

Análise do Impacto da Gestão de Caixa nos Resultados de uma Empresa Simulada

Edinael Egydio Cerqueira

(Graduando em Administração / UFF – ICHS VR) E-mail: edinaelc@id.uff.br

Yuri Ribeiro Gomes

(Graduando em Administração / UFF – ICHS VR) E-mail: yuri.ribeiro.gomes@gmail.com

Resumo

As disponibilidades dos recursos são evidenciadas através da conta caixa, sendo sua gestão fundamental para evitar custos de oportunidade. Num ambiente simulado, durante um exercício de um jogo de empresas, o presente artigo propõe uma melhor utilização dos recursos de caixa, a fim de demonstrar ganhos que poderiam ser obtidos através de investimentos, de forma a não atrapalhar no cumprimento das obrigações da empresa. As organizações podem fazer uso de modelos subjetivos ou quantitativos, desse modo, o artigo destacou via estudo de caso, o modelo quantitativo de Baumol, o qual consiste em otimizar esses recursos para evitar o custo de oportunidade pelo excesso ou a falta de suprimentos por causa da escassez. Conclui-se que a gestão de caixa é fator importante para aumento da riqueza de uma empresa, ainda mais tratando-se de um ambiente simulado.

Palavras-chave: Jogo de Empresas; Gestão de Caixa; Investimentos; Custo de oportunidade; Modelo de Baumol.

1. Introdução

O ambiente empresarial moderno tem indicado um nível cada vez maior de competitividade. Isso trás para as empresas uma motivação para efetuar melhorias em seus processos internos, de modo a satisfazer o consumidor e trazer bom retorno financeiro. Neste contexto, a gestão de caixa contribui para a visualização dos recursos disponíveis e das oportunidades de negócios, atividades as quais são importantes para qualquer empresa (SANTOS; CARNEIRO, 2009).

O artigo em questão, o qual está baseado em um ambiente simulado, tem como objetivo analisar a gestão de caixa durante o exercício de um jogo de empresas de modo a questionar a subjetividade nas tomadas de decisões dos gestores no que se refere à forma de aplicação dos valores alocados no caixa. Em outras palavras, boa parte dos gestores deste ambiente, tem ciência da quantia empregada ao caixa, mas não sabem discernir os impactos de suas variações e nem quais os benefícios que poderiam surgir através de algum investimento com os recursos desta conta.

Para tanto, primeiramente estabeleceu-se uma revisão de literatura sobre gestão de caixa, custo de oportunidade, investimentos, modelo de equilíbrio de caixa de Baumol e jogo de empresas, que vem a ser o ambiente nascedouro desta pesquisa.

Em seguida, no desenvolvimento da pesquisa, o artigo procurou: esclarecer a situação problema vivenciada; apontar o método utilizado; classificar e descrever a pesquisa; informar o instrumento de coleta de dados; analisar os dados da empresa simulada; apresentar e testar o modelo proposto no artigo; e discutir os resultados obtidos com e sem o modelo.

Por fim, são colocadas as limitações observadas no decorrer da pesquisa, as considerações finais dos autores, juntamente com o comentário acerca da contribuição e da proposição para os próximos estudos da área.

2. Revisão de literatura

2.1 Gestão de Caixa

De acordo com Santos (2009), as contas “caixa” e “bancos” representam o que a empresa disponibiliza num determinado momento. Padoveze (2005), por sua vez, explica que o termo “caixa” é um conceito que retrata grande imprecisão e que é imprescindível o seu controle para qualquer tomada de decisão, pois permite a verificação dos recursos e sinaliza os caminhos a serem percorridos no negócio. Este autor ainda coloca que a gestão de caixa preocupa-se com a maneira de minimizar saldos por meio de procedimentos eficazes de recebimento e pagamento.

Neto (2002) confirma este entendimento acrescentando que, quando uma empresa realiza adequadamente a gestão de seus recursos financeiros, essa é capaz de reduzir de maneira significativa as necessidades de capital de giro, gerando assim um maior ganho em função da redução das despesas financeiras. O autor ainda afirma que a utilização dessa técnica permite à empresa se planejar para eventuais sobras ou escassez de caixa, podendo assim definir melhor suas decisões.

É pertinente colocar que, tendo a empresa o controle total de sua liquidez, a situação ideal seria um saldo de caixa igual a zero. Embora fosse uma posição excelente, essa é uma situação inviável, visto a existência de fatores que exercem influência indireta como: inflação, manutenção da produção, incertezas de fluxo de caixa, entre outros. Nota-se então, que qualquer empresa, independente de seu porte, precisa manter um nível mínimo de caixa (NETO, 2002).

Neto (2002) complementa ainda que há três motivos para uma empresa manter valor mínimo em caixa: transação, necessidade de manter recursos aplicados para honrar os compromissos assumidos; precaução, existência de pagamentos futuros nem sempre previsíveis e a atitude do administrador financeiro em relação ao risco; e especulação, aproveitamento de oportunidades que possam surgir no mercado.

Referente à transação, Rocha (2006) adiciona que quanto mais positivo for o ciclo, mais caixa será necessário manter. Já para a precaução, defende que essa atitude será aplicada quanto mais difícil for para estabelecer as previsões. Sobre a especulação, o autor explica ser necessário haver maior saldo em caixa quanto maior for a probabilidade de obtenção de ganhos.

Nesse âmbito, Neto (2002) alerta acerca da possibilidade de perda de rentabilidade ao realizar investimentos no caixa, porém ressalta a relevância da empresa manter o controle sobre este sem aumentar o risco da operação.

2.2 Custo de Oportunidade

Martins (2010) define custo como a oportunidade de sacrifício que a empresa fez em termos de remuneração por ter aplicado recursos numa alternativa em detrimento de outra, ou seja, o quanto a empresa deixou de ganhar por não ter aplicado aquele valor em outra forma de investimento que estava ao seu alcance. Já Lipsey e Steiner (1969), dizem que custo de oportunidade é o benefício sacrificado por não o utilizar no seu melhor uso alternativo.

Visto isso, entende-se ser necessário atentar-se para a gestão de caixa eficiente, de modo a não surgir imprevistos provenientes da falta de saldo (transações) ou perdas de boas oportunidades na decisão de manter valor em excesso na conta caixa (custo de oportunidade).

2.3 Investimentos

Como já citado, o cenário empresarial está cada vez mais concorrido. Logo, Coelho e Monteiro (2005) informam ser a maximização do retorno para os acionistas um dos objetivos mais procurados pelos gestores.

É válido mencionar que a relação entre o volume de investimento e a eficiência operacional nem sempre é equilibrada. No entanto, cabe também colocar o excesso de investimentos como perda de todo o esforço para obtenção de condições ótimas de financiamento.

Para executar a operação de uma empresa, Coelho e Monteiro (2005) ressaltam que é inevitável que se faça gastos. Estes são apresentados em duas naturezas: os de investimentos e os de consumo. Os gastos de investimento representam os ativos da empresa e são divididos em circulantes (disponibilidades, clientes, estoques, entre outros) e não circulantes (equipamentos, prédios, tecnologias, entre outros).

Todos os gastos de investimento representam os ativos da organização sustentados pelos financiamentos, que por sua vez, envolvem obtenção de fundos de duas fontes: próprios (acionistas ou sócios) e de terceiros (credores). De qualquer forma, as decisões de investimento são fundamentais ao sucesso empresarial, entretanto sua análise não deve ser feita individualmente. Essa interpretação está intimamente ligada às decisões operacionais e de financiamento.

2.4 Modelo de Baumol

De acordo com Gitman (2004), o modelo de equilíbrio de caixa de Baumol, o qual recebe o nome de seu idealizador (William Baumol), é aplicado quando existem entradas periódicas de dinheiro no caixa e saídas constantes de recursos. Em suma, o modelo faz uma verificação do custo da manutenção de dinheiro em caixa (custo de oportunidade), definindo através dos juros o que a empresa deixa de ganhar ao não aplicar tais recursos em outras vias.

Portanto, entende-se que esse modelo pode ser utilizado para auxiliar os gestores de empresas simuladas na determinação do saldo ótimo de caixa. Mais adiante, na análise dos dados, será possível compreender melhor sua aplicação, porém abaixo seguem as variáveis que são aplicadas no modelo:

F = Custo fixo de venda de títulos para obter caixa;

T = Volume total de caixa necessário para fins de transação durante o período relevante de planejamento;

K = Custo de oportunidade da posse do caixa.

2.5 Jogo de empresas

Conforme Marques (2001, apud PAULA, 2011), jogo de empresas é um método de aprendizagem vivencial que simula um ambiente empresarial. Nesse contexto, os participantes atuam como executivos em cenários hipotéticos e avaliam as possíveis consequências das decisões tomadas.

O primeiro jogo de negócios foi desenvolvido por Marie Bishtein no final dos anos 20 e transmitiu sua idéia ao *Leningrad Institute of Engineering and Economics*, baseada em um método de treinamento para gerentes de vendas. A primeira utilização de jogo empresarial em salas de aula foi em 1957 na *University of Washington* em parceria com o *Business Management Game*.

De acordo com Lacruz (2004, apud PAULA, 2011), desde então essa prática vem sendo utilizada em treinamentos empresariais, cursos de graduação e pós-graduação no Brasil e no mundo.

O ambiente de aprendizagem vivencial motiva o aluno a ser engajado na realização de uma tarefa para a qual existe uma meta fixada. Dessa forma, o aluno aprende tanto com o cumprimento da tarefa como também com a avaliação de seu desempenho por meio da comparação dela com uma teoria. (TEIXEIRA, 2007 apud PAULA 2011, p.37).

3. Desenvolvimento de pesquisa

3.1 Problema

A situação problema do estudo encontra-se na subjetividade das decisões dos gestores quando o assunto é a determinação do melhor saldo de caixa para uma empresa simulada, ou seja, sabe-se a quantidade de caixa, mas não a quantidade ótima para satisfazer os custos operacionais e ao mesmo tempo não sofrer com custos de oportunidade.

Tendo visto a revisão de literatura, essa percepção de subjetividade traz consigo algumas questões: Por que deixar dinheiro parado em caixa é ruim para uma empresa simulada? Por que chegar a um equilíbrio de caixa é bom para uma empresa simulada? Nesse ambiente, qual a quantidade monetária ideal para deixar disponível em caixa?

3.2 Método

O artigo estabeleceu uma pesquisa descritiva por meio de dados primários do simulador, tomando como procedimento base o estudo de caso de uma das empresas (indústrias) instaladas no jogo de empresas: “G4”.

Por definição, estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais, a qual consiste num trabalho de aprender profundamente poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa difícil mediante outros delineamentos já considerados (GIL, 2002).

Schramm (1971) explica que a essência de um estudo de caso está na tentativa de esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Yin (2001), por sua vez, ressalta que nas ciências, durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos de natureza exploratória. Hoje, porém, é visto como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

3.3 Descrição

Num jogo de empresas, os participantes (alunos) são divididos em grupos (empresas) e exercem funções gerenciais. A pesquisa focou nas decisões dos diretores da G4, os quais percebendo os altos saldos excedentes de caixa, decidiram aplicar o dinheiro em um Banco com rentabilidade de 25% a.a (ou 5,73% a.t), sendo a taxa administrativa bancária de 1,5% a.a (ou 0,38% a.t).

Como é esperado que as indústrias iniciantes lucrem muito e logo comecem a acumular caixa, fica notória a inexperiência dos diretores nos momentos em que não houve gestão eficiente nesta conta. Há de ser colocado que a complexidade do jogo, o qual requer habilidades gerenciais específicas dos alunos, fazem com que os gestores não arrisquem na ampliação da produção e nem na utilização destes recursos em outras formas de investimento.

No entanto, a G4 percebendo a tempo saldos desnecessários em caixa como prejudiciais, elaborou um projeto de acordo com as exigências do jogo e o submeteu à aprovação. Logo após isso, a empresa iniciou aplicações no mercado financeiro durante 4 trimestres (ano 3). Essa tratativa permitiu fazer uma comparação com os 4 trimestres anteriores sem aplicações efetuadas (ano 2).

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

Foram utilizados os relatórios com as decisões trimestrais dos diretores durante os anos 2 e 3 do simulador, bem como o resultado das aplicações da G4. A partir disso, coletou-se as informações sobre: saldo de caixa, retorno de investimentos (rentabilidade das aplicações financeiras) e resultado líquido.

4. Análise dos dados

Inicialmente, a empresa G4 destinou, no ano 3, a quantia de R\$ 45.000.000,00 para ingressar no mercado financeiro, já que os investimentos em capacidade produtiva não trariam um retorno desejável.

A tabela 1 demonstra o montante acumulado durante o ano 3. Percebe-se que os investimentos trimestrais são representados pela coluna “aplicação do período” e os juros oriundos desses investimentos são representados pela coluna “pagamento do período”. Por sua vez, a coluna “saldo final após o pagamento” descreve o montante total acumulado do investimento.

Tabela 1 – Aplicações no ano 3

Trim.	Aplicação do Período	Saldo Inicial	Juros do Período	Saldo Final antes do Pagamento	Juros do Período	Saldo Final após o Pagamento
9	R\$ 45.000.000,00	R\$ 45.000.000,00	R\$ 2.581.706,85	R\$ 47.572.025,45	R\$ 2.572.025,00	R\$ 45.000.000,45
10	R\$ 20.000.000,00	R\$ 65.000.000,45	R\$ 3.729.132,15	R\$ 68.715.148,36	R\$ 3.862.155,00	R\$ 64.852.993,36
11	R\$ 250.000.000,00	R\$ 314.852.993,36	R\$ 18.063.514,03	R\$ 332.848.769,21	R\$ 18.063.514,03	R\$ 314.785.255,18
12	-R\$ 61.000.000,00	R\$ 253.785.255,18	R\$ 14.559.980,73	R\$ 268.290.635,99	R\$ 14.559.980,73	R\$ 253.730.655,25
13	R\$ 90.000.000,00	R\$ 343.730.655,25	R\$ 19.720.261,98	R\$ 363.376.966,25	R\$ 19.720.261,98	R\$ 343.656.704,27

i (a.a)	25,00%	Tx. Adm. (a.a)	1,50%
i (a.t)	5,73%	Tx. Adm. (a.t)	0,38%

Fonte: Elaborado pelos autores

A tabela 2, abaixo, assim como a Figura 1, trata de revelar a relação entre a conta caixa e o resultado líquido, algo percebido após as rodadas do jogo.

Tabela 2 – Relação Caixa/Lucro entre os trimestres 4 e 13

Ano	Trim.	Saldo de Caixa	Resultado Líquido
1	4	R\$ 8.163.225,00	R\$ 1.097.479,00
	5	R\$ 2.292.516,00	R\$ 8.805.685,00
2	6	R\$ 10.950.381,00	R\$ 36.113.530,00
	7	R\$ 46.754.470,00	R\$ 1.891.505,00
	8	R\$ 40.170.860,00	R\$ 8.703.806,00
3	9	R\$ 6.024.756,00	R\$ 8.232.502,00
	10	-R\$ 16.017.799,00	R\$ 29.300.340,00
	11	-R\$ 186.375.094,00	R\$ 34.230.112,00
	12	-R\$ 101.560.778,00	R\$ 30.302.069,00
4	13	-R\$ 45.205.141,00	R\$ 8.804.095,00

Fonte: Elaborado pelos autores

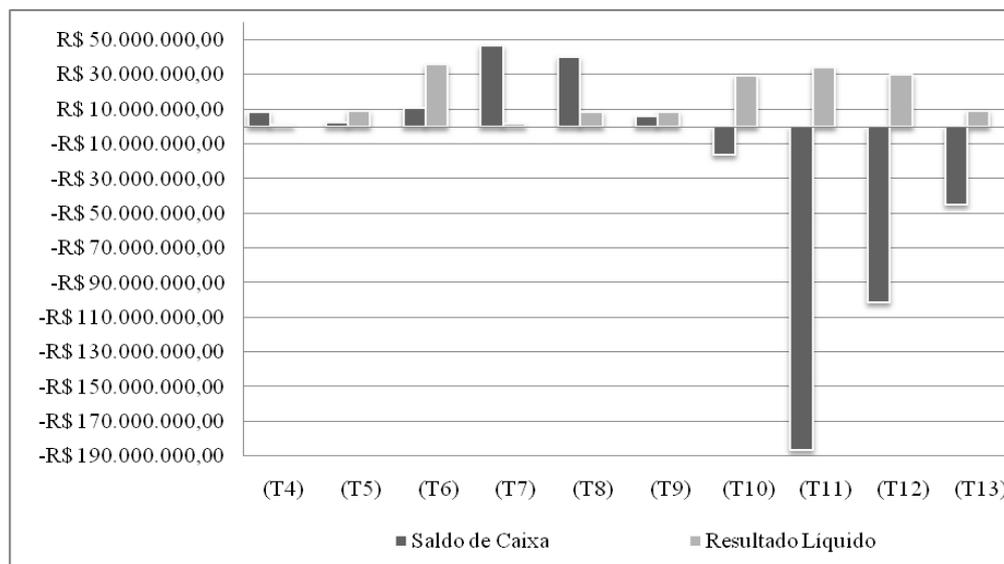


Figura 1 – Relação Caixa/Lucro entre os trimestres 4 e 13
Fonte: Elaborado pelos autores

5. Discussão dos resultados

Nota-se que há uma relação inversa entre as quantias de caixa e resultado líquido nos anos 2 e 3. Dessa forma, objetivando encontrar uma quantia que poderia ser aproveitada para investimentos no ano 2, especificamente nos trimestres 7 e 8, a tabela 3 evidencia através do modelo de Baumol os ganhos perdidos da empresa G4.

Para fins didáticos, supõe-se que a empresa G4, atentando-se para o problema com antecedência, tivesse resolvido aplicar o modelo proposto pelo artigo para não determinar o mínimo de caixa subjetivamente. Para isso, a empresa teria que tomar conhecimento de suas entradas e saídas de caixa, as quais deveriam ser contínuas.

Por média, tem-se que as saídas superariam as entradas em R\$ 20.920.218,75 por trimestre. Por conseguinte, se a empresa G4 resolvesse manter um saldo mínimo de caixa de R\$ 20.000.000,00, teria que utilizar empréstimos na mesma quantia todo começo de trimestre para saldar com suas obrigações, o que acarretaria em custos de financiamento. Se tivesse mantido uma quantia superior, demoraria mais tempo para tomar emprestado, porém seu saldo médio de caixa e custo de oportunidade seriam maiores.

Se a cada trimestre as entradas superam as saídas em R\$20.920.218,75, temos uma demanda total de caixa de R\$ 83.680.875,00. No ambiente simulado em questão, cobra-se a quantia de R\$ 3.000.000,00 (20.000.000 x 0,15) de juros de empréstimo caso ela venha a financiar este valor, e a taxa de juros obtida em sua aplicação é de 25% a.a (ou 5,73% a.t). De posse desses dados, pode-se calcular o mínimo de caixa segundo o modelo de Baumol.

$$C = \sqrt{\frac{2 * F * T}{K}} \Rightarrow C = \sqrt{\frac{2 * 3000000 * 83680875}{0,25}} \Rightarrow C = 44814517$$

$$\text{Números de conversões durante ano} > 83680875 / 44814517 = 1,87$$

$$\text{Custo total} = F * \frac{T}{C} + K * \frac{C}{2} \Rightarrow 3000000 * 1,87 + 0,25 * \frac{44814517}{2} = \text{R\$ } 11.203.629,43$$

Por meio dos resultados obtidos, o custo que maximizaria as riquezas da empresa seria um montante de R\$11.203.629,43. Portanto, se a empresa operou com saldos menores ou maiores que esta quantia, deixou de agregar valores à sua riqueza de alguma forma, como segue abaixo na tabela 3:

Tabela 3 – Saldo de caixa no ano 2

Item	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8
Saldo de caixa	R\$ 2.292.516,00	R\$ 10.950.381,00	R\$ 46.754.470,00	R\$ 40.170.860,00
Saldo mínimo de caixa	R\$ 11.203.629,43	R\$ 11.203.629,43	R\$ 11.203.629,43	R\$ 11.203.629,43
Excedentes e Carências (=)	-R\$ 8.911.113,43	-R\$ 253.248,43	R\$ 35.550.840,57	R\$ 28.967.230,57

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que, nos trimestres 5 e 6, a empresa operou com saldos abaixo do proposto. Partindo do princípio de não ter feito uso de empréstimos, pode-se discutir a respeito de uma possível desaceleração de seu crescimento, ou seja, a empresa por falta de caixa optou por produzir menos para não recorrer ao Banco. Já no trimestre 7 e 8, a G4 operou com saldos elevados, deixando de aproveitar possíveis investimentos. Conforme a tabela 4, caso tivesse aplicado esse valor excedente no mercado financeiro, teria a seguinte situação:

Tabela 4 – Simulação de aplicação no ano 2

Trim.	Aplicação do Período	Saldo Inicial	Juros do Período	Saldo Final antes do Pagamento
7	R\$ 35.550.840,57	R\$ 35.550.840,57	R\$ 2.039.596,64	R\$ 37.590.437,21
8	R\$ 28.967.230,57	R\$ 64.518.071,13	R\$ 3.701.483,26	R\$ 68.219.554,39
				R\$ 105.809.991,59

i (a.a)	25,00%	Tx. Adm. (a.a)	1,50%
i (a.t)	5,73%	Tx. Adm. (a.t)	0,38%

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que a empresa G4 fez uso inicialmente de uma abordagem subjetiva. No entanto, teria alcançado melhores indicadores no jogo se tivesse mais conhecimento de gestão de caixa e das oportunidades de ganho. Na perspectiva do modelo de Baumol, por exemplo, viria esse a ser uma boa ferramenta para determinar saldos desejáveis e estratégicos, a G4 iniciaria o ano 3 com um saldo acumulado de investimento de R\$ 105.809.991,59.

6. Limitações

Pelo fato da pesquisa nascer de um ambiente simulado, é importante evidenciar as limitações percebidas durante o percurso de desenvolvimento do estudo:

- O tempo para apresentar impactos positivos provenientes das aplicações é curto. Apesar da pesquisa ter conseguido vislumbrar diferenças entre o período sem aplicação (ano 2) e o com aplicação (ano 3), seria mais contundente realizar estudos que permitissem uma análise mais ampla de forma a aprofundar o modelo proposto. Vale colocar que a empresa fechou o ano com caixa negativo, não dando tempo para os investimentos embasarem mais ainda a pesquisa.

- Há certa dificuldade no recolhimento de um maior número de dados para uma avaliação mais precisa, uma vez que o tempo de permanência dos alunos na disciplina de Laboratório de Gestão Simulada II é de 8 trimestres (rodadas).
- Foi feita uma adaptação para o modelo, pois este pressupõe entradas e saídas programadas de caixa. Como já se tinha o histórico geral do ano de entradas e saídas de caixa, considerou-se uma média trimestral. O modelo também não prevê nenhum saldo de segurança, sendo assim as entradas e saídas de caixa foram calculadas da seguinte maneira: caixa do trimestre atual menos o caixa do trimestre anterior, resultando na entrada de caixa. O ideal seria uma análise de fluxo de caixa para saber o seu real comportamento.

7. Considerações finais

O objetivo de um administrador financeiro é maximizar a riqueza da empresa, logo é de suma importância ter conhecimento dos mínimos detalhes que podem fazer com que a empresa tenha ganhos extraordinários. Por isso, o sucesso de muitas organizações passa por um rígido controle de finanças e políticas de financiamento.

Através desta pesquisa, conclui-se que o dinheiro parado em caixa é prejudicial à empresa por causa da iminência de custos de oportunidade. Dessa forma, a gestão de caixa eficiente evitará a dependência de empréstimos. Entretanto, apenas é possível estar próximo à quantidade ótima de investimentos, sendo os modelos quantitativos ferramentas auxiliaadoras.

É pertinente colocar que, para as empresas simuladas, torna-se extremamente necessário um planejamento de caixa para pagamento de suas obrigações com margem de segurança para eventuais contas não planejadas ou pagamentos programados quando os encaixes esperados não se realizam. Em paralelo, deve-se também distinguir as oportunidades que o caixa sinalizará com as sobras.

No caso da G4, observou-se que, a partir do momento de conhecimento do problema e aplicação dos seus excedentes de caixa, sua rentabilidade melhorou significativamente. Entretanto, mesmo com a contribuição notória das aplicações no resultado líquido, fica difícil afirmar que somente o caixa teve uma relação direta com este crescimento, pois existem outras variáveis influenciadoras da riqueza da empresa, tais como: distribuição de dividendos; ativos permanentes; e recursos humanos.

Mesmo assim, o caixa tem uma relevância fundamental na maximização da riqueza de uma empresa, especialmente em ambientes simulados, pois serve como fonte de recursos e investimentos.

Coloca-se como contribuição dessa pesquisa, a aplicação de um modelo teórico num ambiente didático de aprendizagem prática, o qual vem a ser a base para uma vivência empresarial real. Desse modo, propõe-se aos próximos participantes a pesquisa de outros tipos de modelos quantitativos de equilíbrio de caixa para verificação da melhor ferramenta no simulador.

8. Referências

NETO, A. A.; SILVA, C. T. **Administração do Capital de Giro**. 3^a. Ed. São Paulo: Atlas 2002.

COELHO, F.; MONTEIRO, A. A. S. Gestão de Investimentos. **Revista Pensar Contábil**. n. 26, 2005. Disponível em: <<http://www.fabianocoelho.com.br/artigos-contabilidade-gestao/Artigo-Gestao-de-investimentos.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2014.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 10^o Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4^a. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. 10^a. Ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

LIPSEY, R. G.; STEINER, P.O. **Economics**. 2^a. Ed. New York: Harper & Row, 1969.

PADOVEZE, C. L. **Introdução à Administração Financeira: Texto e Exercícios**. 1^a. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PAULA, G. T. L. A Influência do Clima Organizacional no Desempenho das Equipes no Jogode Empresas. **Revista Lagos – UFF**, v. 1, n.2, p.36-37, 2011.

ROCHA, F. D. **Apostila de Administração Financeira Orçamentária I para o Curso de Administração de Empresas**. 4^a. Ed. Belo Horizonte: UNA, 2006.

SANTOS, C. C; CARNEIRO, E. J. D. M. Fluxo de Caixa como Ferramenta de Gestão Financeira. **UCG**, 2009. Disponível em: <<http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/CPGLS/IV%20MOSTRA/NEGICIO/FLUXO%20DE%20CAIXA%20COMO%20FERRAMENTA%20DE%20GESTO%20FINANCEIRA.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2014.

SANTOS, D. V. Gestão de Caixa: Implantação de Modelo para Gestão da Conta Corrente e Envio de Aporte. **UNA**, 2009. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/gestao-caixa-corrente-envio-aporte/gestao-caixa-corrente-envio-aporte2.shtml>>. Acesso em: 23 nov. 2014.

SCHRAMM, W. **Notes on Case Studies of Instructional Media Projects**. Washington: Academy for Educational Development, 1971.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3^a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.