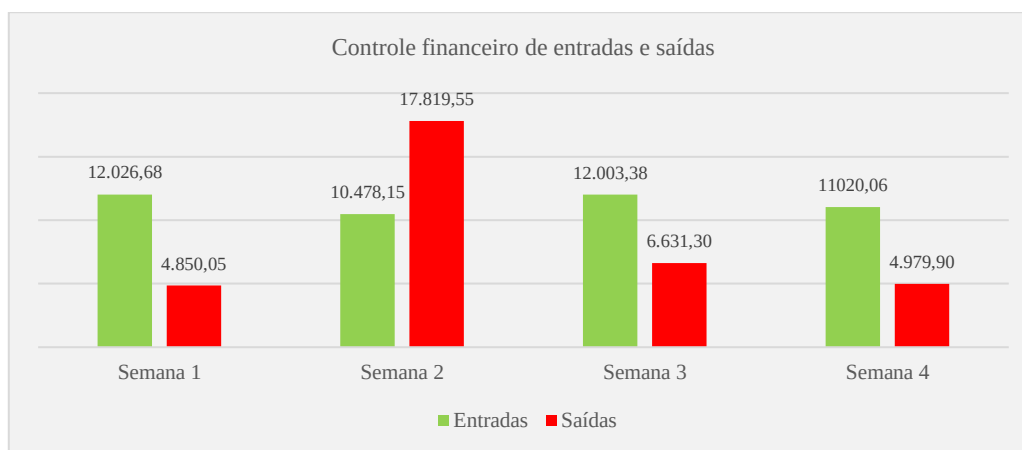


Gráfico 2: Controle financeiro de entradas e saídas
Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

Como visualizado no Gráfico 2, o comportamento das entradas não se altera em grandes proporções, diferentemente das saídas, que apresentam variabilidade, dado as datas específicas de pagamentos, entre outros desembolsos que ocorreram principalmente na segunda semana. Nota-se ainda, que das quatro semanas analisadas, somente em uma delas, as saídas foram maiores que as entradas.

Conhecendo-se tal comportamento, promove-se estudo da ocorrência dos resultados, tanto dos gastos quanto das receitas, identificando as semanas que demandarão aumento de vendas, controle mais rigoroso de gastos, entre outras ações. Além disto, os gestores podem projetar aumento de receitas e planejar ações em semanas específicas, realizando assim, com estas e os demais instrumentos elaborados, a gestão financeira do negócio.

5. Considerações finais

Gerenciar uma empresa envolve diversas ações, que juntas devem resultar em sua sobrevivência e em seu crescimento, isto é, possibilitar que o negócio cumpra com suas obrigações e obtenha lucro após isto, proporcionando recursos para investimentos e

enriquecimento para seus proprietários e sócios. Neste sentido, a administração financeira torna-se essencial para alcançar tais objetivos, pois se responsabiliza pela gestão dos recursos financeiros da empresa e assim, embasa as decisões de seus gestores.

Para tanto, é necessário que as empresas implementem modelos de gestão de suas finanças, por meio da implantação de ferramentas, que representem e expliquem o comportamento de seus recursos. Neste quesito, toma destaque o fluxo de caixa, pois possibilita a visualização dos fluxos do dinheiro em um período, além de apresentar o quão uma empresa consegue honrar com seus compromissos, por meio do saldo final de caixa levantado.

Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo a implantação de um modelo de gestão financeira, por meio da estruturação de instrumentos gerenciais gráficos em uma panificadora, visando um aperfeiçoamento no gerenciamento do negócio. Para cumprir com tal propósito, além de um estudo teórico, fizeram-se visitas *in loco* no empreendimento em questão, utilizando-se de observações e entrevistas, seguindo o método da pesquisa-ação, com a participação dos proprietários na intervenção realizada.

Salienta-se que o estudo partiu de dados primários e os resultados alcançados tratam-se de informações novas, dado que tal estudo foi realizado pela primeira vez na empresa, e a mesma ainda não fazia uso de um modelo de gestão estruturado, o que foi considerado de importante valor para os gestores, além de evidenciar a importância da realização de trabalhos teóricos que resultem em informações práticas e aplicáveis para os empreendimentos em geral.

Por fim, é cabível afirmar que os objetivos almejados foram alcançados, pois, foi possível implantar três instrumentos gráficos, além do fluxo de caixa, que em conjunto, proporcionaram a estruturação do modelo de gestão almejado inicialmente.

Como sugestão para futuros trabalhos, propõem-se a realização de estudos sobre os custos de produção dos produtos e sobre padronização de processos, além, de um estudo mensal visando avaliar o grau de importância para os gestores sobre a implantação do modelo aqui apresentado.

Referências

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

CHING, H. Y.; MARQUES, F.; PRADO, L. **Contabilidade & finanças para não especialistas**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2001.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria, **ITPC**. Disponível em <<https://institutoitpc.jimdo.com/indicadores-do-setor/>>. Acesso em: 13 abr. 2020.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. M. S. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras: aplicações e casos nacionais. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LOPES, B. F. *et al.* Ferramentas de gestão financeira: uma pesquisa sobre o seu papel nas micro e pequenas empresas. **Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, Belo Horizonte, v.9, n.1, p.51-77, jan/jul 2019. Disponível em: <<http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/234/218>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

MACHADO, F. O; VALENÇA, S. Avaliação do Sistema de Produção em Negócios de Panificação em Flores (PE): Um estudo exploratório. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XI, 2014, Bauru. **Anais...** Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=11>. Acesso em: 11 abr. 2020.

MONTEIRO, R. P.; FLORES, P. Estudo sobre a importância dos controles internos no setor de panificação. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, Nova Mutum, v. 3, n.5, p.29-50, jan/jun 2014. Disponível em: <<https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/view/291>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

NEVES, M. F. **Vai Agronegócio! 25 anos cumprindo missão vitoriosa**. 1 ed. São Paulo: Canaeste, 2016. Disponível em: <<http://markestrat.org/agribusiness/wp-content/uploads/2016/12/vai-agronegocio-marcos-fava-neves.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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

SILVA, E. C. da. **Introdução à administração financeira**: uma nova visão econômica e financeira para a gestão de negócios das pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.