



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

JOSÉ NARCISO PEREIRA DE JESUS
a219564522@fumec.edu.br
Fumec

Carlos Alberto de Souza
carlosprofs@gmail.com
Fumec e Una

Vanda Aparecida Oliveira Dalfior
vdalfior@ig.com.br
Pitágoras

Resumo: O acirramento da concorrência tem levado muitas empresas a passar por dificuldades financeiras. Sem capacidade para competir, muitas delas não conseguem sobreviver. A falta de conhecimento a respeito de mecanismos que auxiliem a administração financeira das empresas ainda é notada. O fluxo de caixa, embora seja instrumento de bastante utilidade ao gestor financeiro, permanece desconhecido para muitas organizações. Em alguns casos, chega ser utilizado sem a devida importância e sem o conhecimento dos benefícios que pode gerar. Atento a essa problemática, esse artigo tem o objetivo de evidenciar a importância da utilização do fluxo de caixa pelo gestor financeiro como auxílio à tomada de decisões, tanto na manutenção do equilíbrio das finanças quanto na projeção de cenários futuros que levem a oportunidades de ganho pelas empresas. Para isso, foi realizada uma pesquisa junto a dezesseis empresas de Belo Horizonte, de variados ramos de atividades, entre o período de nove a treze de março de 2015. A metodologia utilizada foi uma entrevista com perguntas relacionadas à utilização do fluxo de caixa. No resultado da pesquisa, 88% das empresas afirmaram que deveriam utilizar o fluxo de caixa como instrumento de gestão, todavia, apenas 57% delas o utilizam adequadamente, com isso, conclui-se que ainda falta às empresas o entendimento do fluxo de caixa como instrumento de gestão.

Palavras Chave: Gestão Financeira - Fluxo de Caixa - Planejamento - Lucro - Instrumento



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. Introdução

O fluxo de caixa é bastante conhecido, principalmente como instrumento de avaliação de investimentos e projetos, havendo, ainda, ampla literatura que aborda a análise e a interpretação dos demonstrativos de fluxo de caixa. Apesar disso, permanece ainda a necessidade de entender o fluxo de caixa como instrumento de gestão financeira e apoio às organizações.

Segundo Frezatti (2006), a função financeira tem sido foco da atenção da maioria das organizações, independentemente das atividades exercidas ou do momento em que se encontram. Seja nas áreas de serviço, distribuição, industrial, propaganda ou marketing, dentre vários outros ramos de negócios, a gestão financeira é tema central em qualquer uma delas, não importando o porte, a origem do capital ou o tempo de existência no mercado.

A inexperiência, a falta de planejamento e a má gestão do negócio são consideradas as principais razões que levam à falência das empresas. Nesse aspecto, as pequenas e microempresas são as mais atingidas, uma vez que não procuram serviços especializados para auxiliar suas gestões. Já nas médias e grandes corporações, o cenário apresenta melhorias, contudo, ainda assim, boa parte dessas organizações não utiliza o fluxo de caixa em sua plenitude.

Para Assaf (2003), a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente dos resultados no sentido de avaliar seu desempenho. Além disso, a captação, aplicação e alocação de recursos de maneira eficiente exigem dos executivos maior conhecimento financeiro e maior sensibilidade às informações viabilizadas pela contabilidade. Complementarmente, o conhecimento dos passados contábil e financeiro de uma empresa torna possível buscar a fonte para orientar decisões no presente, e ao fazê-lo, torna-se necessário determinar perspectivas futuras de tal modo a antever tanto dificuldades quanto oportunidades, iniciando a tempo as correções e ajustes necessários.

Nesse sentido, o acirramento da concorrência e a crescente complexidade do mercado têm levado as organizações a buscar ferramentas que auxiliem a tomada de decisões com mais rapidez, eficiência e segurança. Assim, o fluxo de caixa surge como um dos principais instrumentos de auxílio à gestão financeira, contribuindo de maneira expressiva para o entendimento e interpretação da realidade nas corporações. Diante disso, o objetivo desse trabalho é mostrar a importância da utilização do fluxo de caixa como instrumento de gestão, auxiliando a empresa na tomada de decisões. De forma mais específica, seria identificar os conceitos de caixa e equivalentes de caixa, esclarecer a diferença entre caixa e lucro, além de abordar o planejamento e a estrutura do fluxo de caixa.

O presente estudo se inicia com a introdução e, logo após, é apresentada a metodologia da pesquisa, definindo os procedimentos envolvidos para atender ao objetivo do trabalho. Depois, descreve-se o referencial teórico abordando o entendimento do fluxo de caixa. Em seguida, é apresentado o desenvolvimento, onde são tratadas as análises dos resultados da pesquisa e, por fim, a conclusão obtida a respeito do tema.

2. Metodologia

Este trabalho tem como objetivo levar ao entendimento do fluxo de caixa como instrumento de gestão, bem como comprovar sua utilidade para todas as organizações.

No intuito de se valer de embasamento teórico e sustentar o desenvolvimento do trabalho para atingir os objetivos propostos o presente estudo utiliza como primeiro método a pesquisa bibliográfica. Com isso, a citação de outros autores permite evidenciar a contribuição da pesquisa realizada.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Foi elaborado um questionário com dezoito perguntas, tendo, para todas elas, um modelo padrão de respostas. A pesquisa foi feita junto a dezesseis empresas, as quais optaram por não serem identificadas, tendo o questionário como principal objetivo o levantamento de dados para confrontar com a base teórica visando à verificação da aplicabilidade do fluxo de caixa.

Após a concretização desta etapa da pesquisa, efetuou-se a análise e interpretação dos dados, o que possibilitou chegar às conclusões a respeito do tema tornando possível verificar se a realidade nas gestões financeiras das corporações coincide com as teorias apresentadas.

As empresas pesquisadas são de diversos ramos de atividades, variando, inclusive, no porte, desde micro e pequenas até grandes corporações e foram escolhidas pelo critério da acessibilidade.

3. Referencial Teórico

De acordo com Frezatti (2006), o caixa seria o objetivo final do investidor ao optar por uma alternativa de alocação de recursos. Quando este investidor se dispõe a aplicar seus recursos em uma organização ele está interessado na obtenção de um retorno compensatório, que não é o resultado constante nas demonstrações financeiras da empresa investida, mas sim, o quanto deste resultado irá efetivamente voltar para o seu caixa.

Gitman (2003), concorda com esta colocação. Para ele, o gestor financeiro está preocupado com os fluxos de caixa e não com o lucro líquido.

Smith (1994, p. 42), citado por Campos (1999), também colabora com este entendimento:

Os balanços expressam apenas as opiniões dos auditores, não os fatos. Dinheiro é fato. Caixa é fato. Não se produz caixa com artifícios contábeis. Os investidores devem olhar para as empresas como olham os banqueiros. O que importa é o caixa. Se uma empresa reporta lucros elevados, mas não está gerando caixa, ela pode não estar gerando lucro algum. É preciso ter em mente que o que quebra uma empresa não é a falta de lucro; as empresas quebram por falta de caixa.

Caixa corresponde às disponibilidades da empresa (caixa e bancos). Todavia, seu conceito deve ser ampliado de forma a contemplar também os investimentos de altíssima liquidez que podem ser chamados de equivalentes-caixa. Assim, Iudícibus (2000, p. 352), diz que “as disponibilidades compreendem o caixa puro (dinheiro à mão ou em conta corrente em bancos) e as aplicações de liquidez imediata”.

3.1. Diferença entre Caixa e Lucro

Damodaran (2005, p. 94), escreve:

Na contabilidade de provisões, ou competência, o lucro bruto da venda de um bem ou serviço é reconhecido no período no qual o bem é vendido ou o serviço é prestado, de forma integral ou substancialmente. Um esforço correspondente é feito ao lado da despesa para igualar despesas e receitas brutas. Esse procedimento diverge de um sistema de contabilidade baseado no caixa, em que receitas brutas são reconhecidas quando o pagamento é recebido, e as despesas são registradas quando pagas.

De acordo com o exposto por Damodaran (2005), fica claro que lucro e caixa não são equivalentes. Com isso, não se pode afirmar que toda empresa lucrativa teria o fluxo de caixa positivo, embora possa imaginar-se que, a longo prazo, uma empresa lucrativa terá um fluxo

de caixa positivo. Para esclarecer este conceito, faz-se necessário mostrar a diferença entre Caixa e Lucro, onde: o lucro é a diferença entre receitas e despesas cujo resultado é reconhecido no momento em que estas ocorrem, independente do recebimento ou pagamento das mesmas. Este reconhecimento obedece ao princípio da competência; já o caixa é o resultado da diferença entre os recebimentos efetivos das receitas e os pagamentos efetivos das despesas. Como exemplos, pode-se citar uma empresa que efetua uma venda com um custo menor que sua aquisição, obtendo, portanto, um lucro. No entanto, o lucro gerado somente dará entrada no caixa no momento efetivo do seu recebimento, que pode ocorrer no mesmo instante da venda, antes ou depois. Note-se que há dois momentos distintos: o da venda e o do recebimento da venda; em outro exemplo, a mesma empresa, ao efetuar compra de mercadoria para revenda, contabiliza a mercadoria no momento em que esta lhe é entregue. Todavia, o pagamento efetivo da mercadoria pode ocorrer no mesmo instante da compra, antes ou depois. Note-se, novamente, que há dois momentos distintos: o da compra e o do pagamento da compra.

Os exemplos citados demonstram que há diferença entre caixa e lucro. O fluxo de caixa obedece ao regime de caixa. O lucro é contábil e obedece ao regime de competência. Para auxiliar no entendimento, pode-se desmembrar o princípio da competência em outros dois princípios:

- a) Princípio da Realização da receita.
- b) Princípio do confronto das despesas.

Iudícibus (2000, p. 290), em relação a este tema, esclarece:

Esses dois princípios formam o que se chama de regime de competência, em que receitas, custos e despesas são contabilizados como tais no período da ocorrência de seu fato gerador e não quando são recebidos ou pagos em dinheiro. Outros artigos da lei 6.404/76 repetem ou corroboram esses princípios. É por decorrência desses princípios que, por exemplo:

- a) A receita de venda é contabilizada por ocasião da venda e não quando de seu recebimento;*
- b) A despesa de pessoal (salários e seus encargos) é reconhecida no mês em que se recebeu tal prestação de serviços, mesmo sendo paga no mês seguinte;*
- c) Uma compra de matéria-prima é contabilizada quando do recebimento da mercadoria e não quando de seu pagamento;*
- d) A despesa do imposto de renda é registrada como provisão no mesmo período dos lucros a que se refere e não no exercício seguinte, quando é declarada e paga.*

Além do exposto, é necessário esclarecer que há componentes no lucro que não afetam o caixa, como, por exemplo, as depreciações e outras despesas que não são desembolso, porque representam apenas uma baixa contábil. No caso da depreciação, especificamente, esta se reflete na redução de caixa apenas para pagamentos de impostos, uma vez que reduz a base de cálculo.

Pode-se concluir, portanto, que o lucro de uma empresa é, em última instância, o resultado da sua atividade, independente da ocorrência do recebimento das vendas ou pagamento das despesas. O caixa seria, de maneira simplificada, o que sobrou entre os recebimentos e os pagamentos.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



3.2. Planejamento e Controle

Para Assaf (2003), a administração financeira volta-se para quatro funções básicas: planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos, onde:

- a) Planejamento financeiro: busca a evidenciação das necessidades de crescimento da empresa e identificação de possíveis desajustes no futuro;
- b) Controle financeiro: acompanha e avalia o desempenho financeiro da empresa, analisa os resultados previstos e realizados e as possíveis medidas de correção;
- c) Administração de ativos: busca da melhor estrutura dos investimentos empresariais bem como defasagens que podem ocorrer nas entradas e saídas de recursos, o que pode ser associado à gestão do capital de giro; e
- d) Administração de passivos: aquisição de financiamentos, definição de liquidez, redução de custos e risco financeiro.

Ainda, segundo Assaf (2003), qualquer que seja a natureza da atividade operacional de uma empresa, ela sempre irá deparar-se com duas grandes decisões financeiras: decisão de investimento (aplicação de recursos) e decisão de financiamento (captação de recursos).

Nesse contexto, através do fluxo de caixa torna-se possível auxiliar o cumprimento das funções básicas da administração financeira, pois se consiste em uma ferramenta de auxílio ao planejamento e controle financeiros, conforme descreve Santi (1993, p. 67), em relação à sua utilização: “Entende-se por procedimentos de controle de caixa a utilização por parte da empresa de controles no processo decisório através de demonstrativos do movimento diário de caixa e bancos, controle de entrada e saída de caixa e finalmente o uso de fluxo de caixa”.

Mais adiante, ainda em relação ao controle de caixa, Santi (1993, p. 67), escreve: “É de fundamental importância o uso desse controle, pois a administração superior das empresas tem como religião a necessidade de saber do destino dado às suas disponibilidades. Também é importante saber de onde vieram as disponibilidades de que a empresa se utiliza”.

Drucker (1992, p. 174), também esclarece que uma empresa pode ter a capacidade de operar sem lucros por muito tempo, desde que, para isso, utilize-se de um fluxo de caixa adequado. Porém, segundo ele, “O oposto não é verdade. De fato, um aperto na liquidez costuma ser mais prejudicial do que um aperto nos lucros”. Em seu entendimento, o autor esclarece que é possível uma empresa manter suas atividades operando com prejuízos, mas, para isso, deve fazer uso de um fluxo de caixa eficaz e bem planejado.

Segundo Sá (1998), o fluxo de caixa é o produto final de integração entre o Contas a Receber e o Contas a Pagar. Dessa forma, ao se comparar as contas recebidas com as contas pagas obtém-se o fluxo de caixa realizado e ao se comparar as contas a receber com as contas a pagar obtém-se o fluxo de caixa projetado.

O fluxo de caixa é, por conseguinte, o instrumento que permite ao gestor financeiro avaliar com antecedência se as suas decisões de investimento ou financiamento poderão ser tomadas, evidenciando os efeitos financeiros favoráveis ou desfavoráveis. Assim, poderá reavaliar seus planos e metas dentro de um nível maior de segurança de maneira que possa diminuir os riscos e aumentar a riqueza da organização.

3.3. Usuários do fluxo de caixa



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Muitas vezes, equivocadamente, os pequenos e médios empresários ignoram a gestão do fluxo de caixa pensando tratar-se de ferramenta a ser utilizada somente pelas grandes corporações. Pesquisa divulgada pelo SEBRAE (*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*), corrobora com este entendimento. Segundo a pesquisa, cerca de 56% das micro e pequenas empresas vão à falência até o quinto ano de atuação, sendo que 30% delas encerram as atividades logo no primeiro ano de funcionamento. Os principais motivos que levam à falência destas empresas são a inexperiência, a falta de planejamento e a má gestão do negócio. A falta de planejamento na administração do fluxo de caixa está inserida nestas deficiências. Nesse sentido, o contador é o profissional mais indicado para levar ao conhecimento desses empresários a necessidade de utilização do fluxo de caixa, haja vista ser ele, na maioria das vezes, o primeiro a ser procurado pelo pequeno empreendedor. Este, muitas vezes, pode não ter conhecimento algum a respeito de administração de empresas e dos mecanismos que poderão ser utilizados para manutenção de seu empreendimento.

De qualquer forma, é necessário esclarecer que a gestão do fluxo de caixa não deve ser preocupação exclusiva das grandes empresas ou somente de empresas que visam ao lucro. Sejam instituições religiosas, associações, estatais, empresas industriais, comerciais ou de prestação de serviços, não importando o quão grande ou pequeno seja o porte, todas as organizações devem possuir um fluxo de caixa para administrar de forma adequada os recursos existentes.

3.4. Estrutura do fluxo de caixa

As informações contidas no fluxo de caixa devem ser demonstradas de forma ordenada ou estruturada, valorizando a utilização do fluxo. A adequada estruturação favorece a uma análise detalhada e a um claro entendimento dos resultados, permitindo ao gestor decidir mais seguramente sobre sua liquidez.

O FASB (*Financial Accounting Standards Board*), órgão normatizador das normas contábeis americanas, definiu uma formatação para apresentação das operações, todavia, para uma parte dos analistas, o modelo é passível de críticas, pois apresenta uma visão ligada à necessidade externa, tendo como foco principal o acionista. Contudo, independente do modelo a ser adotado, muitos são os detalhamentos do fluxo de caixa, dependendo dos vários enfoques de cada organização. De toda forma, o que importa é que sejam contempladas as diferentes naturezas do fluxo. O mais aconselhável é dividir os fluxos de entradas e saídas em quatro componentes principais: Operacional, Permanente, Acionista e Financeiro, onde:

a) Operacional

As entradas incluem os recursos obtidos com a venda de produtos/serviços produzidos ou prestados pela empresa. As saídas são compostas dos gastos com produção, administração e comercialização dos mesmos produtos ou serviços.

b) Permanente

Compõe-se dos bens móveis e imóveis da empresa, como veículos, máquinas, equipamentos, dentre similares. As entradas são compostas por recursos recebidos com a venda de bens e as saídas são relacionadas à aquisição de novos bens ou manutenção dos bens já existentes.

c) Acionista

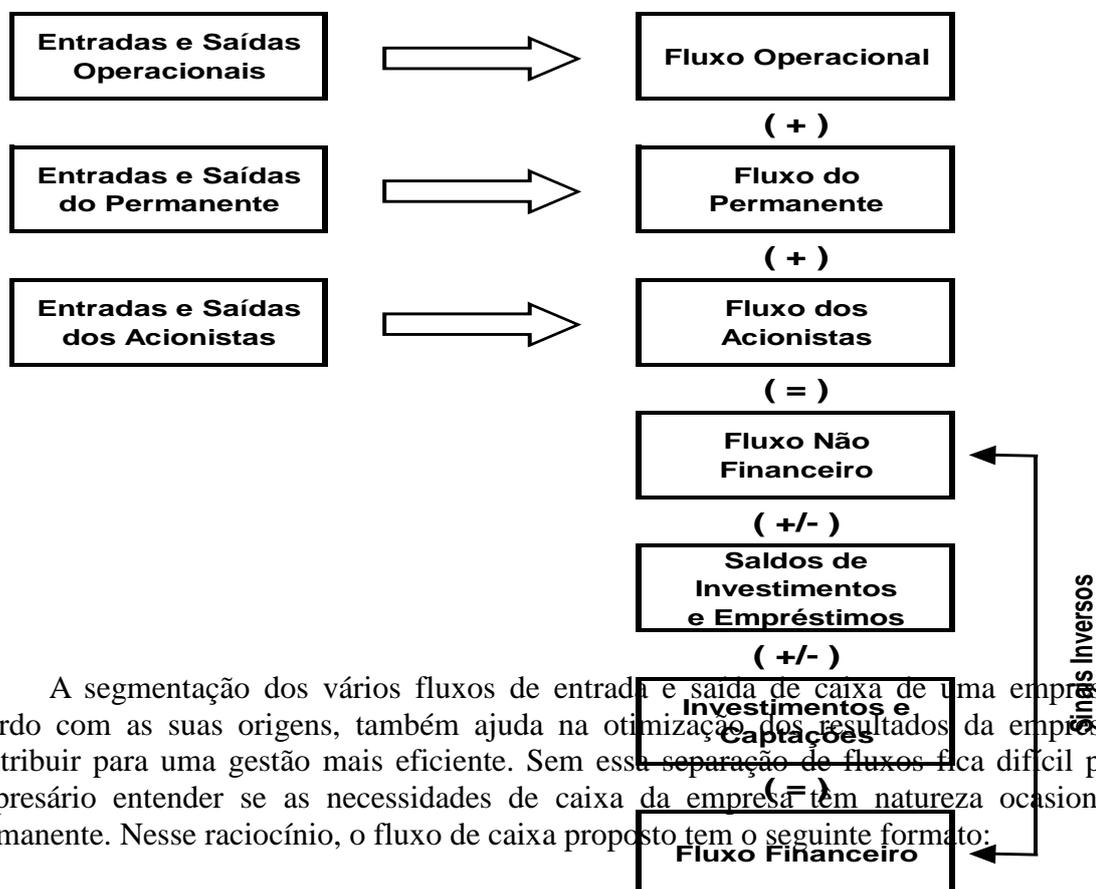
As entradas referem-se a todos os aportes de capital efetuados pelos acionistas na empresa. As saídas, por sua vez, são representadas pelos pagamentos da empresa aos acionistas.

d) Financeiro

É a soma dos resultados operacional, permanente e dos acionistas. Havendo fluxo positivo, entende-se que a empresa apresenta excesso de caixa e, neste caso, pode optar por investimentos destes recursos para gerar mais caixa. Havendo fluxo negativo, demonstra que a empresa precisa resgatar investimentos ou até mesmo necessita de recursos adicionais.

A análise destes quatro componentes permite ao gestor importantes esclarecimentos. Dentre eles, saber se a necessidade apresentada no caixa é decorrente de algum problema com a própria estrutura do negócio, e que deve, com isso, ser modificada. Também é possível saber se as atividades operacionais estão sendo capazes de gerar caixa para manter os demais componentes da estrutura, ou ainda, o fluxo operacional é positivo, todavia, devido a um alto montante de financiamento, os juros pagos levam o fluxo a gerar necessidade de mais financiamentos ou empréstimos.

Figura 2 - Componentes do Fluxo de Caixa



A segmentação dos vários fluxos de entrada e saída de caixa de uma empresa, de acordo com as suas origens, também ajuda na otimização dos resultados da empresa, ao contribuir para uma gestão mais eficiente. Sem essa separação de fluxos fica difícil para o empresário entender se as necessidades de caixa da empresa têm natureza ocasional ou permanente. Nesse raciocínio, o fluxo de caixa proposto tem o seguinte formato:



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Figura 3 - Formato Fluxo de Caixa

Fluxo Operacional

- (+) Cobrança
- (-) Pagamentos
- (=) **Fluxo de Caixa Operacional**

Fluxo do Permanente

- (+) Venda de ativos
- (-) Pagamentos referentes a aquisições
- (=) **Fluxo de Caixa do Permanente**

Fluxo dos Acionistas

- (+) Integralização de capital
- (-) Distribuição de lucro
- (=) **Fluxo de Caixa dos Acionistas**

Fluxo Financeiro

- (+) Entradas
- (-) Saídas
- (=) **Fluxo de Caixa Financeiro**

Fonte: Frezatti (2006, p. 40)

O detalhamento dos fluxos da forma acima mencionada torna perceptíveis diversas questões relacionadas à gestão da empresa, tais como a saúde dos negócios, a otimização de resultados e o desempenho e necessidades do fluxo financeiro.

3.5. Origem das informações para elaboração do fluxo de caixa

As informações para elaboração do fluxo exigem conhecimento e atualização constante do gestor. Informações como taxas, índices, variações cambiais, bolsa de valores, comportamento de mercado, além de futuras ações que serão tomadas pela administração, como redução ou expansão dos negócios, contratações ou demissões, gastos relevantes com marketing e propaganda, aquisições de empresas, aquisições de imobilizado, etc., tudo isso deve ser considerado na elaboração do fluxo de caixa. Todavia, não se pode esquecer de que a contabilidade contribui de forma significativa à gestão financeira. Nesse aspecto, a contabilidade gerencial tem condições de adequar a contabilidade com enfoque fiscal às necessidades dos gestores financeiros e dos acionistas.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A idéia de alguns administradores de que fluxo de caixa e contabilidade são distintos e, portanto, irreconciliáveis, não pode ser aceita. A base de dados do sistema contábil é a mesma do sistema financeiro, contudo, são viabilizados diferentes objetivos de informações. Nesse sentido, os dados econômicos disponíveis ou projetados, quando trabalhados e remanejados, geram informações úteis para o aspecto financeiro. Isso significa que o fluxo de caixa não pode ser elaborado separadamente da contabilidade. Vale dizer que a extração do fluxo de caixa é proveniente das mesmas informações que capturam o lucro levando a contabilidade a fazer parte de um contexto maior dentro das organizações.

3.6. Planejamento Financeiro

Para Gitman (2003), o planejamento financeiro é de essencial importância a uma empresa, pois fornece diretrizes de orientação, coordenação e controle de forma a atingir os objetivos estabelecidos. O planejamento de entradas e saídas de caixa, nesse aspecto, deve ser elaborado de maneira eficaz e objetiva. Para tal, a empresa deve utilizar o orçamento de caixa ou previsão de caixa.

O orçamento de caixa ou previsão de caixa é uma demonstração das entradas e saídas planejadas no caixa da empresa. É usado pela empresa para estimar o caixa exigido a curto prazo, com atenção especial ao planejamento para excedente de caixa e para escassez de caixa. Gitman (2003, p. 376)

Nesse entendimento, o planejamento é parte essencial da estratégia de qualquer empresa. Para Gitman (2003), a efetivação do planejamento financeiro requer bom senso, amplo conhecimento do negócio e exames de como a empresa será afetada pelas forças externas e internas.

Diante disso, o gestor financeiro sempre deve refletir a respeito de algumas considerações importantes relativas ao fluxo de caixa:

- 1) O fluxo de caixa não é o resultado de outras ações da empresa. Não deve ser feito com base em prazos de pagamentos e recebimentos já definidos por outras áreas, como contas a pagar e contas a receber. O gestor deve participar das decisões de forma efetiva, elucidando às demais áreas a situação do fluxo de caixa para determinado período de maneira que essas áreas tragam contribuições para a melhoria do fluxo;
- 2) O fluxo de caixa não deve ser instrumento exclusivo do tesoureiro. O comprometimento com as metas estabelecidas ficará mais fácil quando houver o entendimento de que o fluxo de caixa é um instrumento gestional de toda a organização. **!**
- 3) Os resultados atingidos devem ser de responsabilidade de toda a organização. De maneira igual, uma eventual alteração no resultado somente será possível se houver um envolvimento de todos.

Por tudo isso, em qualquer organização, o sucesso na gestão do caixa só será possível se houver o entendimento de que o fluxo de caixa é um instrumento gerencial da empresa como um todo e não apenas do tesoureiro. Deve haver um consenso de que não somente a área financeira, mas todas as demais áreas da empresa devem estar envolvidas na gestão, de forma direta ou indireta. Este envolvimento deve partir da alta administração até os demais cargos dentro da empresa, isto é, de cima para baixo.

3.7. Demonstração do Fluxo de Caixa



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A utilização do fluxo de caixa é de relevante importância ao planejamento financeiro, contudo, além da utilização do fluxo, ao término de cada período, é importante que se faça a demonstração de tudo que ocorreu no caixa e, para isso, utiliza-se o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC), que é fundamental para o entendimento do caixa de uma organização. Obrigatório nos Estados Unidos desde 1988, no Brasil, somente passou a ser exigido a partir de 2008, por força da Lei 11.638/2007, juntamente com a [Deliberação CVM 547/2008](#), que aprovou o Pronunciamento Técnico CPC 03, que trata da Demonstração do Fluxo de Caixa. Para Marion (2005), sua relevância dá-se em virtude da sua capacidade de indicar, de maneira condensada, a origem de todo dinheiro que entrou no caixa, bem como evidenciar onde foi aplicado todo o dinheiro que saiu do caixa, em um período determinado, além de mostrar o resultado do fluxo financeiro. Para Santi (1993), o demonstrativo de fluxo de caixa possibilita a obtenção de informações que servirão de base para o planejamento, além de ser instrumento indispensável à administração das disponibilidades.

A utilização do DFC permite esclarecer por que uma empresa demonstra um lucro considerável na DRE e, em contra partida, no Balanço Patrimonial, apresenta um saldo no caixa de valor muito baixo. Ou ainda, embora seja menos comum, por que uma empresa apresenta um aumento considerável em seu caixa tendo ela demonstrado prejuízo.

Segundo Marion (2005), dentre as análises permitidas pela utilização do DFC está a comparação entre o fluxo projetado e o realizado. O objetivo é analisar a eficiência das projeções, sua continuidade e/ou alterações que irão contribuir para o aperfeiçoamento de novas projeções de fluxos de caixa. Nesse sentido, Damodaran (2005, p. 80) escreve que “o demonstrativo de fluxo de caixa pode ser interpretado como uma tentativa de explicar de quanto eram os fluxos de caixa durante um determinado período e por que o saldo de caixa mudou durante esse período”.

O DFC pode ser elaborado através da análise das operações contidas na conta Caixa ou através das demonstrações financeiras. No entanto, como nem sempre é possível ter acesso à conta Caixa, a prática mais comum é utilizar-se das demonstrações financeiras básicas, como o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados (DMPL).

3.8. Metodologia e Análise do Fluxo de Caixa

Embora seja necessário haver muita dedicação e empenho ao processo técnico de elaboração do fluxo de caixa, o gestor financeiro também deve preocupar-se com a análise das informações usadas na elaboração do documento. Como qualquer modelo ou ferramenta de análise, boas informações geram resultados com melhor qualidade. Por este motivo, é importante investir tempo na análise das informações antes de se tomar uma decisão com base nos resultados demonstrados no fluxo de caixa. Nesse sentido, é necessário elucidar três aspectos de análise das informações obtidas no fluxo de caixa de uma empresa:

3.8.1. Análise de Consistência

O foco está nas informações e se estas estão sendo corretamente utilizadas e interpretadas. O objetivo é assegurar que haja consistência entre as informações utilizadas e os resultados obtidos. Nesse entendimento, o uso de um plano de contas detalhado, dentro de uma estrutura determinada, a comparação entre vários períodos, bem como a comparação entre os resultados alcançados com os projetados, facilitam a análise. É importante saber, inclusive, se as informações relevantes foram contempladas e se estão sendo atualizadas constantemente de maneira uniforme.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



3.8.2. Análise Comparativa

O objetivo está no entendimento das sucessivas mudanças do fluxo de caixa entre períodos e se os saldos estão melhorando ou piorando ao longo do tempo. A comparação entre realizado e projetado é essencial. Comparações com o mês anterior, com o ano anterior e com o plano de negócios devem ser efetuadas. Em períodos de inflação, é necessário fazer ajustes nas informações para que se possa compará-las. A análise comparativa permite, eventualmente, identificar problemas na gestão da empresa que exijam revisões.

3.8.3. Análise de otimização

Esta análise deve ser feita somente quando as análises comparativas e de consistência estiverem concluídas. Seu principal objetivo é estabelecer alternativas que permitam à empresa alcançar os melhores resultados possíveis em termos de geração de caixa em todos os fluxos da estrutura: operacional, permanente, dos acionistas e financeiro.

Antes de concluir se a capacidade de geração de caixa da empresa é satisfatória ou não, o gestor precisa estabelecer critérios de avaliação, ou seja, definir o que é um bom ou mau desempenho. Os critérios devem ser analisados em conjunto para permitir uma análise adequada relativa à capacidade de uma empresa continuar gerando caixa a longo prazo.

Após a conclusão do processo de elaboração e aprovação do fluxo de caixa, o gestor financeiro deve ser capaz de entender quais contas sofrem maior sazonalidade, e que, por isso, exigem acompanhamento mais próximo; quais contas são mais relevantes em termos de saídas de recursos; quais os tipos de controles e comparações devem ser feitos para assegurar que a tendência de geração de caixa projetada está correta; e, havendo excesso ou necessidade significativa de caixa, como proceder.

4. Desenvolvimento

Em todo ramo de atividade a gestão financeira é tema fundamental, não importando o porte, a origem do capital ou o tempo de existência no mercado. Nesse contexto, o fluxo de caixa é de suma importância para qualquer organização e 63% dos entrevistados concordam com esta afirmação, porém, para 25%, o fluxo de caixa seria importante apenas para as grandes corporações.

Cerca de 88% concordam totalmente que a empresa deveria utilizar o fluxo de caixa como instrumento de gestão, enquanto 12% concordam apenas parcialmente. O mesmo comportamento se dá quando questionados se o fluxo de caixa poderia ser considerado um dos principais instrumentos de auxílio à gestão financeira.

Lucro e caixa, embora possam ser confundidos, são diferentes. Para 19% dos entrevistados, lucro e caixa não são equivalentes, no entanto, 75% ainda guardam alguma equiparação entre os dois.

De acordo com o estudo, é possível uma empresa manter suas atividades operando com prejuízos, desde que, para isso, faça uso de um fluxo de caixa eficaz e bem planejado, no entanto, o contrário não é verdade. A pesquisa mostra que 63% dos entrevistados concordam com esse entendimento, porém, ainda há uma parcela de 31% que concorda apenas parcialmente e outra parcela de 6% que não concorda com esta colocação.

A base de dados do sistema contábil é a mesma do sistema financeiro. Nesse sentido, os dados econômicos disponíveis ou projetados, após os devidos tratamentos e remanejamentos, geram informações essenciais ao aspecto financeiro. Conclui-se, dessa forma, que o fluxo de caixa não pode ser elaborado separadamente da contabilidade. Nesse

contexto, 81% dos entrevistados estão de pleno acordo com esta afirmação, enquanto restam 19% que concordam apenas parcialmente.

Os fluxos de entradas e saídas de recursos deveriam ter um controle diário e, a partir daí, controles semanais, mensais e anuais. Tais controles se fazem necessários para que a alta administração das corporações saiba o destino dado às suas disponibilidades e de onde vieram as disponibilidades necessárias à organização. Na pesquisa, em relação ao controle diário, apenas 44% concordam totalmente com isso, enquanto 37% concordam parcialmente e 19% discordam em parte. Em relação ao controle semanal, apenas 25% concordam totalmente com isso, enquanto 38% concordam parcialmente, 31% discordam em parte e 6% não concordam. Em relação ao controle mensal, a maioria, cerca de 81%, concorda totalmente, 13% concordam parcialmente e 6% discordam em parte. E, por fim, em relação ao controle anual, somente a metade concorda, 25% concordam parcialmente, 19% discordam em parte e 6% discordam totalmente.

A utilização eficaz do fluxo de caixa torna possível prever dificuldades ou oportunidades para efetuar a tempo as correções e ajustes necessários. 88% dos entrevistados concordam totalmente com esta afirmação e apenas 12% concordam parcialmente.

O fluxo de caixa é uma ferramenta importante para o gestor e não se pode administrar eficazmente a empresa sem sua utilização, no entanto, apenas 31% concordam totalmente com esta afirmação, 63% concordam ou discordam em parte e 6% discordam totalmente.

O caixa seria o objetivo final do investidor ao optar por uma alternativa de alocação de recursos, no entanto, apenas 13% concordam totalmente com isso e 62% concordam ou discordam em parte. Para 25%, o investidor visa mais ao lucro do que ao caixa.

Empresas lucrativas podem ir à falência se não estiverem gerando caixa. 43% concordam totalmente com isso, mas, 19% discordam totalmente.

O fluxo de caixa é um instrumento gerencial da empresa como um todo e não apenas do tesoureiro. Nesse aspecto, 88% concordam totalmente com isso.

5. Conclusão

Toda organização necessita utilizar o fluxo de caixa como auxílio ao controle financeiro e à tomada de decisões. Não se pode mais conceber uma organização cujo gestor financeiro preocupa-se apenas com pagamentos, recebimentos e transferências de saldos entre contas correntes. As mudanças que constantemente ocorrem projetam cenários mercadológicos em que a concorrência estará cada vez mais acirrada. Porquanto, o fluxo de caixa bem elaborado irá contribuir substancialmente ao planejamento financeiro da organização.

As disponibilidades devem ser suficientes ao cumprimento dos compromissos assumidos. Para tal, é preciso projetar e analisar cenários de forma que se possa prever a capacidade de pagamento. Isto possibilita a mudança de planos, como aumentar ganhos anteriormente previstos ou diminuir gastos com despesas ou investimentos, de maneira que se possa evitar transtornos financeiros.

A eficácia do fluxo, no entanto, depende da participação de toda a organização, partindo do envolvimento da alta administração às demais hierarquias. A organização deve saber que as dificuldades financeiras põem em risco sua própria existência. Por outro lado, a utilização de ferramentas adequadas, como o fluxo de caixa, facilita a administração de eventuais dificuldades e contribui para o crescimento da organização em seus aspectos econômico e financeiro.

O resultado da pesquisa mostra que, embora seja de pleno conhecimento das empresas entrevistadas, apenas 57% delas utilizam o fluxo de caixa da forma adequada, isto é, operando controles diários, semanais, mensais e anuais, envolvendo a corporação como um todo, utilizando as informações contábeis para auxiliar nos controles e projeções de forma mais assertiva, fazendo as análises de consistência, análises comparativas e análises de otimização, e efetuando a tempo os ajustes necessários.

Bibliografia

- CAMPOS, Ademar F. *Demonstração dos fluxos de caixa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- DAMODARAN, Aswath. *Finanças corporativas: Teoria e Prática*. Bookman, 2004.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando o futuro*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. *Administração Financeira: Uma abordagem gerencial*. São Paulo: Afiliada, 2003.
- FILHO, Armando de Santi; OLINQUEVITH, José Leônidas. *Análise de balanço para controle gerencial*; 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- FREZATTI, Fábio. *Gestão do Fluxo de Caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. São Paulo: Atlas, 2006.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 11ª ed. São Paulo: 2005.
- NETO, Alexandre Assaf. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2003.
- SÁ, Carlos Alexandre de. *Gerenciamento do fluxo de caixa*. Apostila, São Paulo: Top Eventos, 1998.
- Sebrae. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 30 nov. 2014
- CPC. Disponível em <HTTP://www.cpc.org.br>. Acesso em: 30 nov. 2014