O ENCANTO DA SERPENTE: A IMPORTÂNCIA DAS DECISÕES SOBRE O FLUXO DE CAIXA EM EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE E COMO FOMENTAR AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO DECISOR

Weverton Seles Coelho NUNES[[1]](#footnote-1)

Maria Bernadete Meneguci BOSCOLI[[2]](#footnote-2)

Maria Lucia Ribeiro da COSTA[[3]](#footnote-3)

**RESUMO:** Queo fluxo de caixa é fundamental para perpetuidade de uma empresa é algo consensual. Um dos pilares sustentadores disso é o processo de tomada de decisão, onde ocorrem várias interações que geram conflitos de interesses, que poderiam, em tese, serem mitigados por meio da capacitação dos agentes. Diante deste contexto, o objetivo deste trabalho se justifica na contribuição de estudos que buscarão entender o processo de tomada de decisão que influenciam o caixa da empresa. Para se alcançar os objetivos almejados da presente pesquisa, adotou-se como método um estudo exploratório, de cunho qualitativo. Para análise dos dados foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstram que a capacitação do empreendedor exerce um importante fator em relação às tomadas decisões, as evidências apontam que quanto mais capacitado o gestor, maiores são as chances de perpetuação da empresa no mercado.

**Palavras-chave:** Fluxo deCaixa. Decisão. Empreendedor. Capacitação.

1 INTRODUÇÃO

O encantador de serpentes é originário da Índia e países orientais (Bangladesh, Sri Lanka, Tailândia e Malásia). A cobra é a naja. O instrumento utilizado para encantar, hipnotizar ou mesmo seduzir é a flauta não pelo som, mas sim pelos movimentos e o olfato. Cabe fazer uma analogia entre encantador de serpente e a gestão do caixa da empresa, onde o caixa positivo é o encantador e a naja o empresário/tomador de decisão.

Segundo Zouain et al. (2011) ter todo o controle do fluxo de caixa é um dos fatores que proporcionam às empresas a solidez no mercado. O fluxo de caixa é um instrumento de controle gerencial, que consiste em informar toda a movimentação de dinheiro, tanto entradas quanto saídas, em determinado período de tempo (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESSAS - SEBRAE, [200-?]) além de informações para as tomadas decisões em uma organização (FREZATTI, 2014). Dado seu objetivo, de tratar do fluxo de recursos financeiros na empresa, entende-se que, para que ocorra o desenvolvimento, manutenção e crescimento de toda e qualquer empresa, é inerente o planejamento e a implementação deste instrumento gerencial.

O que torna evidente a necessidade de uma gestão financeira eficaz, que implemente ações como o planejamento do fluxo de caixa, visando a continuidade das atividades da empresa. Surge então, a figura do decisor, ou seja, aquele que segundo Coase (1937) é o agente planejador, que influencia o meio e interfere tanto internamente na firma quanto externamente no mercado, aquele que possui a capacidade de implementar as ações de planejamento na empresa, sendo também o responsável pelo sucesso e/ou insucesso de uma organização.

Entretanto os empreendedores, acabam por executar de maneira precária a gestão do negócio, tornando a empresa financeiramente instável, sendo que não efetuam o acompanhamento das receitas e despesas, o que consequentemente segundo o SEBRAE (2016) é umas das causas para o encerramento das empresas. Depreende-se aqui, que, a precariedade das informações financeiras, culmina em tomadas de decisões equivocadas.

 Nesta etapa, encontram-se os dois pontos que esta pesquisa se justifica, o primeiro é o fluxo de caixa e o segundo é o empreendedor. Dada a necessidade de estudo na área, busca-se contribuir no entendimento do processo de tomada de decisões sobre o planejamento financeiro de uma empresa, mais especificamente o desenvolvimento do planejamento do fluxo de caixa, a partir reconhecimento da relevância da capacitação do empreendedor em suas tomadas de decisões, em relação ao fluxo de caixa da empresa. Sendo assim, diante dos fatores citados, o artigo procura entender como o empreendedor pode otimizar a gestão financeira da empresa, se alicerçando no fluxo de caixa e sua capacitação.

Todavia, diante prévia análise, chega-se a seguinte hipótese: Quanto mais capacitado o gestor, maiores são as chances de perpetuação da empresa no mercado. Portanto, a saúde financeira sólida, é produto, de uma gestão de fluxo de caixa eficaz e um gestor capacitado.

Para o processo de desenvolvimento desta pesquisa, realizaram-se algumas etapas com a finalidade de resolver a questão principal, que teve como objetivo geral identificar como a capacitação do gestor influência nas tomadas de decisões referentes ao fluxo de caixa. Porém para que o objetivo geral seja atingido, se fez necessária a elaboração de objetivos específicos que são: Identificar o processo de tomada de decisão do empreendedor e identificar ações de fomento às competências do empreendedor.

**2 MÉTODOS**

Diante dos fatos a serem abordados na investigação, buscou-se meios para a obtenção do resultado, e diante da necessidade de dados para realização da pesquisa, é imprescindível o uso de métodos de pesquisa para atingir o propósito. Nesse sentido, Barros e Lehfeld (2007, p. 2), afirmam que, “a metodologia, quando aplicada, examina e avalia os métodos e as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e ao processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação”.

O estudo tem como abordagem a qualitativa, Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 20), relatam que “A abordagem e análise qualitativa comportam algo da subjetividade do próprio ser humano, que tende a abordar e analisar os fatos orientados por matrizes filosóficas e ideológicas exteriores a eles”. Deste modo compreende-se que o ser humano busca como forma de análise qualitativa, fatos já abordados de forma subjetiva, todavia nada constatado por meios estatísticos.

Com relação aos fatos e situações preponderantes para a realização da pesquisa, conclui-se que o tipo de pesquisa a ser trabalhada, se trata de pesquisa exploratória, nesta linha Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63), relatam que “a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos”, ainda complementam que “a pesquisa exploratória, designada por alguns autores como *pesquisa quase científica* ou *não científica*, é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência” (2007, p. 63). Sendo assim, entende-se a pesquisa exploratória é uma pesquisa de caráter primário para busca de elementos que permitam o entendimento de determinado fenômeno.

Sabendo da importância dos dados relatados na pesquisa, a real relevância e a veracidade das informações, se faz necessário coletar dados através da pesquisa bibliográfica, essa que Barros e Lehfeld (2007, p. 85), definem que, “pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado”, ou seja, trata-se de informações extraídas de material já construído por outras pessoas em livros a respeito do assunto, artigos científicos, dissertações e sites científicos que darão sustentação teórica ao artigo.

**3 INFLUÊNCIAS NO CAIXA SOB A ÓTICA DA TEORIA AGÊNCIA**

A Teoria da Agência tem como base a análise dos conflitos empresariais gerados pelos interesses divergentes entre o Principal (proprietário) e o Agente ou ainda entre os agentes organizacionais. (KOETZ; KOETZ; MARCON, 2011).

**FIGURA 1** - Mapa Mental Teoria da Agência



Fonte: Elaborado pelos autores

De modo objetivo, a teoria se assenta em quatro pilares que são: Os direitos de Propriedade, que aborda o direito do acionista, de discutir a propriedade e o direito de usufruir do bem e o retorno para acionistas (KIM; MAHONEY, 2005). Os pilares Contratos e Assimetria de Informações, que questionam sobre os contratos (formais ou informais) por gerar conflitos principalmente relacionadas a assimetria da informação (devido aos interesses divergentes, as partes têm acesso a diferentes informações, e as utilizam para ter vantagens nos relacionamentos empresariais) (KOETZ; KOETZ; MARCON, 2011). Emerge destes, debates sobre a Dupla Agência que ocorre quando o proprietário é também o agente. (MAZUR; WU, 2016). Sobre os Custos de Supervisão, que são gastos com: auditores independentes; recompensa por resultados, medidas de controle (ALCHIAN; DEMSETZ, 2005) e também sobre os interesses do agente, pois, são várias as recompensas (moral, ações, pecuniário e não pecuniário) (KOETZ; KOETZ; MARCON, 2011), que podem gerar conflitos. O quarto pilar trata da Governança Corporativa, utilizado como sistema para estabelecer as regras e operacionalizar a fiscalização, o que permite a gestão dos conflitos, e busca minimizar os riscos para os *stakeholders* da empresa (SHAUKAT; TROJANOWSKI, 2017).

Haja vista, que os conflitos, geralmente são resultantes das ações do gestor, o que implica sua influência na empresa como um todo, ainda mais, ao se tomar por base Direitos de Propriedade que especificam como as pessoas podem ser beneficiadas ou prejudicadas, sob a ótica do principal e do agente, o quão comprometidos estão com a separação entre posse e controle e a responsabilidade social do negócio, considerando os objetivos conflitantes (JENSEN; MEKLING, 2008). De acordo com Jensen e Meckilng (2008) quando uma empresa é administrada pelo proprietário, tende a tomar decisões, geralmente operacionais, para satisfazer a si mesmo, e não apenas a respeito com benefícios pecuniários, mas também, retornos não pecuniários, produto da atividade empreendedora, que vão desde as instalações físicas e relacionamento com colaboradores até as relações sociais fora da empresa (amor, respeito, etc.) na sociedade como um todo.

Isto leva o empreendedor a investir em outras empresas “a diversificação por parte dos proprietários-administradores podem ser explicada pela aversão ao risco e pela seleção ótima do portfólio” (JENSEN E MECKILNG, 2008). Depreende-se que aqui a delapidação do caixa da empresa, para investir em novos negócios ou mesmo na aquisição bens na pessoa física, ou seja, a empresa empobrece e o sócio proprietário enriquece. O que nos leva a hipótese de quase ou nenhuma responsabilidade social. “Se os retornos dos ativos não forem perfeitamente correlacionados, um indivíduo pode reduzir o nível de risco dos retornos em seu portfólio distribuindo a sua riqueza em vários diferentes ativos” (JENSEN E MECKILNG, 2008).

**4 PROCESSO DECISÓRIO: RACIONALIDADE LIMITADA E TEORIA DOS PROSPECTOS**

O processo decisório segue as etapas: definição do problema, percepção (análise da situação), concepção (levantamento das alternativas) e a decisão propriamente dita (SIMON, 1955).

 FIGURA 2 – Mapa Mental do Processo Decisório



Fonte: Elaborado pelos autores

As restrições humanas e organizacionais de se apropriar de todas as informações relacionadas a tomada de decisão gera a Racionalidade Limitada, que torna o ambiente empresarial vulnerável ao risco, cercado de incertezas, além da Racionalidade Limitada, a tomada de decisão sofre influência de fatores humanos como razão, emoção, intuição e a inteligência, alicerçados na ética, moral, normas, padrões, costumes e hábitos (SIMON, 1955), o que leva o indivíduo, no processo decisório, a escolha das alternativas, pois essas são consideradas como meios mais adequados para atingir os objetivos.

Contudo, adota-se duas abordagens para a tomada de decisão, a racional, que tem como objetivo escolher entre diversas estratégias a que representa o conjunto de consequências mais próximo do que o decisor avalia como desejado, e a abordagem cognitiva, que por sua vez defende que a decisão é tomada por meio de esquemas mentais inconsciente e semiconscientes, com interferência da emoção, memória, perfil do indivíduo e atenção (SIMON, 1955)

Enquanto a teoria da utilidade esperada, o tomador de decisão racional busca a utilidade, o valor de cada consequência e a probabilidade de tal fato acontecer, na teoria dos prospectos, a persuasão está mais presente, a decisão é influenciada pela forma como o problema e as alternativas são estruturados, ainda o ponto de referência ganha importância na análise. (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). Ressaltar-se-á ainda que a teoria da utilidade esperada, o juízo de fato está mais presente e, na teoria dos prospectos, o juízo de valor (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Entretanto, voltando ao estudo, do processo decisório, com enfoque nas teorias da racionalidade limitada e prospectos, depreende-se que, os objetivos buscados pelos decisores podem ser dúbios e indeterminados, além de poderem ser alterados ao longo do processo, dado a complexidade do ambiente organizacional, implica-se investimento de mais tempo e recurso para mapear e analisar as variáveis no processo decisório, por parte do agente, para se alcançar dentre as alternativa, a decisão ótima (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004), entende-se aqui, que a decisão plena é algo inalcançável, dado as características humanas limitadas e também pela incapacidade de se obter a plenitude de informações (SIMON, 1979, apud PROCÓPIO, 2017). Isso levou a criação do conceito de homem administrativo, isto é, um agente limitado que busca sobretudo o caminho mais eficiente (PROCÓPIO, 2018)

A decisão gerencial dar-se-á a partir do pressuposto do critério da eficiência, onde o agente consegue produzir ótimo rendimento à partir do mínimo de desperdício, maior produtividade otimizando os resultados. E a síndrome comportamentalista não elimina a ética, o senso crítico e autônomo da avaliação das pessoas, pois é guia crítico de comportamento para a eficiência, ou seja, impede que os agentes decisores julguem a natureza qualitativa de seus meios e fins de conduta (GUERREIRO RAMOS, 1989 apud PROCÓPIO, 2017)

Ainda na racionalidade limitada, entende-se que à única dimensão é a de utilidade, base quantitativa, único foco ou propósito do cargo, da atividade e obrigação, sendo que a base das decisões administrativas passam a ser tomadas com olhar no objetivo fim ou meta estabelecida, que é empobrecida, pois, a tomada de decisão engloba o julgamento moral (certo ou errado, bom ou ruim), subjetivo, por envolver elementos éticos, factuais e aspectos qualitativos (ETZIONI,1998 apud PROCÓPIO, 2017). Procópio (2017) ainda salienta que moralidade e racionalidade não podem ser isoladas na tomada de decisão. Diante disso, tanto o empreendedor (principal) como o agente precisam compreender como agem e decidem, pois, as deliberações refletem no âmbito social e na cultura da empresa, viso que decisões individuais geralmente repercutem, em nível significativo, processos e atitudes coletivas” (ETZIONI,1998 apud PROCÓPIO, 2017).

Partindo da premissa que organizações e instituições influenciam a racionalidade e o processo decisório dos indivíduos para viabilizar os objetivos administrativos comuns para ganho de eficiência investem em treinamento e tarefas especializadas (SIMON, 1979, apud PROCÓPIO, 2017) Isso demanda gestores com mais conhecimento, habilidade, identificação e lealdade na tomada de decisão (SIMON, 1979, apud PROCÓPIO, 2017). Quanto maior a experiência e vivência, melhor será o resultado e soluções acertadas (SIMON, 1989 apud PROCÓPIO, 2017). Porém, sua escolha/decisão pode acarretar dilemas morais (PROCÓPIO, 2017). Em contrapartida, como o ambiente corporativo reflete no indivíduo como afirma Dewey (1964 apud PROCÓPIO, 2017), o verdadeiro questionamento moral está em conhecer qual caráter de mim, está sendo promovida e formada.

O uso dos princípios ou padrões morais no processo de valoração muitas vezes estimula o agente decisor a buscar mais informações sobre o problema decisório em questão. Tais padrões ou princípios provocam, perturbam e, algumas vezes, mostram uma realidade empírica desconcertante para o agente decisor. Eles podem revelar dados e falas contraditórias em suas escolhas, dados e fatos estes que tal agente, muitas vezes, não gostaria de saber”. (PROCÓPIO, 2017).

Portanto, os meios e os fins esperados após definição são decisões alicerçadas em padrão moral e um misto de conhecimento e sentimentos. O julgamento moral tem como princípios a intuição, a emoção e a razão. Base dos aspectos humanos e sociais da racionalidade e da cultura (SCHWARTZ, 2015; WOICESHYN, 2011).

A teoria dos prospectos opõe se a teoria da racionalidade, pois os decisores tendem a ser inconsistentes diante dos riscos frente as possibilidades de ganhos ou perdas e quem é o beneficiário da deliberação: o principal, os produtos, a organização, e o mercado (QUEIROZ; REIS; ROCHA, 2015). Considerando o comportamento de aversão ao risco a teoria dos prospectos e o efeito da certeza influencia na análise do problema, pois potencializa na prevenção dos riscos a aceitar ganhos menores, para tanto, corre mais riscos para eliminar a perda quando no decorrer do processo percebe equívoco e inviabilidade no lugar de parar/interromper o processo, persiste, pois a influência do meio, da sociedade, de suas aspirações e hábitos o direcionam a levar adiante o projeto/decisão diante dos benefícios ou beneficiários (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Com a perspectiva de que a estratégia é resultado de um processo psicossocial, que visa causar renovação na organização, por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011), a aprendizagem organizacional (*Organization Learning,* OL), busca, geralmente, interpretar as mudanças organizacionais que promovem inovações estratégicas (BERTA et al., 2015). Entende-se então, que a OL, trata tanto de processos cognitivos, como intuição e interpretação, quanto de mecanismos sociais de integração e institucionalização de ações sociais em novas práticas (HILDEN; TIKKAMÄKI, 2013). Visto que a intuição e interpretação dizem respeito a processos psicológicos, individuais ou em grupos, (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), e que por sua vez são assimilados em procedimentos e estratégias, integrando-os e os institucionalizando, o que, permite ponderar sobre ações do passado, e ou vislumbrar a concepção de futuras estratégias (KUMP et. al., 2015), por meio da integração de conhecimento, diálogos, e o compartilhamento de conhecimentos entre os agentes envolvidos nas ações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), onde pode ocorrer por meio de reuniões, workshops, desenvolvimento de planos (JARZABKOWSKI & SEIDL, 2008). Portanto, ações sociais como, o desenvolvimento de cursos de aperfeiçoamento e consultoria gerencial, são práticas que podem promover o desenvolvimento de uma empresa.

Tais ações, visam criar informação, o que permite espaço para a construção e formulação de inovação, condições de interpretar cenários, e transformar o funcionamento de uma empresa, logo a criação, compartilhamento e gestão da informação, torna-se instrumento estratégico, pois proporciona competitividade para as empresas (ALVES; DUARTE, 2015), e é um dos principais pontos de fomento para que ocorra o sucesso de um empreendimento, e dentre as maneiras de fomentar a produção de informações, a capacitação gerencial torna-se pilar chave (SEBRAE, 2016). Logo se depreende a relevância da elaboração de ações que multipliquem e potencializem a capacidade de gestão do empreendedor, com base em sua capacitação (SEBRAE, 2016).

**4.1 Consultoria**

A consultoria pode ser entendida como um processo de troca de conhecimentos entre cliente e consultor (GONÇALVES; VASCONCELLOS, 1991), o que corrobora com a perspectiva, de reconhecer o consultor como agente que facilita e busca, sobretudo, capacitar o tomador decisões, para que possa gerenciar a empresa (SCHEIN, 1975), entende-se que, em seu cerne a consultoria é um alicerce, que dá sustentação para construção de novos conhecimentos, por meio do compartilhamento das informações e saber internalizados anteriormente por seus agentes (cliente e consultor), cujo produto surge da junção de suas competências, e que geralmente é chamado de solução de problemas, ou seja, o resultados são alternativas viáveis para desenvolvimento da organização.

Ressalta-se então, que no processo de criação de alternativas para sucesso da organização, ocorre a troca de conhecimento entre as partes, onde por sua vez o produto gerado é a capacitação dos agentes de mudanças responsáveis por tal processo, sendo a consultoria resultado, da interatividade entre os agentes, ao ponto que o consultor assume o papel de facilitador e auxiliador, para que o gestor tenha tomadas de decisões mais acertadas. Vale destacar, que o consultor apenas recomenda (OLIVEIRA, 2015), o que demonstra que a consultoria pode promover o aprendizado, para que o decisor aja, ou seja, permite o gestor caminhar com sua própria competência gerencial.

**4.2 Aperfeiçoamento Gerencial**

A Percepção do indivíduo é resultado das experiências, crenças dentre outros paramentos adquiridas ao longo de sua existência, e com isso forma-se o que pode ser chamado de arcabouço próprio de conceitos, estes determinam o modelo de interpretação do indivíduo, seja em ambientes externos e/ou internos (MARTINS; MIRANDA, 2011), a vista disso, entende-se que, as tomadas de decisões, são influenciadas pela experiência de vida, o que demonstra que no contexto empresarial, esta máxima também interfere em seu funcionamento, reforçando a influencia que o empreendedor tem economicamente (COASE, 1937).

Davenport e Cronin (2000) ainda reconhece que o conhecimento, é resultado da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos dos colaboradores de uma empresa, logo também produto do ambiente no qual está inserido o indivíduo. Sendo que o despreparo gerencial, é o principal impedimento para o sucesso da empresa (MARTINS; MIRANDA, 2011) e o sucesso do gerente ou administrador de empreendimento está intrinsecamente ligado a sua capacidade de aprendizado (KOLB; KOLB, 2005). Depreende-se que a busca pelo aperfeiçoamento gerencial também se torna elo chave para o empreendedor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscouIdentificar o processo de tomada de decisão do empreendedor a luz das teorias da Agência, Racionalidade Limitada e Prospectos, assim como também identificar quais ações de fomento às competências do empreendedor, adotando a abordagem da aprendizagem organizacional, isso, com a finalidade de construir conhecimentos que possam fomentar o crescimento e desenvolvimento empresarial, a partir de gestores mais capacitados e orientados a tomadas de decisões mais acertadas em relação ao caixa da empresa.

As influências no funcionamento da empresa, têm início, de acordo com Teoria da Agência, nos conflitos empresariais entre os agentes organizacionais (KOETZ; KOETZ; MARCON, 2011). São resultados, sobretudo, de vertentes como quando o proprietário usa do seu direito de propriedade, para usufruir dos benefícios retornados das atividades da empresa. Surgem também dos contratos sejam eles formais ou informais, bem como da assimetria de informações entre os agentes, não obstante, esses pontos de ruptura levam a custos e conflitos de ordem moral até gastos com supervisão (medidas de controle).

 Mas ainda encontrou-se, o que a teoria, conceitua como dupla agência (MAZUR; WU, 2016), que ocorre quando o proprietário também é o agente. Que tende a tomar decisões, com vistas a satisfazer a si mesmo, sejam benefícios medidos em dinheiro ou ainda benefícios sociais. A Teoria da Agência aponta ainda que o decisor é avesso ao risco, e por isso investe em outras empresas (JENSEN; MECKILNG, 2008), ou seja, diversifica seu portfólio de investimentos por acreditar que diminuirá os riscos de perda de capital.

Dentro do processo que envolve a tomada de decisão na empresa, para o gestor é inalcançável a decisão máxima, por não conseguir a plenitude de informações gerenciais, visto que esta sujeita a limites da moralidade e racionalidade humana, contudo o gestor consegue formatar um processo decisório como o proposto por SIMON (1955) em que inicia-se na definição do problema, passa pela percepção (análise da situação) e concepção (levantamento das alternativas) e finaliza com decisão propriamente dita. (SIMON, 1955).

Portanto pode se imbuir que os conflitos de agência e os limites da racionalidade e moralidade humana refletem na distorção do caixa positivo da empresa em dado momento, principalmente se a empresa não possuir controles e provisão do fluxo de caixa, observando os princípios contábeis da continuidade e da entidade contábil como a separação entre a empresa (Pessoa Jurídica) e o proprietário (Pessoa Física).

Todavia, ao se adotar uma abordagem de aprendizado organizacional (*Organization Learning,* OL), tanto a empresa quanto o gestor, têm a possibilidade de participarem e serem agentes de um ciclo contínuo de produção e construção de conhecimentos e formulação de inovação, condições de interpretar cenários, e transformar o funcionamento de uma empresa (ALVES; DUARTE, 2015), pois tal abordagem trata tanto de processos cognitivos, como intuição e interpretação, quanto de mecanismos sociais de integração e institucionalização de ações sociais práticas, individuais ou coletivas (HILDEN; TIKKAMÄKI, 2013).

Dentre ações sociais, a consultoria e o aperfeiçoamento gerencial, como cursos e palestras, foram ressaltadas como práticas de fomento ao desenvolvimento tanto dos gestores quanto das empresas, por meio da construção e implementação de conhecimentos, mais além, sobretudo têm por finalidade capacitar o empreendedor para que possa gerenciar sua empresa (SCHEIN, 1975; KOLB; KOLB, 2005).

Tem se então, que quando existem ações que fomentam a capacitação do decisor, aumenta a possibilidade da decisão ser mais acertada, logo a hipótese desta pesquisa se afirma, onde quanto mais capacitado o gestor, maiores são as chances de perpetuação da empresa no mercado. Portanto, a saúde financeira sólida, é produto, de uma gestão de fluxo de caixa eficaz e um gestor capacitado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alchian, A. A.; Demsetz, H. Produção, custos de informação e organização econômica. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, jul/set,. 2005. Disponível em: < https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/producao-custos-informacao-organizacao-economica\_0.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2018.

ALVES, C. A; DUARTE, E. N. A relação entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração. **Transinformação**, [s.l.], v. 27, n. 1, p.37-46, abr. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S0103-37862015000100037&lng=pt&nrm=iso#B13>. Acesso em: 21 ago. 2018.

BARROS, A. J. S., LEHFELD, N. A. S., Metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Pearson Pratice Hall, 2007.

BERTA, W. et al. Why (we think) facilitation works: insights from organizational learning theory. **Implementation Science**, [s.l.], v. 10, n. 1, out. 2015. Disponível em: <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13012-015-0323-0>. Acesso em: 21 ago. 2018.

CERVO, A. M.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Pratice Hall, 2007.

COASE, R. The Nature of the Firm, Londres, v. 4, n. 16, nov.,1937. Disponível em:<http://www.colorado.edu/ibs/es/alston/econ4504/readings/The%20Nature%20of%20the%20Firm%20by%20Coase.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E.. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. **Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 24, n. 3, p.522-537, jul. 1999. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.592.2970&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 21 ago. 2018.

CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on The 2009 AMR Decade Award: Do We Have A Theory of Organizational Learning?. **Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 36, n. 3, p.446-460, jul. 2011. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41319180?read-now=1&loggedin=true&seq=1#metadata\_info\_tab\_contents>. Acesso em: 21 ago. 2018.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. Knowledge Management: Semantic Drift or Conceptual Shift?. **Journal Of Education For Library And Information Science**, [s.l.], v. 41, n. 4, p.294-306, 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40324047?readnow=1&loggedin=true&seq=1#metadata\_info\_tab\_contents>. Acesso em: 21 ago. 2018.

FREZATTI, F. Gestão do Fluxo de Caixa: Perspectivas Estratégica e Tática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GONÇALVES, M. A.; VASCONCELLOS, H. Consultoria. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 31, n. 2, p.91-98, jun. 1991. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S003475901991000200010&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 21 ago. 2018.

HILDEN, S.; TIKKAMÄKI, K. Reflective Practice as a Fuel for Organizational Learning. **Administrative Sciences**, [s.l.], v. 3, n. 3, p.76-95, 16 jul. 2013. Disponível em: <http://www.mdpi.com/2076-3387/3/3/76/htm>. Acesso em: 20 ago. 2018.

JARZABKOWSKI, P; SEIDL, D. The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. **Organization Studies**, [s.l.], v. 29, n. 11, p.1391-1426, nov. 2008. Disponível em: <http://openaccess.city.ac.uk/16788/1/Jarzabkowski\_%26\_Seidl%2C\_2008%2C\_Organization\_Studies.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2018.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 48, n. 2, p. 87-125, abr. 2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36604>. Acesso em: 08 ago. 2018.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, [s.l.], v. 47, n. 2, p.263-292, mar. 1979. Disponível em: <http://www.its.caltech.edu/~camerer/Ec101/ProspectTheory.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2018.

KIM, J.; MAHONEY, J. T.; Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory: Na Organizational Economics Approach to Strategic Management. **Managerial And Decision Economics**, [s.l.], v. 26, n. 4, p.223-242, 2005.

KOLB, D. A; KOLB, A. Y. The Kolb Learning Style Inventory, version 3.1: technical specifications. [s.l:s.n.], 2005. Disponível em: <http://www.whitewater-rescue.com/support/pagepics/lsitechmanual.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2018.

KOETZ, C. M.; KOETZ, C. I.; MARCON, R. A INFLUÊNCIA DO INCENTIVO NO COMPORTAMENTO OPORTUNISTA DE RISCO MORAL: UMA ANÁLISE EXPERIMENTAL. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Vol. 9, No. 3 p. 615 - 639, set./dez,. 2011. Disponível em:< https://core.ac.uk/download/pdf/26858558.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2018.

KUMP, B. et al. Cognitive foundations of organizational learning: re-introducing the distinction between declarative and non-declarative knowledge. **Frontiers In Psychology**, [s.l.], v. 6, 30 set. 2015. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2015.01489/full>. Acesso em: 21 ago. 2018.

MAZUR, M.; WU, B. H. T. Founding Family Firms, CEO Incentive Pay, and Dual Agency Problems. Journal Of Small Business Management, [s.l.], v. 54, n. 4, p.1099-1125, 17 fev. 2016.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R. et al. Handbook *de estudos organizacionais.* São Paulo: Atlas, 2004. cap. 11.

MARTINS, J. B.; MIRANDA, R. C. R.. Aprimoramento de estrategistas e decisores novatos: a gestão do conhecimento estratégico aplicada ao Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília. Transinformação, [s.l.], v. 23, n. 2, p.139-157, ago. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S010337862011000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 ago. 2018.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia. 2.ed. Bookman, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. Manual de Consultoria Empresarial: Conceitos, Metodologia e Práticas, 13. ed. Atlas, 2015.

PROCÓPIO, M. L. A dimensão moral das decisões administrativas e os limites da racionalidade limitada. **Cadernos Ebape.br**, [s.l.], v. 15, n. 4, p.783-807, dez. 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/54238/70349>. Acesso em: 20 jul. 2018.

QUEIROZ, A. D. S.; REIS, M. O.; ROCHA, J. S. Modelo Decisório no Mercado Financeiro: Um Estudo à Luz da Teoria dos Prospectos e da Racionalidade Limitada. **Contabilidade, Gestão e Governança,** [s.l.], v. 19, n. 2, p.211-229, 8 ago. 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fluxo de Caixa. Disponível em:<http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\_CHRONUS/bds/bds.nsf/75453dced2c385f7ed0fed7cccc7fcef/$File/1309.pdf> . Acesso em 13 Ago. 2018.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência das Empresas no Brasil: 2016. Disponível em:< http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Sobreviv%C3%AAncia-de-Empresas-no-Brasil-2016-FINAL.pdf>. Acesso em 25 jul. 2018.

SIMON, H. A. A Behavioral Model of Rational Choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n. 1, pp. 99-118, fev. 1955. Disponível em:< http://www.math.mcgill.ca/vetta/CS764.dir/bounded.pdf>. Acesso em 20 jul. 2018.

SCHEIN, E. H. Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo, Blucher, 1975. 155p. Disponível em:<http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos\_classicos/Consultoria\_de\_Procedimentos/files/assets/basic-html/page1.html>

SHAUKAT, A.; TROJANOWSKI, G. Board governance and corporate performance. **Journal Of Business Finance & Accounting**, [s.l.], v. 45, n. 1-2, p.184-208, set. 2017.

SCHWARTZ, M. S. Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach. **Journal Of Business Ethics**, [s.l.], v. 139, n. 4, p.755-776, 26 out. 2015. Disponível em: <https://files.transtutors.com/cdn/uploadassignments/2721686\_1\_ethical-decision-making-theory.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2018.

WOICESHYN, J. A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. **Journal Of Business Ethics**, [s.l.], v. 104, n. 3, p.311-323, 28 maio 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/positivo/Downloads/Ethicaldecisionmaking\_JBE.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2018.

ZOUAIN, D. M. et al. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 45, n. 3, jun. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000300013>. Acesso em: 25 jul. 2018.

1. Administrador de empresas. E-mail: weverton\_selles@hotmail.com [↑](#footnote-ref-1)
2. Administradora de empresas. E-mail: bernadete@podeempresarial.com.br [↑](#footnote-ref-2)
3. Contadora e Administradora de empresas, docente dos cursos de Ciências Contábeis e Gestão Financeira do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail: malu@podeempresarial.com.br. Orientadora do trabalho. [↑](#footnote-ref-3)