

# O FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA MEDIR A EFICIÊNCIA ECONÔMICA FINANCEIRA E GERENCIAL DAS EMPRESAS

*Jane Marques da Silva<sup>1</sup>, Vilma da Silva Santos<sup>2</sup>, Alice Pereira Prado<sup>3</sup>, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>4</sup>*

<sup>1</sup> Graduando em Administração de Empresas - Universidade de Taubaté - Rua Exp. Ernesto Pereira, s/n - Centro - 12030-320 - Taubaté - SP - Brasil - janemarques04@bol.com.br

<sup>2</sup> Professora do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté - Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - vilma70@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR - Universidade de Taubaté - Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - aliccepp@terra.com.br

<sup>4</sup> Coordenador do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR - Universidade de Taubaté - Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil - edson@unitau.br

**Resumo:** Em virtude da complexidade da economia, da expansão e competitividade dos mercados, verifica-se uma crescente necessidade das empresas em buscarem instrumentos que as auxiliem no planejamento e controle de seus recursos para que estes sejam usados de maneira adequada, pois o sucesso empresarial demanda cada vez mais o uso de práticas financeiras apropriadas. Mas, com a crescente complexidade dos processos empresariais, a contabilidade começa a apresentar dificuldades para fornecer ao administrador, informações vitais para as decisões a serem tomadas. Nesse contexto, analisou-se a importância do fluxo de caixa como ferramenta de planejamento e controle da gestão financeira das empresas. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica exploratória sobre o fluxo de caixa como ferramenta para os gestores. Concluiu-se que, o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, pois constitui-se peça indispensável de sinalização para os rumos financeiros de uma empresa ao mostrar, de forma direta ou mesmo indireta, as mudanças que tiveram reflexo no caixa, além de viabilizar a avaliação da capacidade de financiamento do capital de giro ou a identificação da necessidade de recursos externos.

**Palavras-chave:** Fluxo de caixa, Gestão financeira, Planejamento e controle.

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

## Introdução

Com o fluxo de caixa continuamente atualizado é bem possível diagnosticar (qualificação dada por um profissional a uma alteração mais ou menos grave, com base nos sintomas que observa) e prognosticar (opinião com fundamento incerto sobre o que deve acontecer) os objetivos máximos de liquidez e rentabilidade para um período em apreciação, de uma forma quantificada em função de metas propostas.

O diagnóstico e o planejamento de liquidez da empresa são relevantes devido ao fato de que, com liquidez a empresa apresenta maior possibilidade de atingir suas metas, tais como: garantias para adquirir novos empréstimos e financiamentos, mais credibilidade e segurança para os clientes, abertura de mercado para fornecedores, disponibilidades para os acionistas, planejamento e controle da gestão financeira e controle do capital de giro e conseqüentemente manter uma posição estável no ambiente competitivo.

As atividades de compra e venda, prazos de pagamentos e recebimentos, integram as

operações de fluxo de caixa, a partir deste, pode-se diagnosticar e planejar liquidez.

Para a gerência não basta apenas uma análise econômico-financeira que detecta desvio por meio de cálculos e comparações de índices, é preciso identificar as causas que provocaram tais desvios na liquidez.

## Materiais e Métodos

O presente estudo consiste numa pesquisa do tipo bibliográfico exploratório, buscando conhecer e aprofundar conhecimentos sobre o fluxo de caixa como uma ferramenta de gestão financeira.

## Fluxo de Caixa no Processo de Gestão da Empresa

O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa num determinado período [1].

A Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) "demonstra a origem e a aplicação de todo o

dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo", sendo que o caixa engloba as contas caixa e bancos, evidenciando as entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações [1].

Por sua vez, a DFC "permite mostrar, de forma direta ou mesmo indireta, as mudanças que tiveram reflexo no caixa, suas origens e aplicações". Percebe-se que a demonstração do fluxo de caixa demonstra tanto a origem quanto a aplicação dos recursos da empresa [1].

Ressalte-se que os recursos mencionados referem-se somente aos recursos em dinheiro, ou seja, aqueles que têm reflexo no caixa da empresa. O fluxo de caixa, de maneira ampla, "é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas", onde as atividades da empresa dividem-se em operacionais, de investimentos e de financiamento.

O Fluxo de Caixa constitui ferramenta de fundamental importância para a boa administração e avaliação da organização. A sua adoção possibilita uma boa gestão dos recursos financeiros, evitando situações de insolvência ou falta de liquidez que representam sérias ameaças à continuidade das organizações.

O objetivo básico da função financeira é prover a empresa recursos de caixa suficientes, de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros [2].

Em verdade, a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessárias.

Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos [2].

A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações.

Assim, quanto mais informação está ao nosso dispor, maiores são as chances de reduzirmos a incerteza na tomada de decisão. Assim, uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a capacidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor no ato da decisão. Contudo, é necessário conjugar o custo para obter as informações. O custo para obter as informações deve ser sempre menor que o benefício gerado pela decisão baseada nessas informações

### **A Relevância e a Utilização do Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, pois constitui peça indispensável de sinalização para os rumos financeiros de uma organização.

Há muito tempo se sabe que uma empresa pode operar sem lucros por muitos anos, desde que tenha um fluxo de caixa adequado. O oposto não é verdade [3].

Através de uma adequada gestão de caixa, a empresa pode reduzir, substancialmente, a necessidade de capital de giro, proporcionando maiores lucros em função, principalmente, da redução das despesas financeiras. Daí a importância da revisão e análise criteriosa do fluxo de caixa, pois só assim a empresa poderá aferir os resultados alcançados. De nada adianta efetuar projeções de fluxo de caixa, se o mesmo não for utilizado como ferramenta básica no processo decisório.

A projeção das necessidades futuras indicará escassez ou excesso de recursos em determinado período e a avaliação desses resultados, permitirá que as empresas tomem as providências em tempo hábil e reprojete seu fluxo de caixa em função das novas situações [3].

### **A Importância do Fluxo de Caixa**

Entende-se como Fluxo de Caixa o registro e controle sobre a movimentação do caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo [4]. A boa utilização da ferramenta Fluxo de Caixa também possibilita o conhecimento do grau de independência financeira da organização, com base na avaliação do seu potencial para geração de recursos no futuro, para saldar seus compromissos e para pagar a remuneração dos seus empreendedores.

Qualquer que seja a empresa, independente de seu tamanho, ela é movida a caixa e não a lucros. Não se pode pagar contas com lucros, somente com caixa. E quando alguém lhe perguntam se a empresa tem conseguido obter algum lucro? o que provavelmente quer saber é se a empresa obteve caixa. Não importa o campo de atuação de sua empresa no final, você precisa ter suficiente dinheiro para pagar suas obrigações ou você estará fora do negócio [4].

O fluxo de caixa viabiliza, ainda, a avaliação da capacidade de financiamento do seu capital de giro ou a identificação da necessidade de recursos externos. Permite conhecer a capacidade de expansão com recursos próprios, gerados a partir de suas próprias operações, e aferir o potencial efetivo das organizações para implementar decisões de investimento, financiamento, distribuição de lucros e/ou pagamento de dividendos [1].

Também gera indicadores do momento ideal para a realização de empréstimos ou captações de recursos externos, tanto para a cobertura de eventuais situações de déficits, como para implementar decisões que dependem de aportes adicionais, além de orientar as aplicações dos excedentes de caixa (superávits) no mercado financeiro, possibilitando maiores ganhos para a organização e melhor compatibilização dos prazos.

Mesmo entre os fluxos de caixa existentes, pode-se observar que, enquanto o fluxo histórico limita-se a explicar o passado, o fluxo de caixa projetado lança-se à frente procurando estabelecer o futuro [4].

### **A Utilização do Fluxo de Caixa nas Empresas: Fluxo de Caixa Histórico versus Projetado**

Existem duas formas para tratamento das informações relativas ao Fluxo de Caixa: a primeira refere-se ao fluxo de caixa histórico, que apresenta o desempenho passado; e a segunda ao fluxo de caixa projetado (ou orçamento de caixa), que procura antever as situações relacionadas ao caixa das organizações [5].

O fluxo de caixa histórico ou Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) coloca-se como instrumento complementar às demais demonstrações contábeis, especialmente ao balanço patrimonial e à demonstração de resultado do exercício. Procura esclarecer e historiar as atividades operacionais de investimento e de financiamento estabelece o rastreamento da atividade passada com vistas a elucidar pontos críticos no desempenho financeiro das organizações, fornecendo subsídio para a tomada de decisões, correção de rumos e incrementos de resultados [5].

Sua análise permite avaliar a forma como o recurso de cada fonte vem sendo aplicado e proporciona uma visão acerca do crescimento da organização. Também, aliado aos outros indicadores, serve como base para a construção do Fluxo de Caixa Projetado, ou orçamento de caixa, que antecipa situações futuras de caixa, antevendo pontos críticos que poderão ser antecipadamente tratados ou situações de excesso de caixa que podem ensejar decisões de redirecionamento de recursos.

Construído a partir de critérios previamente definidos, aliado às informações disponíveis nas organizações e com o auxílio de modelos matemáticos e estatísticos, essas previsões não estão isentas dos efeitos da subjetividade, sendo, portanto de extrema importância a observação do princípio da prudência por ocasião de sua elaboração [5].

A importância de um e de outro é relativa e poderá ser maior ou menor dependendo do momento e da utilização que se deseje dar. Se a antevisão do futuro possibilita agilidade na

adaptação às situações novas, o conhecimento do passado e a sua comparação ao planejado se constitui em elemento aferido dos critérios utilizados para as projeções. Assim sendo, essa facilidade de projetar uma situação financeira futura é que faz do fluxo de caixa uma poderosa ferramenta para os gestores, na medida em que suas ações poderão ser redirecionadas, dependendo do saldo disponível projetado, segundo o foco definido pela administração superior.

O conhecimento, com antecedência, de uma situação negativa no fluxo de caixa projetado possibilita a discussão prévia do problema, sob a ótica do raciocínio sistêmico, para a adoção das medidas definitivas para saná-lo.

### **O Processo de Planejamento Utilizando o Fluxo de Caixa**

O orçamento de caixa é um instrumento que possibilita à administração financeira planejar, ao invés de meramente reagir a situações emergentes, sendo, portanto, um instrumento chave da administração. A administração financeira, por sua vez, centraliza-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, para que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas a que se propõe a cúpula diretiva. Tem como princípio básico cuidar em ter-se o numerário para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros [1].

O processo de planejamento do fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações úteis, práticas e econômicas. A proposta é dispor de um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa da empresa.

Elabora-se o fluxo de caixa a partir das informações recebidas dos diversos departamentos, setores, seções da empresa, de acordo com o cronograma anual ou mensal de ingressos e desembolsos, remetidos ao Departamento ou Gerência. Da mesma forma, a posição de caixa recebe continuamente impacto de vários fatores, tanto internos quanto externos, que precisam ser considerados pelo administrador financeiro no dia-a-dia da empresa [1].

É fundamental considerar que o fluxo de caixa não deve ser montado isoladamente por uma área, mas deve ser um compromisso conjunto da empresa toda, com base em informações fornecidas pelas várias áreas participantes. Isto permite à empresa tornar o fluxo de caixa visível, transparente e não uma caixa preta nas mãos de uma área privilegiada [6].

Assim, o fluxo de caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação das

variações dos saldos do disponível da empresa. É o produto final da integração das contas a receber com as contas a pagar, de tal forma que, quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas tem-se o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado.

### **Importância do Fluxo de Caixa no Planejamento**

O fluxo de caixa projetado é a ferramenta de que dispõe o administrador financeiro para visualizar com antecedência uma situação deficitária e evitar que ela ocorra.

O fluxo de caixa histórico permite ao administrador visualizar a adequação ou não das decisões tomadas, além de servir de base de lançamento para os números projetados [4].

É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar, os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas das receitas ou de aumento no volume dos pagamentos [4].

A projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores como o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e/ou comercialização, se é contínuo ou não. Depende da periodicidade dos ingressos, bem como da forma como a empresa efetua seus desembolsos de caixa. É necessário estar consciente que quanto maior a incerteza das projeções futuras, mais flexíveis terá que ser o planejamento econômico-financeiro do fluxo de caixa, bem como com maior frequência deverão ser feitos os ajustes das estimativas [1].

Outros papéis importantes, que desempenha o fluxo de caixa, é a possibilidade de evitar a programação de desembolsos vultosos para o período em que os ingressos orçados sejam baixos, por questões de mercado, por exemplo. O planejamento do fluxo de caixa permite ao administrador financeiro verificar se poderão realizar aplicações em curto prazo com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos de resgate.

Nestes termos, o fluxo de caixa é de vital importância para a eficiência econômica financeira e gerencial das empresas, sejam elas, micros, pequenas, médias ou grandes, a tal ponto que muitas instituições de crédito exigem a sua apresentação antes de concederem empréstimos a seus clientes [4].

### **Conclusão**

O fluxo de caixa apresenta ferramentas essenciais para evidenciar um dos ativos mais importantes de uma empresa, ou seja, o caixa, pois é ele que supre as necessidades básicas diárias de uma organização, permitindo a continuidade de seu funcionamento. Portanto a empresa que mantém continuamente atualizado seu fluxo de caixa poderá dimensionar, a qualquer momento, o volume de entradas e saídas de recursos financeiros, através de mudanças nos prazos de recebimentos e pagamentos, bem como fixar o nível desejado de disponibilidade para o próximo período.

A importância de as empresas se orientarem pelos fluxos de caixa para administrar os negócios, visando reduzir os riscos financeiros, o custo dos recursos e, conseqüentemente aumentar sua rentabilidade.

Assim, o fluxo de caixa é um método de aferição e interpretação das variações dos saldos do disponível, de tal forma que quando se olha para trás e se comparam às receitas recebidas com as despesas pagas, tem-se o fluxo de caixa realizado e quando se comparam as receitas a receber com as despesas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado.

### **Referências**

- [1] ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. 5 ed. Porto Alegre: Sagra – DC Luzzatto, 1995.
- [2] PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Sistemas de informações contábeis.** São Paulo: Atlas, 1988.
- [3] DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- [4] CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de caixa em moeda forte análise, decisão e controle.** São Paulo: Atlas, 1993.
- [5] MARTINS, Eliseu. **Contabilidade versus fluxo de caixa.** Temática Contábil e Balanços. São Paulo, IOB, ano 23, n. 32, 1989.
- [6] FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio.** São Paulo; Atlas, 1997.