

A EFICÁCIA DO FLUXO DE CAIXA NO PROCESSO DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL

Adriana Cristina Barbosa Pires¹, Vilma da Silva Santos², Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira³

¹Pós-graduanda em MBA – Gerência Financeira e Controladoria - Universidade de Taubaté - adrianaacbp.@ig.com.br

²Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR - Universidade de Taubaté - vilma70@gmail.com

³Coordenador 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: Com a demanda crescente do processo administrativo os gestores em geral devem contar com a excelência da administração, utilizando-se de ferramentas gerenciais para a promoção do uso racional dos recursos. Somente aquelas capazes de conservar os melhores funcionários, usar tecnologia integrada à cadeia de valores e estiverem bem estruturadas poderão construir uma potência em condições de concorrer no mercado atual. Assim, analisou-se, como o fluxo de caixa como uma ferramenta eficaz na gestão empresarial ao apoiar o seu processo decisório. E, com a pesquisa bibliográfica exploratória verificou-se a importância para os gestores o uso de informações contábeis precisas e oportunas proporcionadas pelo fluxo de caixa. Concluindo que a escassez de recursos financeiros e o elevado custo para sua captação, juntamente com a falta de planejamento e controle, têm contribuído para que muitas empresas encerrem suas atividades, pois se forem implantados com seriedade na gestão de uma empresa contribuem para o acompanhamento das diretrizes e para o alcance das metas estabelecidas.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa, Gestão empresarial, Tomada de decisão.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

Na atualidade, com a economia atual, um empreendedor necessita saber compreender, construir e analisar o Fluxo de Caixa da empresa como condição imediata de uma administração competente.

O Fluxo de Caixa facilita a visualização das disposições financeiras para fazer frente às necessidades financeiras da empresa.

A competência administrativa está na tomada de decisões certas, no momento certo, baseada nas entradas e saídas prevista no Fluxo de Caixa.

Materiais e Métodos

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica na obtenção de dados descritos sobre o assunto. Teve também a realização de uma pesquisa exploratória, que buscou analisar a importância do fluxo de caixa no processo de tomada de decisão.

O que é Fluxo de Caixa?

É a forma de registro e análise do comportamento de liquidez de uma empresa para sustentar a tomada de decisão de um administrador financeiro. Ele estabelece o curso temporal financeiro da empresa com suas entradas e saídas [1].

Objetivo e Finalidades do Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa tem por objetivo auxiliar o gestor ou administrador financeiro a tomar decisões, da situação do caixa da empresa.

Entende-se por finalidades [2]:

- ✓ Planejar as entradas e saídas de caixa;
- ✓ Avaliar a situação de caixa da empresa;
- ✓ Auxiliar a tomada de decisão financeira da empresa;
- ✓ Permitir ajustes financeiros na empresa, conhecendo antecipadamente, a sua situação financeira;
- ✓ Planejar a contratação de empréstimos ou investimentos;
- ✓ Avaliar o impacto do aumento ou diminuição das vendas de uma empresa; e
- ✓ Informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros.

Características do Fluxo de Caixa

Entende-se por características, os seguintes itens [2]:

- ✓ O prazo de cobertura, a utilização e a disponibilidade de recursos humanos e materiais a serem aplicados a sua implantação e operação são os elementos

necessários para formação do Fluxo de Caixa;

- ✓ O prazo de cobertura é a projeção do saldo para um tempo específico. Ele se divide em unidade de tempos denominado período de informação;
- ✓ O grau de detalhamento das entradas e saídas depende do número de funções do Fluxo de Caixa;
- ✓ O grau de precisão varia em função de seu prazo de cobertura;
- ✓ A empresa deve ter como função do Fluxo de Caixa exclusivamente o planejamento financeiro;
- ✓ É fundamental que as entradas e saídas do Fluxo de Caixa não ultrapassem 10% do total das mesmas, visando não comprometer a sua função; e
- ✓ Geralmente, o Fluxo de Caixa de curto prazo possui período de cobertura corrida, enquanto que, o Fluxo de Caixa a longo prazo tem cobertura com base em calendários fixo.

Tipos de Atividades de Fluxo de Caixa

As principais atividades geradas pelo Fluxo de Caixa, a qual nos permite efetuar cobranças, pagamentos referentes a operações, juros e impostos; usar dinheiro para investimento pela empresa e Fluxo de Caixa para ou de credores e investimentos da empresa, excluindo-se os pagamentos de juros [3] são:

- ✓ Fluxo de Caixa gerado pelas operações;
- ✓ Investimentos efetuados pela empresa;
- ✓ Fluxo de Caixa gerado por atividades de financiamento.

Ao somar as três áreas obtém-se a Variação Líquida no Fluxo de Caixa.

Cuidados para a Elaboração do Fluxo de Caixa

A elaboração de um Fluxo de Caixa requer alguns cuidados, são eles [4]:

- ✓ Conhecer o ciclo financeiro da empresa;
- ✓ Manter atualizado os controles: bancários, de recebimento de clientes, de pagamento de fornecedores, pagamento de despesas e de movimento de caixa; e
- ✓ Manter atualizados e realistas os valores de estimativas das entradas e saídas de caixa.

Esses cuidados são necessários para que se obtenham previsões realistas, através do fluxo de caixa e para que as decisões tomadas, baseadas nesses dados, seja benéfica a empresa.

Modelo de Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa deve ser elaborado com as informações existentes na empresa, recebidas dos diversos setores, adotando sempre um modelo que facilite a visualização das entradas e saídas de caixa (Quadro 1).

Itens	Jan	Fev	Dez	Ttal
1.SALDO INICIAL					
2.ENTRADAS DE CAIXA:					
Vendas à vista					
Vendas a prazo					
Outros recebimentos					
Total das entradas de caixa					
3.SAÍDAS DE CAIXA:					
Fornecedores					
Folha de Pagamento					
Encargos Sociais					
Despesas Operacionais					
Outros Pagamentos					
Total das saídas de caixa:					
4.SALDO DE CAIXA:					

Quadro 1 – Itens que compõem o Fluxo de Caixa

Os itens que devem compor as entradas e saídas da empresas dependerão do tamanho e do tipo de atividade econômica de cada empresa, como no exemplo do Quadro 1.

Medição dos Fluxos de Caixa Operacionais

Pode-se estabelecer duas abordagens de medição, são elas [4]:

- ✓ **Método Direto:** na origem, localiza-se o Fluxo de Caixa recebido dos clientes e, em seguida, subtrai os diferentes Fluxos de Caixa que ocorrem nas operações normais da empresa; e
- ✓ **Método Indireto:** na origem, localiza-se o Lucro Líquido e depois adiciona as despesas que não produziram saídas de caixa. Ele promove ajustes para variações nos Ativo Circulante e no Passivo Circulante, relacionados às operações da empresa.

É importante notar que a diferença entre os dois métodos se dá apenas em seu início, pois qualquer um deles promove a demonstração de resultado em seu Fluxo de Caixa.

Gerenciamento de Dados do Fluxo de Caixa

A projeção de recebimento de vendas e pagamentos de compras, pessoal, serviço de terceiros, juros, impostos, receitas e gastos diversos são informações de diversas áreas da empresa que estiverem atuando em sistemas informatizados, sua importação para o Fluxo de Caixa será simples. Caso contrário, os dados precisarão ser impressos e digitados novamente, para alimentar o Fluxo de Caixa, promovendo custos e esforços adicionais [3].

Detalhamento dos Principais Dados do Fluxo de Caixa

Os principais dados dos fluxos de caixas são os seguintes [3]:

- ✓ **Projeção de receita de vendas:** são feitas pela área comercial da empresa e as projeções dos preços de venda são feitas pela área financeira ou comercial. Nela poderá incluir estimativas de vendas não realizadas, dependendo do prazo de cobertura do Fluxo de Caixa;
- ✓ **Projeções de recebimentos de contas:** o sistema de contas a receber é a principal fonte para a retirada de informações com o intuito de se fazer projeções de entradas de caixa a “curto prazo”:

No exemplo da inadimplência dos clientes ser um fato verídico, é preciso fazer ajustes nos números fornecidos pelas contas a receber, baseando-se em percentuais históricos da empresa [3].

É preciso também fazer previsão de recebimento antecipado, principalmente, quando a empresa adota uma política de desconto para clientes que pagam antecipadamente.

- ✓ **Projeções de desembolsos com compras e serviços:** na saída de dinheiro, num Fluxo de Caixa, destaca-se o pagamento a fornecedores e prestadores de serviços. Estes valores, já programados, são informados pela área, de conta a pagar, da empresa; e
- ✓ **Projeção de despesas com pessoal:** essas projeções são menos incertas porque o número do quadro de pessoal é estável e valor dos salários pode ser previsto com boa precisão.
- ✓ **Despesas financeiras:** os contratos de empréstimos e financiamento efetuados pela empresas têm seu cronograma de pagamento definido, permitindo a visualização do pagamento do principal e dos juros [3].

Soluções para Imprecisão do Fluxo de Caixa

A tomada de decisões financeiras ou não, em sua maioria, utiliza como base de apoio, as estimativas previstas no Fluxo de Caixa. Portanto, quanto maior for a precisão dessas estimativas, melhor será a qualidade dessas decisões tomadas.

Para garantir essa qualidade, pode-se tomar algumas medidas visando a melhoria da precisão do Fluxo de Caixa, são elas [2]:

- ✓ **Utilizar análise de sensibilidade:** por meio de mais de uma projeção, vinculando cada uma delas a determinada hipótese. Embora aumente a quantidade de informações, as projeções permitem uma tomada de decisão com mais convicção;
- ✓ **Utilizar tratamento de dados estatísticos:** efetuar o tratamento de dados estatísticos com a construção de uma série histórica de dados para efetivar projeções;
- ✓ **Criar a filosofia de planejamento para o Fluxo de Caixa:** a cultura de planejamento promove a produção de dados e informações úteis.

Controle de Caixa

O controle de caixa não é desvinculado sem planejamento, pois trabalha com as sobras ou insuficiência de caixa, além de efetuar a distribuição adequada dos saldos de caixa dentro do prazo de cobertura.

As sobras de caixa devem ser aplicadas observando os seguintes itens [4]:

- ✓ Aplicação em investimento sem risco;
- ✓ Se a precisão do Fluxo de Caixa afeta o retorno dos saldos de caixa;
- ✓ Se o prazo de cobertura do Fluxo de Caixa afeta o retorno dos saldos do Caixa;
- ✓ Se as aplicações fora do mercado financeiro podem ser atrativas; e
- ✓ Se usar financiamentos pode ser vantajoso;
- ✓ Deve-se manter margem de segurança de folga nas aplicações.

A insuficiência de caixa é o primeiro sintoma de problemas financeiros na empresa. Ela pode surgir pela inadimplência dos clientes, queda nas vendas, prejuízos nas operações, desembolsos extraordinários, crescimento de despesas com juros, entre outros. Para resolver essa insuficiência é preciso [4]:

- ✓ Acelerar as entradas de caixa;
- ✓ Agilizar o processo de recebimento e depósitos;
- ✓ Retardar a suspensão de saídas de caixa;
- ✓ Renegociar os financiamentos, alongando o ser perfil.

As oscilações acentuadas dos saldos de caixa são problemas, porque criam um impacto

desfavorável sobre o trabalho na área financeira. Elas podem ser eliminadas com o deslocamento dos saldos positivos para aqueles dias que existem déficits de caixa [2].

Fluxo de Caixa como Instrumento Gerencial da Empresa

O Fluxo de Caixa é um instrumento gerencial que permite apoiar o processo decisório com resultados pretendidos. Quando o Fluxo de Caixa é visto, não apenas como um instrumento de utilidade restrita e de acompanhamento, adquire uma dosagem estratégica.

Ele é utilizado, nas organizações que elaboram Fluxo de Caixa, para um período à longo prazo, para avaliar sua capacidade de pagar financiamentos, também a longo prazo, e mesmo para direcionar investimentos que produzem ou não, uma liquidez.

Portanto, a otimização do Fluxo de Caixa como um instrumento de apoio de tomada de decisão é imprescindível para estabelecer sucesso e eficiente, assim como, reverte a queda de margem, que possibilita uma possível falência [5].

Discussão

Como a integração entre sistemas de informações se torna cada vez maior, permitindo maior consistência entre as várias informações, possibilidades de utilização de diferentes conceitos e datas de corte ajustáveis de acordo com o objetivo da informação requerida isto se torna a extração dos Fluxos de Caixa com mesma base de dados que captura o lucro da organização.

Nesta abordagem, ele é utilizado como um instrumento que a ela o nível de negócios da empresa não só à curto prazo, mas também, principalmente a longo prazo. Ele realmente influência nas decisões estratégicas da empresa, é utilizado nas reuniões de diretoria para decidir questões ligadas a novos projetos de investimentos, demonstrando que a disponibilidade de liquidez afeta o processo de tomada de decisão.

Conclusão

Concluiu-se que o Fluxo de Caixa é de grande importância, em todas as empresas, por ser um instrumento que auxilia nas tomadas de decisões. Fala-se atualmente em qualidade de produtos e serviços, nas empresas, mas é importante comentar que é necessário também, a qualidade nas atividades das mesmas, tendo em vista que de nada adianta ter um Fluxo de Caixa dentro do moldes exigidos, sem que seus dados não estejam compatíveis com a realidade da empresa.

Referências

[1] LOPES DE SÁ, Antonio; LOPES DE SÁ, Ana M. **Dicionário de contabilidade**: 9 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

[2] SANTOS, Edno Oliveira. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

[3] LONGENECKER, Justing; MOORE, Carlos W.; PETTY William J. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

[4] CAVALCANTE José Carlos. Consultor de Empresas- Orientação Empresarial- **SEBRAE** São Paulo 2006

[5] FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**: dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Atlas, 1997.