

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Talita de Avila Nunes Ferreira Camargo

A importância do fluxo de caixa e sua gestão

**Além Paraíba
2020**

Talita de Avila Nunes Ferreira Camargo

A importância do fluxo de caixa e sua gestão

Trabalho de Conclusão de Curso

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professora orientadora: Tatiana Alves da Costa

Além Paraíba
2020

CAMARGO, Talita de Avila Nunes Ferreira

A importância do fluxo de caixa e sua gestão

Administração

54 folhas

Bacharel em Administração – Faculdade de Ciências Gerencias Alves Fortes

– FACE-ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba –

FEAP

Coordenador: Allan Lima Ferreira

Professora Orientadora: Tatiana Alves da Costa



Talita de Avila Nunes Ferreira Camargo

A importância do fluxo de caixa e sua gestão

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Tatiana Alves da Costa

Prof. Convidado(a):

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Allan Lima Ferreira
Coordenador do Curso de Administração

Além Paraíba, 15 de julho de 2020

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família que me apoiou e esteve comigo em todos os momentos, ao meu Esposo e também ao meu avô José Nunes de Ávila que ficaria muito feliz com a minha vitória.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, a meus pais, meu esposo e a minha família.

*“Administração é a arte de criar os caminhos que levam a
humanidade à excelência de suas realizações”.*

Marcelo Araújo

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo principal verificar a importância do fluxo de caixa enquanto um elemento de suporte à gestão na tomada de decisões. Lançou-se mão de um estudo bibliográfico destacando a necessidade de se construir um controle financeiro eficaz e eficiente para auxiliar na tomada de decisões das empresas. Compreender e analisar o fluxo de caixa é muito mais simples do que pode-se imaginar. As decisões acertadas a partir do fluxo de caixa se tornam mais fáceis e seguras; entretanto, as áreas da empresa devem estar em perfeita integração e harmonia. A comunicação entre elas é fundamental; quanto mais áreas estiverem integradas, mais simples e precisa será a busca dos objetivos. Por meio deste estudo verificou-se que o fluxo de caixa é uma ferramenta excepcional que proporciona o planejamento e o controle sobre os recursos financeiros, apontando o caminho financeiro da organização e tomando como base para decisões mais objetivas e racionais.

Palavras-Chaves: Fluxo de Caixa. Gestão. Decisões.

Abstract

The present work has as main objective to verify the importance of cash flow as an element of support to management in decision making. A bibliographic study was used highlighting the need to build an effective and efficient financial control to assist in the decision making of companies. Understanding and analyzing cash flow is much simpler than you might think. Decisions based on cash flow become easier and safer; however, the company's areas must be in perfect integration and harmony. Communication between them is essential; the more areas are integrated, the simpler and more precise the search for objectives will be. Through this study, it was found that cash flow is an exceptional tool that provides planning and control over financial resources, pointing out the financial path of the organization and taking as a basis for more objective and rational decisions.

Key words: Cash flow. Management. Decisions.

Lista de ilustrações

Figura 01: Funções da Administração Financeira	17
Figura 02: Planejamento Financeiro de Curto Prazo	21
Figura 03: Ciclo de Caixa	24
Figura 04: Caracterização do Fluxo de Caixa	27
Figura 05: Fluxo de Caixa de Ingressos e de Desembolso	29
Figura 06: Principais Ingressos e Desembolso de Caixa	30
Figura 07: Modelo de Fluxo de Caixa	31
Figura 08: Modelo de Fluxo de Caixa Diário Projetado para um Mês	33
Figura 09: Equilíbrio Financeiro	37
Figura 10: Necessidades Totais de Recursos Financeiros	38
Figura 11: Recebimentos Venda a Prazo	42
Figura 12: Recebimentos de Venda a Prazo com Atraso	43
Figura 13: Pagamentos das Compras a Prazo	43
Figura 14: Fluxo de Caixa	44
Figura 15: Recebimentos	45
Figura 16: Projeção das Compras	46
Figura 17: Pagamentos	47
Figura 18: Despesas Administrativas	48
Figura 19: Fluxo de Caixa Mensal Operacional e Extra Operacional	50

Sumário

Introdução	13
Metodologia.....	15
1 - A Administração Financeira das Empresas.....	16
1.1 - Funções do Administrador Financeiro	17
1.2 – O Problema de Agência	18
1.3 - Planejamento Financeiro	19
1.3.1 – Planejamento Financeiro de Longo Prazo.....	20
1.3.2 – Planejamento Financeiro de Curto Prazo	20
1.4 - Indicadores de Giro e Atividade.....	21
1.4.1 - Ciclo Operacional	22
1.4.2 - Ciclo de Caixa ou Financeiro	22
1.4.3 – Ciclo Econômico	24
1.5 – Giro de Estoque	25
2 – Fluxo de Caixa.....	26
2.1 – Itens do Fluxo de Caixa	27
2.2 – A Importância do Fluxo de Caixa.....	29
2.3 – Modelos de Fluxo de Caixa	31
2.3.1 – Objetivos do Fluxo de Caixa.....	34
2.3.2 - Vantagens do Fluxo de Caixa	35
3 - Fatores que podem ocasionar falta de recursos na empresa	36
3.1 – Equilíbrio Financeiro.....	36
3.1.1 -Técnica de Financiamento de Risco Mínimo	38
3.1.2 – Técnica de Financiamento de Menor Risco	38
3.1.3 – Técnica de Financiamento de Maior Risco	39
3.2 – Alterações nos Saldos de Caixa	39
3.3 – Controle e Planejamento do Fluxo de Caixa	40
3.3.1 - Planilhas Auxiliares de Fluxo de Caixa.....	41
3.3.2 – Planilha Auxiliar de Recebimentos das Vendas a Prazo.....	42
3.3.3 – Planilha Auxiliar de Recebimentos das Vendas a Prazo com Atraso	42
3.3.4 – Planilha Auxiliar de Pagamentos das Compras a Prazo.....	43
3.3.5 – Planilha Auxiliar do Fluxo de Caixa	44
3.3.6 – Planilha Auxiliar de Recebimentos	45

3.3.7 – Planilha Auxiliar de Projeção das Compras.....	46
3.3.8 – Planilha Auxiliar de Pagamentos	46
3.3.9 – Planilha de Despesas Administrativas	47
3.4 – Fluxo de Caixa Integrado.....	48
3.4.1 – Fluxo de Caixa Operacional.....	48
3.4.2 – Fluxo de Caixa Extra Operacional	48
Conclusão	51
Bibliografia.....	52

Introdução

Muitas empresas têm demonstrado dificuldades na hora de administrar seus recursos financeiros. Tal fato pode estar associado à identificação, conhecimento e uso de ferramentas adequadas para aquela finalidade; ferramentas estas que também podem ser bases na tomada de decisões de gestores financeiros. Tais ferramentas podem nortear outras áreas da empresa, indicando quais os melhores momentos para realização de investimentos em estrutura ou equipamentos. Uma destas ferramentas é o Fluxo de Caixa, cuja adequabilidade à gestão financeira, no contexto dos negócios, pode oportunizar uma atmosfera de controle e paralelamente de precisão sobre os aspectos que envolvem as movimentações financeiras executadas cotidianamente por organizações de variados.

O trabalho foi criado com o intuito de mostrar o quão fácil pode ser o entendimento e análise de um fluxo de caixa. Salienta-se também, que tomar decisões baseadas em tal ferramenta é muito mais fácil e seguro do que muitas pessoas imaginam. É claro que tudo é decorrente da boa integração/ comunicação entre todas as áreas da empresa. E quanto melhor for a integração, mais simples a busca de seus objetivos. Ressalta-se que a análise do Fluxo de caixa como uma ferramenta de auxílio, torna as decisões sobre investimentos mais simples, objetivas e racionais.

O controle de entradas e saídas de dinheiro é uma situação que atinge não somente empresas como também pessoas físicas. Para obtê-lo faz-se necessário primeiro, no caso de empresas, entender do que é composto um fluxo de caixa e como analisá-lo. A proposta deste projeto caminha exatamente nesta direção, ou seja, oferecer respostas que satisfaçam às questões aqui formuladas.

Identificar por meio de um intenso estudo bibliográfico, a melhor maneira de gerir um fluxo de caixa no intuito de torná-lo uma ferramenta de auxílio na tomada de decisões para o administrador e também para obter maior eficiência na administração de seus recursos financeiros.

Após um tempo trabalhando em uma pequena empresa, percebe-se a importância que o mesmo tem para o controle financeiro. É pensando nisso que necessita-se de um melhor entendimento e uma boa gestão de fluxo de caixa; onde, os envolvidos possam vê-lo e analisá-lo previamente para tomadas de decisões seguras.

Muitas empresas têm dificuldade para controlar seu fluxo de caixa e com isso tem uma maior dificuldade na tomada de decisões; por não saber como entender e analisar suas

entradas e saídas de dinheiro. É de extrema importância que todos saibam as opções que existem no mercado e qual é a melhor com suas vantagens e desvantagens.

Metodologia

Para fundamentar o presente estudo buscou-se apoio conceitual na obra de Assaf Neto, et al (2002) “Administração do capital de giro” que apresenta uma visão completa e exemplificada sobre capital de giro e sobre a importância da ferramenta já anteriormente mencionada para o controle do administrador. Para um maior aprofundamento sobre o tema e, principalmente, sobre as questões relativas ao ponto principal do trabalho, que é a gestão do fluxo de caixa, utilizou-se a contribuição de Zdanowicz (1992) “Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros”.

O presente trabalho está estruturado de forma que irá abordar primeiramente a parte conceitual que menciona a importância e a utilidade proposta pela ferramenta em estudo. A segunda apresenta introdução da discussão teórica sobre o tema em pauta materializada aqui, pelo referencial teórico que, por sua vez, sustentará a proposta deste estudo. A terceira apresenta os procedimentos metodológicos que orientaram a presente investigação, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos.

1 - A Administração Financeira das Empresas

Para Sanvicente (1997), pode-se entender a administração financeira como sendo, “um completo sistema de geração de informações financeiras e também gerenciais, pois além de abranger o gerenciamento financeiro e de resultados, possibilita a seus usuários obter a evolução patrimonial da empresa”.

Zdanowicz (1992) aponta que a administração financeira concentra-se na captação, na aplicação dos recursos necessários e na distribuição eficiente dos mesmos, possibilitando à empresa possa operar em conformidade com os objetivos e as metas a que se propõe a sua cúpula diretiva.

Ele ainda acrescenta que, o princípio da administração financeira é, primordialmente, cuidar-se em ter o numerário para saldar adequadamente os compromissos envolvendo terceiros e também, maximizar seus lucros.

Gitman (2002) afirma que, a importância e o tamanho da função da administração financeira, estão relacionados com o tamanho da empresa. Em empresas pequenas, o funcionamento das finanças é geralmente cumprido pelo departamento de contabilidade. O autor diz ainda que a administração financeira lida com as obrigações do administrador financeiro na empresa.

Nas empresas de pequeno porte as atividades relacionadas com a função financeira geralmente ficam sob a responsabilidade de um dos sócios. Não é raro essa pessoa acumular outras funções e relegar a área financeira a um segundo plano, preocupando-se basicamente com a administração das disponibilidades (BRAGA, 1995, p. 35).

Segundo Santos (2001, p. 56), a Administração de Caixa de uma instituição “abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras que é a parcela do ativo circulante, representada pelos depósitos nas contas correntes bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata”.

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 4), “as decisões financeiras ocorrem ao longo do tempo. Quando se referem às atividades normais da empresa, relacionadas aos pagamentos e recebimentos do dia-a-dia, são ditas decisões financeiras de curto prazo.” Tais decisões envolvem a administração do crédito, do caixa, das contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos de curto prazo. Ainda segundo o mesmo autor, a administração financeira de curto prazo, conhecida também como administração do capital circulante (ou do capital de giro).

Segundo Sanvicente (1987), o objetivo básico implícito nas decisões de administração financeira é conseguir a maior rentabilidade possível, sobre um determinado

investimento. Esse investimento pode ser efetuado por indivíduos ou instituições caracterizados como proprietários acionistas ordinários, no caso de uma sociedade anônima.

O quadro abaixo mostra as principais funções da administração financeira:

Figura 1: Funções da Administração Financeira

Tesouraria	Controladoria
Administração de caixa	Administração de custos e preços
Administração de crédito e cobrança	Auditoria interna
Administração de risco	Contabilidade
Administração de Câmbio	Patrimônio
Decisão de financiamento	Planejamento tributário
Decisão de investimento	Relatórios gerenciais
Planejamento e controle financeiro	Desenvolvimento e acompanhamento de sistema de informação financeira
Proteção de ativos	
Relações com acionistas e investidores	
Relação com bancos	

Fonte: (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 5)

1.1 - Funções do Administrador Financeiro

Segundo Machado (2002), há alguns anos atrás, o principal objetivo de um administrador financeiro e na verdade por todos os administradores da empresa, era o lucro. E essa era também a principal medida de desempenho da empresa e da alta administração. Hoje o enfoque é outro.

O lucro é medido através de demonstrativos contábeis segundo o regime de competência que considera todas as vendas como recebidas e todas as despesas como pagas, o que não dá uma dimensão exata da situação da empresa.

O autor complementa dizendo que grande objetivo a ser perseguido pelos administradores atualmente, é a maximização da riqueza da empresa e conseqüentemente é maximizar a riqueza dos proprietários.

Segundo Gropelli e Nikbakht (1998), para serem bem sucedidos, os administradores financeiros têm que se envolver com as mudanças que ocorrem no campo de finanças constantemente, ou seja, são responsáveis pelo reconhecimento e pelas respostas às mudanças em todos os ambientes, sejam eles públicos, privados ou financeiros.

De acordo Zdanowicz (1992), através da administração do fluxo de caixa, o administrador financeiro busca alinhar a manutenção da liquidez e do capital de giro, visando permitir à empresa, cumprir com os compromissos assumidos com terceiros e também, à maximização dos lucros.

O autor ainda descreve algumas das funções do administrador financeiro:

a) manter a empresa em permanente situação de liquidez; b) maximizar o retorno sobre o investimento realizado; c) administrar o capital de giro da empresa; d) avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente; e) estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados; f) analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa; g) informar à alta administração sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa; h) interpretar as demonstrações financeiras da empresa; i) manter-se atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras. (ZDANOWICZ, 1992, p. 29).

Para Braga (1989) uma das principais funções do administrador financeiro é a maximização da riqueza dos proprietários. Em empresas de capital aberto, a tarefa do administrador financeiro é maximizar o preço das ações, ou seja, maximizar o valor patrimonial. Todas as decisões, financeiras ou não, possuem características de risco e de retorno e todas as decisões devem ser vistas em termos de risco esperado retorno esperado e seu impacto combinado sobre o preço da ação e consequentemente sobre o valor patrimonial da empresa. O reflexo de todas as decisões tomadas pelos seus representantes, juntas ao desempenho econômico da empresa irão compor o resultado que a mesma estará auferindo num determinado período, podendo ser satisfatório ou não do ponto de vista retorno de investimento.

1.2 – O Problema de Agência

Segundo Gitman (1997), o controle de Sociedades Anônimas, em geral, é colocado nas mãos da alta administração que não são os proprietários. Portanto a alta administração pode ser vista como um agente dos proprietários que a contratam.

Para Ross, Westerfield e Jordan (1998) em tais relações, existe possibilidade de interesses entre o principal e o agente. Este conflito é denominado problema de *agency*.

Gitman (1997) explica que, sob a ótica teórica, a maioria dos administradores financeiros, concordam com o objetivo de maximizar a riqueza do proprietário. No entanto, na prática, os administradores se preocupam também com sua riqueza pessoal, estabilidade no emprego e outros benefícios. O autor complementa dizendo que dois fatores servem para prevenir ou minimizar os problemas de agência: forças do mercado e custos de agência.

As forças do mercado são utilizadas para minimizar os problemas de representação e assegurar a competência da administração. Nela, os acionistas usam seus votos para demitir

administradores de baixo desempenho, substituindo-os por administradores com alta performance. Outra força de mercado é a aquisição hostil do controle acionário por outra empresa que acredite que possa aumentar o valor da empresa através de uma reorganização das operações de gerenciamento e financiamento.

Já os custos de agência são os custos de monitoramento do comportamento da administração, assegurando contra atos desonestos da administração e dando aos administradores o incentivo financeiro para maximizar o valor da ação e consequentemente maximizar a riqueza dos acionistas. Além das despesas de monitoramento, estão incluídas as despesas vinculadas, custos de oportunidade e despesas de estruturação.

Sem as informações financeiras precisas para o planejamento financeiro é que muitas empresas não conseguem administrar suas finanças e assim não conseguem se manter no mercado. É por isso que para uma boa administração financeira que o administrador precisa de um bom planejamento financeiro.

1.3 - Planejamento Financeiro

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 515), os processos relacionados à elaboração do planejamento financeiro de curto prazo têm como objetivo “preparar as projeções do fluxo de caixa, também denominada orçamento de caixa, e das projeções das demonstrações financeiras, a Demonstração de Resultados e o Balanço Patrimonial”.

Segundo Gitman (2001, p.434), o planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa, porque ele mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações da empresa para atingir seus objetivos.

Para Assaf Neto (2005), o planejamento financeiro procura evidenciar as necessidades de expansão da empresa, e identificar desajustes futuros. Ainda segundo este autor, o planejamento financeiro também pode proporcionar ao administrador financeiro a oportunidade de selecionar, com maior margem de segurança, os ativos mais rentáveis e condizentes com os negócios da empresa; de forma a estabelecer mais satisfatória rentabilidade sobre os investimentos.

Gitman (2002), afirma que o planejamento financeiro inicia-se com planos de longo prazo (estratégicos), e estes, orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo (operacionais). O autor diz ainda que geralmente os planos e orçamentos de curto prazo implementam os objetivos estratégicos da empresa a longo prazo.

1.3.1 – Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Segundo Gitman (2004, p.93), o planejamento financeiro de longo prazo “planejam as ações financeiras e o impacto antecipado dessas ações em períodos que vão de 2 a 10 anos.” É comum o uso de planos estratégicos de 5 anos que são revisados a medidas que novas informações significativas se tornam disponíveis.

Ele ainda acrescenta que, planos financeiros de longo prazo fazem parte de uma estratégia integrada, que juntos com os planos de marketing e produção, orientam a instituição em direção à realização de suas metas estratégicas.

Os planos de longo prazo são de responsabilidade dos altos níveis hierárquicos, e envolvem decisões cujo impacto sobre as atividades da empresa prolonga-se por mais de um exercício social. Além disso, depois de viabilizado o projeto, dificilmente a empresa pode modificar essa decisão no decorrer de sua implantação, pois os gastos fixos são muito elevados e uma vez incorridos, só poderão ser recuperados através da utilização do ativo. (MACHADO, 2002, p. 184)

Machado (2002) diz que a finalidade desse planejamento é estabelecer diretrizes através das quais, os objetivos financeiros possam ser atingidos, compreendendo as seguintes etapas: posição dos objetivos financeiros a serem alcançados; análise de viabilidade dos projetos em relação à situação atual; e, medidas a serem adotadas para implementação do projeto.

O autor fala ainda sobre os riscos envolvidos nas decisões de investimentos de longo prazo, que, para minimizá-los, as empresas ao construírem seu planejamento financeiro, devem considerar alguns fatores, como: quais as oportunidades de investimento disponíveis e apropriadas à empresa; de que forma se pretende financiar estes investimentos, ou seja, qual o nível de endividamento a ser adotado; e qual o retorno esperado pela empresa.

1.3.2 – Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Machado (2002) aponta que:

O planejamento financeiro de curto prazo é elaborado através da utilização de informações financeiras sobre o desempenho da empresa que, combinados com as projeções dos fluxos de recursos esperados, vão propiciar aos administradores uma avaliação adequada da situação presente e uma previsão das perspectivas futuras (MACHADO, 2002, p. 128).

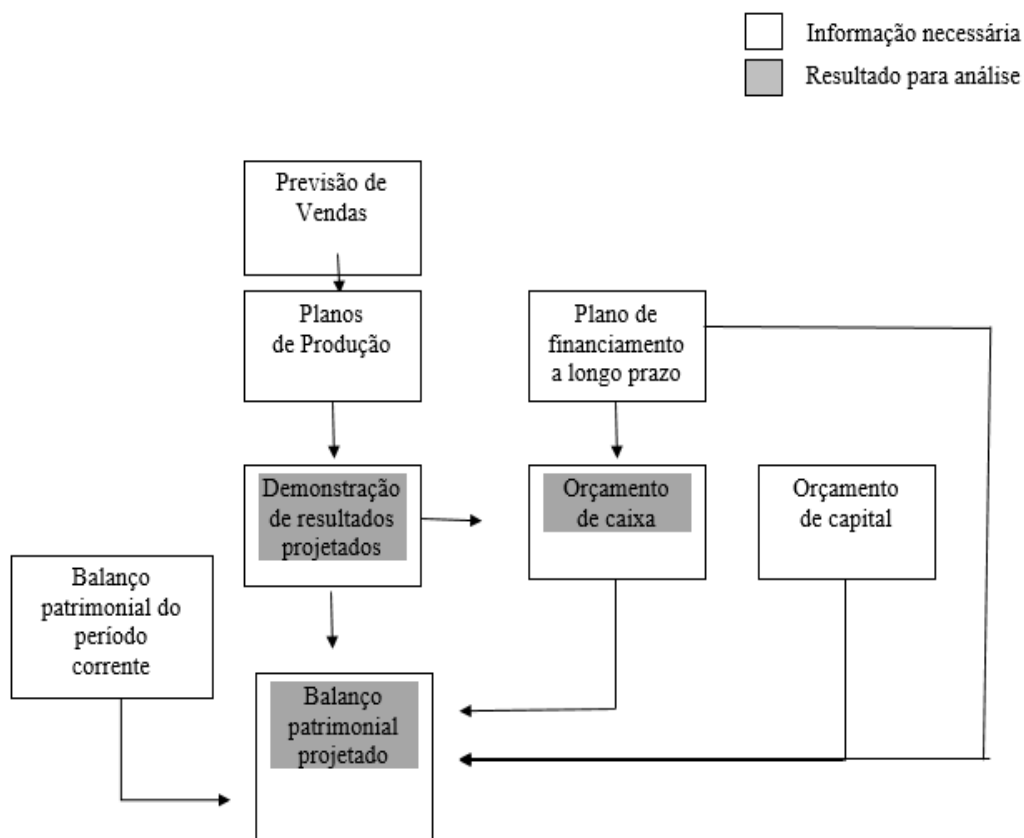
Já segundo Gitman (2002, p. 434), planos financeiros de curto prazo (operacionais) “especificam as ações financeiras a curto prazo e o impacto antecipado dessas ações. Na maioria

das vezes, esses planos cobrem um período de 1 a 2 anos.” Ainda de acordo com esse autor, entradas-chave abrangem a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros. Saídas-chave incluem inúmeros orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas.

Na visão de Teixeira e Pereira (2001, p. 36), o planejamento financeiro é necessário porque: (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho; (2) as decisões de investimento e financiamento da empresa são independentes, sendo necessário identificar sua interação; (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas.

Gitman (1997) demonstra no fluxograma da figura abaixo o processo por inteiro de planejamento de curto prazo, que, especifica as ações financeiras de curto prazo e o impacto antecipado dessas ações.

Figura 2: Planejamento financeiro de curto prazo



Fonte: Adaptado de Gitman (1997).

1.4 - Indicadores de Giro e Atividade

1.4.1 - Ciclo Operacional

Para Gitman (2002), o ciclo operacional de uma empresa é definido como o período de tempo, que vai do ponto em que a empresa coloca material e trabalho no processo de produção (isto é, começa a formar o estoque) até o momento em que o dinheiro da venda do produto acabado, que contém esses insumos de produção, é arrecadado. O ciclo é formado por dois componentes: a idade média do estoque e o período médio de cobrança das vendas.

O autor complementa dizendo que o ciclo operacional da empresa é simplesmente a soma da idade média do estoque e do período médio de cobrança.

Segundo Hoji (2001), o Ciclo Operacional tem seu início junto com o Ciclo Econômico ou com o Ciclo Financeiro. Aquele que iniciar primeiro e tem seu encerramento junto com o encerramento do Ciclo Econômico. Aquele que encerrar por último é o Financeiro.

Para Machado (2002) o ciclo operacional corresponde ao tempo compreendido entre a aquisição da matéria-prima e o recebimento pela venda do produto pronto.

$$CO = PME + PMRV$$

Onde:

CO – Ciclo Operacional

PME – Prazo Médio de Estocagem

PMRV – Prazo Médio de Recebimento de Vendas

Para Assaf Neto (2002) o Ciclo Operacional incorpora, de maneira sequencial, todas as etapas operacionais que constituem o processo empresarial de produção-venda-recebimento.

1.4.2 - Ciclo de Caixa ou Financeiro

Machado (2002) aponta que, o ciclo de caixa ou financeiro compreende o tempo existente entre o pagamento da matéria-prima e o recebimento pela venda do produto pronto. Dessa forma, é representado pelo ciclo operacional, menos o tempo que a empresa possui para realizar o pagamento referente a compra dos insumos (Prazo médio de pagamentos – PMP).

Sintetizando pode-se definir o ciclo de caixa como:

$$CF = PME + PMRV + PMP$$

ou

$$CF = CO - PMP$$

Sendo:

CF – Ciclo Financeiro

PME – Prazo Médio de Estocagem

PMRV – Prazo Médio de Recebimento de Vendas

PMP – Prazo Médio de Pagamento

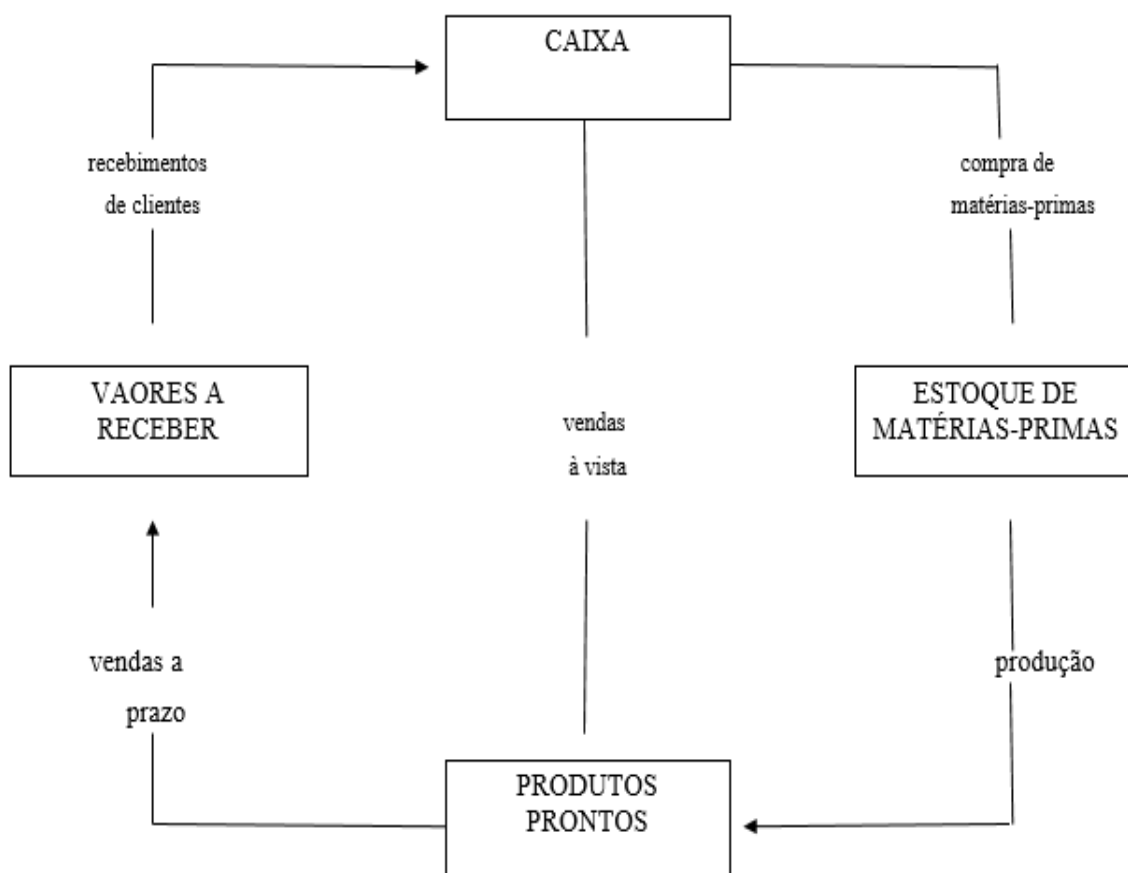
CO – Ciclo Operacional

O Ciclo de Caixa ou financeiro inicia-se com o desembolso de numerários para a aquisição da mercadoria que será revendida pela empresa e encerra-se com o recebimento neste ciclo. Se o giro do estoque é lento, primeiro a empresa pagará para depois receber, ocasionando em desembolso desnecessário. Cabe salientar que além de compromissos com fornecedores a empresa também deve honrar outros compromissos mensais, que são os Custos Fixos ou Despesas Operacionais. São gastos necessários à operacionalização da empresa.

O ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa (pagamento de materiais a fornecedores) e o recebimento da venda do produto. Em outras palavras, representa o intervalo de tempo que a empresa irá necessitar efetivamente de financiamento para suas atividades. Evidentemente, ocorrendo descontos dos títulos representativos da venda a prazo [...] (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 22).

Zdanowicz (1992) demonstra na figura abaixo como pode ser representado o ciclo de caixa de uma empresa com o tempo em que o caixa fica imobilizado entre a compra e o pagamento das matérias-primas e a cobrança do pagamento da venda das mercadorias prontas.

Figura 3: Ciclo de Caixa



Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 62)

1.4.3 – Ciclo Econômico

Zdanowicz (1992) esclarece que, o Ciclo Econômico é definido pelo prazo decorrido entre as entradas de matérias-primas, de produtos em processamentos, de produtos prontos, (vendas).

Segundo Schrickel (1999), o ciclo econômico consiste no período em que a mercadoria permanece em poder da empresa, ou seja, este ciclo é iniciado no momento em que acontece a compra da mercadoria pela empresa e se encerra no momento da venda da mesma.

O autor diz ainda que este ciclo representa a união dos ciclos financeiros e econômicos; compreendendo o período em que são investidos recursos nas operações, sem que ocorram as entradas de caixa correspondentes.

Zdanowicz (1992) complementa a situação descrita acima dizendo que os ciclos econômico e financeiro relacionam-se, aproximadamente, através da expressão: Ciclo Financeiro = Ciclo Econômico + Prazo Médio de Recebimentos – Prazo Médio de Pagamentos.

1.5 – Giro de Estoque

O Giro de Estoque é um tópico que influencia diretamente no fluxo de caixa. Portanto, deve ser observado com atenção são os índices de atividade, que segundo GITMAN (2002) “podem ser usados para medir a rapidez com que as contas circulantes – estoques duplicatas a receber e duplicatas a pagar – são convertidas em caixa”.

$$GE = \frac{QV}{ME}$$

GE: Giro de Estoque
QV: Quantidade Vendida
EM: Estoque Médio

Segundo Gitman (2002), para se obter resultados significativos, deve-se compará-lo ao de outras empresas do mesmo setor ou ao giro anterior dos estoques da empresa. Por exemplo, o giro de estoques de uma indústria de máquinas agrícolas seria bem menor que o giro de estoque de um supermercado.

Os indicadores de giro e atividade são de extrema importância para uma avaliação correta do fluxo de caixa. É através deles que poderemos ter um resultado final do fluxo, desde as mercadorias que estão no estoque, até aos recebimentos das mercadorias vendidas. Tudo isso é avaliado no fluxo de caixa para verificação da eficiência de compras e de vendas.

2 – Fluxo de Caixa

Contribuindo para o entendimento da ferramenta de análise com a qual este projeto pretende dialogar Zdanowicz (1992, pág. 37), denomina fluxo de caixa como uma “representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo”.

O fluxo de caixa é um instrumento que possibilita a demonstração de operações financeiras que serão realizadas pela instituição; facilitando dessa forma, a decisão e a análise de capital próprio, comprometimento dos recursos financeiros, uso de linhas de crédito mais proveitosas (ZDANOWICZ, 1992).

O fluxo de caixa pode também ser considerado como um instrumento que compreende às estimativas de entradas e saídas de caixa em determinado período de tempo. Dessa forma, a partir desta estimativa, a organização das finanças tende a se tornar mais correta, devido ao fato de se ter em mãos o que irá receber e o que será pago em um determinado período. Podendo prever possíveis investimentos com as sobras, bem como na busca de recursos quando o caixa apresentar déficit.

Cavalcante (2004), afirma que o fluxo de caixa pode ser entendido como:

Um instrumento de controle que tem por objetivo auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa. Consiste em um relatório gerencial que informa toda a movimentação de dinheiro (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado, que pode ser uma semana, um mês etc... (CAVALCANTE, 2004, p.4).

Sendo assim, o fluxo de caixa oportuniza uma visão das atividades desenvolvidas e das operações financeiras que são realizadas no grupo do ativo circulante, com base nas disponibilidades que compõem o grau de liquidez da instituição.

Assaf Neto & Silva (2002) apontam que o fluxo de caixa pode ser considerado:

[...] de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. 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. 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 (ASSAF NETO & SILVA, 2002, p.39).

Assim, pode-se entender o fluxo de caixa como uma ferramenta que permite ao administrador financeiro controlar o ativo da empresa. O ativo representa a riqueza de uma empresa; sendo ele o responsável por gerar o lucro.

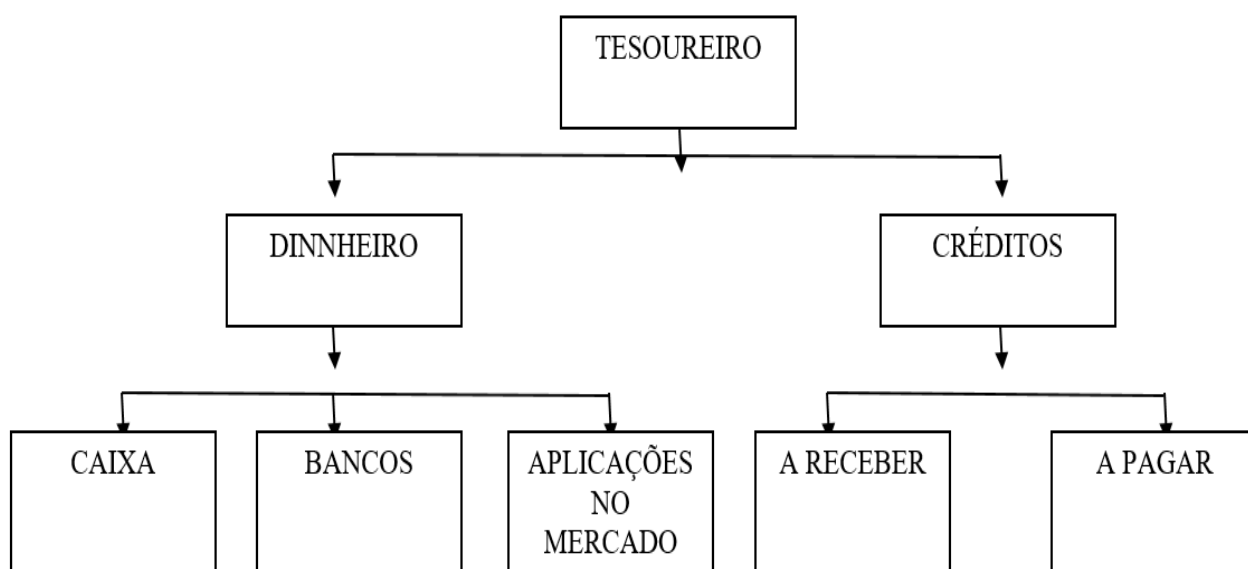
Todas as empresas constroem uma projeção de fluxo de caixa. Com a projeção de um fluxo de caixa, é feita a análise da empresa como um todo; como sua área de atuação, a

sazonalidade, o prazo de vendas (recebimento à vista ou a prazo), fontes de caixa (externa ou interna) etc.

Segundo Sanvicente & Santos (1983), o que pode variar é o nível de formalidade na sua confecção. Em empresas de pequeno porte, por exemplo, é provável que este controle seja feito manualmente ou com o auxílio do computador e do programa Excel.

Zdanowicz (1992) caracteriza o fluxo de caixa de uma forma objetiva na figura abaixo. Demonstrando que o tesoureiro guarda os valores monetários, maneja o numerário e os créditos. E, para desempenhar estas funções da circulação do dinheiro, ele vale-se do disponível.

Figura 4: Caracterização do Fluxo de Caixa



Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 26)

2.1 – Itens do Fluxo de Caixa

Zdanowicz (1992) descreve e explica os principais itens que compõem o fluxo de caixa, que se dividem em: ingressos, desembolsos, diferença do período, saldo inicial de caixa, disponibilidade acumulada, nível desejado de caixa, empréstimos ou aplicações de recursos financeiros, amortizações ou resgates das aplicações e saldo final de caixa.

Os ingressos são as entradas de caixa e bancos em todos os períodos. Por exemplo, as vendas à vista que são lançadas no fluxo de caixa, ou as vendas a prazo que precisam de mapas auxiliares de recebimento normal; bem como cobranças simples e bancárias e os

recebimentos com atraso que posteriormente são transportados para o fluxo de caixa. (ZDANOWICZ, 1992).

O autor diz que dessa forma, projetar os ingressos financeiros de caixa consiste em transpor do orçamento de vendas para as entradas provenientes.

Os desembolsos compõem-se das compras à vista e, compras a prazo que necessitam de mapas auxiliares para posterior transporte ao fluxo de caixa. Acrescem-se, como desembolsos, os salários e ordenados com os encargos sociais de mão-de-obra direta e indireta. Além de todas as despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais. A compra de itens dos ativos permanente também representa uma saída de caixa ou bancos;

Nos termos citados acima, constituem-se desembolsos todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo de produção de comercialização e distribuição de produtos pela empresa.

A diferença do período diz respeito ao saldo obtido na comparação período por período, dos ingressos e dos desembolsos, ou seja, a diferença do período é o resultado entre os recebimentos e os pagamentos da empresa. E desse jeito ela é encontrada a partir da diferença entre os valores projetados, como ingressos e desembolsos pela empresa, podendo ser positiva, negativa ou nula.

O saldo inicial de caixa é igual ao saldo final de caixa. Referente ao período imediatamente anterior. Já a disponibilidade acumulada faz referência ao resultado da diferença do período apurado, mais o saldo inicial de caixa. O nível desejado de caixa é a projeção do disponível para o período seguinte; ou seja, a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e de desembolsos futuros.

Os empréstimos ou aplicações de recursos financeiros dizem respeito à captação, a partir do saldo da disponibilidade acumulada, de empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou de aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa;

As amortizações dizem respeito às devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações constituem-se nos recebimentos do principal. Por fim, o saldo final de caixa é o nível desejado de caixa projetado para o período subsequente.

Na figura abaixo vemos um exemplo do fluxo de caixa de ingressos e de desembolsos.

Figura 5: Fluxo de Caixa de ingressos e de desembolsos

Períodos		MÊS:																31	
		Dias																	
		01	02	03	04	05	06	...	25	26	27	28	29	30					
Itens																			
1. INGRESSOS																			
1.1 – Vendas à vista																			
1.2 – Recebimentos de duplicatas																			
1.3 – Empréstimos																			
1.4 – Aluguéis recebidos																			
1.5 – Receitas financeiras																			
1.6 – Outros																			
2. DESEMBOLSOS																			
2.1 – Compras à vista																			
2.2 – Pagamentos de duplicatas																			
2.3 – Pagamentos de serviços de terceiros																			
2.4 – Salários e ordenados																			
2.5 – Amortizações																			
2.6 – Impostos e taxas																			
2.7 – FGTS a recolher																			
2.8 – INSS a recolher																			
2.9 – Outros																			
3. AUMENTO OU DIMINUIÇÃO DE CAIXA																			
4. CAIXA ACUMULADO																			

Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 82)

2.2 – A Importância do Fluxo de Caixa

As empresas não podem trabalhar com suposições e por isso é preciso ter com exatidão os números da empresa. Para isso é necessário o uso de ferramentas que possibilitem o entendimento e a exatidão necessária para possíveis tomadas de decisão.

Zdanowicz (1992) aponta que, o fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, uma vez que, através dele, o administrador planeja as

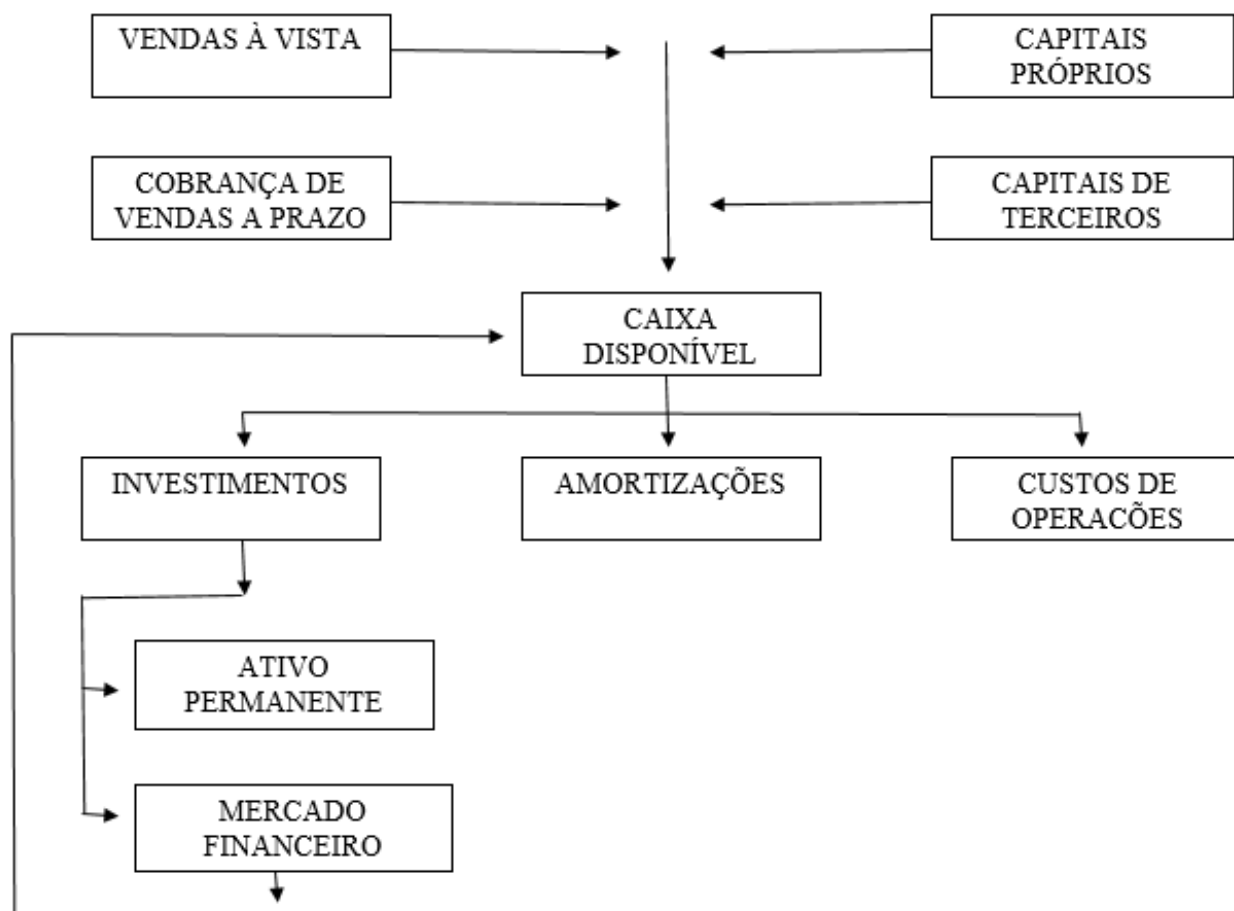
necessidades de recursos financeiros a serem angariados pela empresa. De acordo com a situação econômico-financeira da empresa, e a partir do fluxo de caixa, o administrador irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em questão de maneira quantificada em virtude dos objetivos propostos.

Segundo Santos (2001, p.57), as projeções de caixa da empresa têm várias finalidades. “a principal delas é informar à capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo”.

Para Frezatti (1997), o fluxo de caixa de uma empresa tem que conter detalhes que permitem uma adequada análise das informações contidas. O autor ainda diz que se o fluxo de caixa não estiver adequadamente organizado, leva a organização a não entender, a não analisar e não decidir sobre sua liquidez. Ou até a algo ainda pior, a tomar decisões erradas com o entendimento errado.

O Fluxo de caixa é composto por todos os tipos de entradas e saídas de dinheiro. Zdanowicz (1992) demonstra na figura abaixo os principais ingressos e desembolsos de caixa:

Figura 6: Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa



Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 37)

2.3 – Modelos de Fluxo de Caixa

Para Zdanowicz (1992), quanto mais detalhado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e as saídas do caixa. Verificando as defasagens e determinando assim as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subsequentes.

Cavalcante (2004), apresenta um modelo de fluxo de caixa onde os itens foram ordenados e distribuídos de maneira racional, visando o controle financeiro de uma micro e pequena empresa.

Figura 7: Modelo de Fluxo de Caixa

MÊS/ANO	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		SEMANA 5		TOTAL	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Saldo Inicial de Caixa												
Dinheiro												
Cheque Pré-Datado												
Duplicatas a Receber												
Cartão de Crédito												
Outros Recebimentos												
Total de Entradas												
Impostos sobre Vendas												
Pagamentos a Fornecedores												
Pró-Labore												
Salários												
Encargos												
Benefícios												
Água												
Luz												
Telefone												
Propaganda e Marketing												
Despesas Bancárias												
Despesas Financeiras												
Comissões a Vendedores												
Honorários Contábeis												
Pagamento de Serviços												
Combustíveis												
Despesas com Veículos												
Materiais de Escritório												
Compra de Equipamentos												
Pagamento de Financiamentos												
Outras Despesas												
Total de Saídas												
Saldo Operacional												
Saldo Final												

Fonte: Adaptado de Cavalcante (2004)

O modelo de fluxo de caixa pode variar de acordo com a necessidade da empresa. Este por exemplo, mostra uma projeção semanal; mas nada impede que por exemplo, no caso de uma grande empresa ter uma posição diária de fluxo de caixa ou mensal. Variações podem acontecer de acordo com a necessidade da organização

Como este, temos outros modelos de fluxo de caixa como Zdanowicz (1992) cita na figura abaixo o fluxo de caixa mensal onde temos as projeções de entradas e saídas de dinheiro previstas para o mês todo.

Figura 8: Modelo de Fluxo de Caixa diário projetado para um mês

DIAS		INGRESSOS DE CAIXA					DESEMBOLSOS DE CAIXA						Diferença entre ingressos e desembolsos
do mês	da semana	SIC	Duplicatas a receber	Receitas financeiras	Outros ingressos	Total	Duplicatas a pagar	Encargos		Salários e ordenados	Outros desembolsos	Total	
								Sociais	Fiscais				
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													

Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 81)

2.3.1 – Objetivos do Fluxo de Caixa

A expressão fluxo de caixa pode ainda ter 3 grandes dimensões de compreensão:

a) o fluxo de caixa passado, isto é, aquele que já foi realizado; b) o fluxo de caixa previsto, ou seja, previsão de caixa, que se refere a um período futuro; c) uma terceira forma que considera o passado e faz uma espécie de ajustes de certos usos futuros obrigatórios de recursos que ocorrerão no serviço seguinte (SILVA, 2007, p. 475).

Segundo Silva (2007), a empresa que trabalha com estas 3 dimensões, terá uma visão melhor do seu processo financeiro tendo o fluxo de caixa passado, previsto e futuro. Praticamente minimizando erros e comparando sempre o previsto com o realizado, podendo fazer correções e uma gestão melhor. Algumas empresas têm preferência por adotar seu próprio fluxo de caixa ou softwares, mas basearem no exemplo acima terão resultados melhores.

O objetivo real do fluxo de caixa é conceder uma visão geral de todas as atividades desenvolvidas, assim como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades e que representam o grau de liquidez da empresa.

O Controle correto de fluxos de caixa reduz, automaticamente, a necessidade de capital de giro. Portanto, é interesse da empresa buscar essa otimização e esse controle.

Cavalcante (2004) descreve os objetivos de forma clara:

Planejar e controlar as entradas e saídas de caixa num período de tempo determinado; auxiliar o empresário a tomar decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro na empresa se a empresa está trabalhando com aperto ou folga financeira no período avaliado; verificar se os recursos financeiros são suficientes para tocar o negócio em determinado período ou se há necessidade de obtenção de capital de giro; planejar melhores políticas de prazos de pagamentos e recebimentos; avaliar a capacidade de pagamentos antes de assumir compromissos; conhecer previamente (planejamento estratégico) os grandes números do negócio e sua real importância no período considerado; avaliar se o recebimento das vendas é suficiente para cobrir os gastos assumidos e previstos no período considerado; avaliar o melhor momento para efetuar as reposições de estoque em função dos prazos de pagamento e da disponibilidade de caixa; avaliar o momento mais favorável para realizar promoções de vendas visando melhorar o caixa do negócio. (CAVALCANTE, 2004, p. 5)

Já de acordo com Zdanowicz (1992) pode-se considerar o levantamento de outros objetivos para a elaboração de fluxo de caixa, abordando os mais importantes:

a) Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras; b) Programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias; c) Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultuosos em época de pouco encaixe; d) Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa; e) Proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira; f) Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível; g) Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas

da empresa; h) Providenciar recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização, ou realocação industrial e/ou comercial; i) Fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro; j) Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não; l) Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa; m) Estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos; n) Projetar um plano efetivo de resgate de débitos; o) Analisar a conveniência de serem comprometidos os recursos pela empresa; p) Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros. (ZDANOWICZ, 1992, p. 38)

O Autor complementa dizendo que um dos principais objetivos do fluxo de caixa é otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis pela empresa. E diz que nenhuma empresa pode-se dar ao luxo de deixar seus recursos ociosos.

2.3.2 - Vantagens do Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta indispensável para uma eficiente Gestão Financeira da empresa. As vantagens da utilização do fluxo de caixa na empresa são inúmeras, algumas dessas vantagens são: propiciar ao Gestor detecção de quando e quanto irá precisar de recursos financeiros para liquidar as obrigações da empresa; permitindo o planejamento com antecedência. Entender os custos e as despesas da empresa de modo a ter cunho para analisar e calcular o preço de venda; estimar se as vendas estão sendo o bastante para cobrir os gastos da empresa; prognosticar prováveis problemas e assim projetar os caminhos para um resultado financeiro positivo; detectar prováveis sobras de caixa a tempo de investir as receitas que restam em novos investimentos na própria organização ou em aplicações financeiras com o propósito de trazer outros rendimentos para a empresa.

3 - Fatores que podem ocasionar falta de recursos na empresa

Segundo Zdanowicz (1992), as principais alterações nos saldos de caixa decorrem desses de fatores externos e internos à empresa. O autor relaciona abaixo as principais causas de fatores internos e externos que poderão ocasionar uma escassez de recursos na empresa.

Fatores internos: expansão descontrolada de vendas, implicando em maior volume de compras e de custos pela empresa; insuficiência de capital próprio e utilização do capital de terceiros em proporção excessiva. Em consequência, aumentando o grau de endividamento da empresa; ampliação exagerada dos prazos de vendas pela empresa, para conquistar o mercado; necessidade de compras de porte, de caráter cíclico, ou para reserva exigindo maiores disponibilidades do caixa; diferenças acentuadas na velocidade dos ciclos de recebimento e pagamento, em função dos prazos de venda e de compra; baixa velocidade na rotação de estoques e nos processos de produção; Superior ocupação temporária do capital fixo. Seja pelas limitações de mercado, seja pela falta ou insuficiência de capital de giro, distribuição de lucros, disponibilidades de caixa, altos custos financeiros em função de planejamento e controle de caixa irregular.

Fatores Externos: declínio das vendas, expansão ou retração do mercado, elevação do nível de preços, concorrência, inflação, alterações nas alíquotas de impostos e inadimplência.

O autor complementa dizendo que sabendo que as decisões na maioria dos setores da empresa provocarão um impacto sobre o fluxo de caixa, é importante que o administrador financeiro seja capaz de reconhecer as consequências financeiras das mudanças nas políticas de produção, de vendas, distribuição, compras, pessoal e dentre outras.

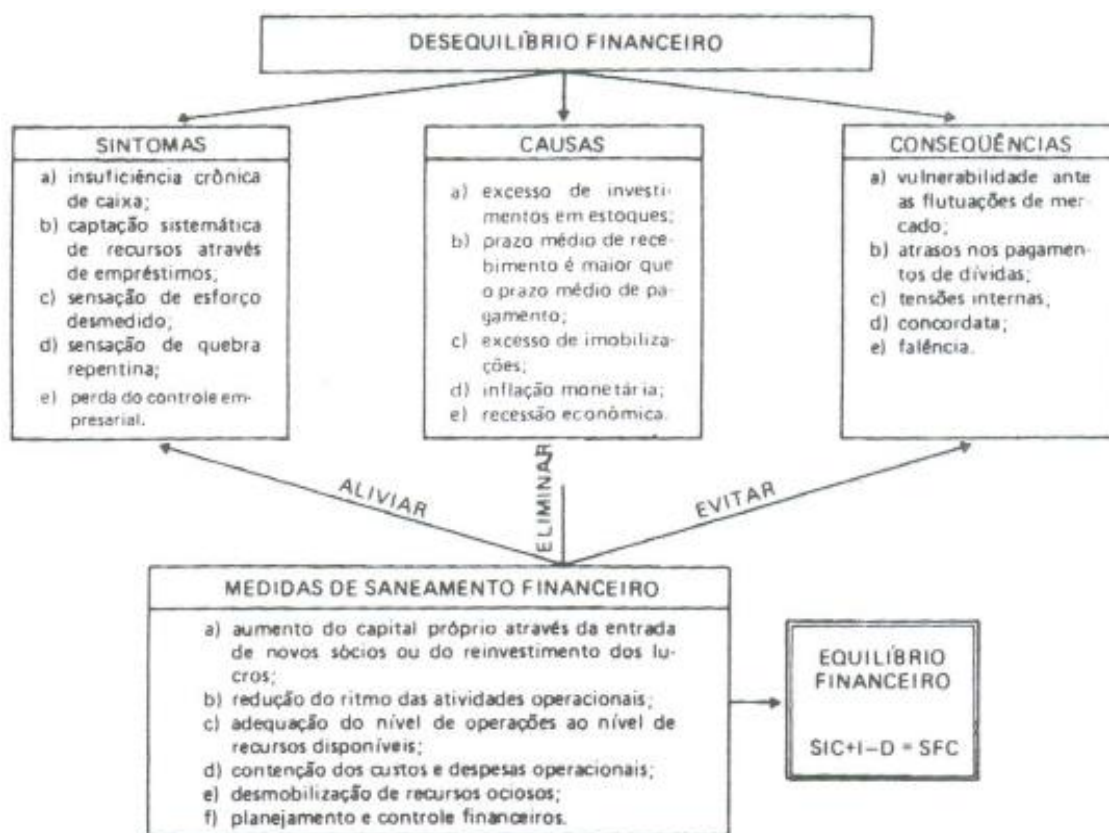
3.1 – Equilíbrio Financeiro

Para Zdanowicz (1992), as empresas financeiramente equilibradas possuem as seguintes características: equilíbrio permanente entre os ingressos e os desembolsos de caixa; aumento da participação de capital próprio em relação ao capital de terceiros; a rentabilidade do capital empregado é satisfatória; menor necessidade de capital de giro e uma tendência para aumentar o índice de rotação de estoques; os prazos médios de recebimento e de pagamento tendem a estabilizar-se; não existem imobilizações excessivas de capital, nem a insuficiência para a demanda de produção e de comercialização; sempre existem produtos prontos para o atendimento das vendas.

Para Assaf Neto e Silva (2002) o conceito de equilíbrio financeiro é descrito da seguinte forma:

O conceito de equilíbrio financeiro de uma empresa é verificado quando suas obrigações financeiras se encontram lastreadas em ativos com prazos de conversão em caixa similares aos dos passivos. Em outras palavras, o equilíbrio financeiro exige vinculação entre a liquidez dos ativos e os desembolsos demandados pelos passivos. (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 24)

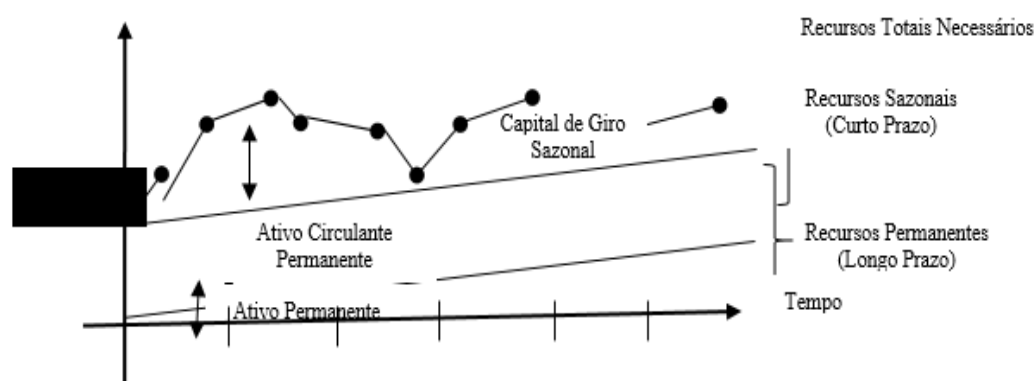
Figura 9: Equilíbrio Financeiro



Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 40)

A figura abaixo demonstra a necessidade total de recursos da empresa:

Figura 10: Necessidades totais de recursos financeiros



Fonte: (ASSAF NETO; SILVA, 2002, p. 25)

A figura representada acima “reflete uma posição mais ajustada dos ciclos financeiros da administração do capital de giro; denotando certo equilíbrio entre os prazos dos ativos e dos passivos” (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

3.1.1 -Técnica de Financiamento de Risco Mínimo

Assaf Neto e Silva (2002) se refere a posição de risco mínimo, como uma estrutura financeira que envolve a maturidade dos ativos e passivos de pouca aplicação; prática em que o risco é mínimo em razão de não apresentar dívidas de curto prazo, que poderiam ser tomadas em situações imprevistas.

Para Gitman (1997), a estratégia conservadora consiste em financiar todas as necessidades financeiras com recursos a longo prazo e os recursos de curto prazo seriam utilizados no caso de alguma emergência estabelecendo para a empresa um capital circulante líquido mais alto.

3.1.2 – Técnica de Financiamento de Menor Risco

Gitman (2002), diz que a técnica intermediária consiste em financiar a média entre a maior e a menor necessidade de capital do período e sugere ainda que se busque financiamentos a curto prazo das necessidades remanescentes.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002) uma estrutura de menor risco utiliza os recursos de longo prazo para financiar todas as necessidades permanentes de fundos (ativo permanente e capital de giro fixo) além de uma parcela do capital de giro sazonal. Onde, nesta situação, somente parte de suas necessidades encontra-se financiada por créditos correntes, mantendo a empresa, em certos períodos, recursos disponíveis para eventuais aplicações financeiras.

3.1.3 – Técnica de Financiamento de Maior Risco

Para Assaf Neto e Silva (2002) a estrutura de maior risco revela maior participação de passivos de curto prazo, que cobrem todas as necessidades sazonais de fundos além de parte das necessidades permanentes. É uma abordagem de maior risco que pode ser compensada pelo menor custo de dinheiro em curto prazo.

Gitman (1997), diz que as empresas procuram financiar suas necessidades sazonais e uma parcela das necessidades permanentes com fundos de curto prazo e a parcela restante das necessidades permanentes é financiada com fundos de longo prazo.

3.2 – Alterações nos Saldos de Caixa

Na visão de Zdanowicz (1992) a posição de caixa é continuamente impactada por vários fatores, tanto internos quanto externos, que precisam ser considerados pelo administrador financeiro no dia-a-dia. O autor ressalta os principais.

Fatores internos: alteração na política de vendas: o departamento de vendas não deve decidir de maneira isolada, sem uma consideração da área financeira, sobre as implicações das medidas a serem implantadas; e, decisões na área de produção: o diretor de produção não pode decidir sozinho acerca da aquisição de máquinas, equipamentos ou a expansão da fábrica, sem uma análise com a participação da área financeira, que considera as disponibilidades existentes para inversões em itens do ativo imobilizado.

Fatores externos: uma redução estacional ou cíclica da atividade econômica pode determinar uma queda das vendas, cuja repercussão é direta na receita operacional da empresa e exigem do administrador financeiro cuidados quanto à política de crédito, cobrança de títulos, nível de estoques e ao nível de produção; em fase de expansão, a pressão é exercida sobre a

capacidade produtiva da empresa, com a exigência de maior volume de estoques, de acréscimo das compras de matérias-primas, de maiores custos operacional, de aumento das vendas, etc.; atraso dos clientes, este talvez seja o item que exige mais cuidado, pois os desembolsos de caixa são cobertos pelos valores em disponibilidade, e pela cobrança de duplicatas a receber, uma vez que os estoques alimentam as produções e as vendas, porém não pagam as dívidas da empresa; em função do nível de preços, o mercado tem grande influência sobre o fluxo de caixa, pela necessidade que geram os maiores investimentos em valores a receber, em estoques e, eventualmente, em itens do ativo imobilizado; atraso na entrega do produto, seja por más condições de trabalho, seja por dificuldades de escoamento; e, alterações nas alíquotas e criação de novos tributos, podem provocar modificações no fluxo de desembolsos de caixa para atender este item.

3.3 – Controle e Planejamento do Fluxo de Caixa

De acordo com Cavalcante (2004), um dos fatores mais importantes para o sucesso na gestão de uma empresa, é o planejamento correto. Ele diz que a gestão financeira correta deve ser cuidadosamente planejada, executada, acompanhada e avaliada.

E para isso, o autor diz que devemos estabelecer metas (objetivos, previsões), que sirvam de orientações para o planejamento.

Para Zdanowicz (1992), o planejamento do fluxo de caixa é importante pois indicará antecipadamente as necessidades para atender os compromissos assumidos pela empresa, considerando os prazos para serem liquidados.

Ainda segundo Zdanowicz (1992), ao começar o processo de planejamento do fluxo de caixa, se deve considerar o ramo de atuação da empresa e seu tamanho. De um modo geral, quando as atividades da empresa estão sujeitas a oscilações, como é o caso de micro e pequenas empresas que atuam na venda de acordo com a sazonalidade, como artigos para cama, artigos de natal, produção de chocolates etc, o caixa é projetado para períodos menores (diário, semanal ou mensal).

Em caso de empresas com estabilidade nas vendas, a projeção de fluxo de caixa pode ser por um período mais longo.

Zdanowicz (2000), afirma que o planejamento e controle do fluxo de caixa, está relacionado a três coisas: Sintomas, Causas e Consequências.

Os Sintomas são: “a) insuficiência crônica de caixa; b) captação sistemática de recursos através de empréstimos; c) sensação de esforço desmedido; d) sensação de quebra repentina; e) perda do controle empresarial” (ZDANOWICZ, 2000, p. 44).

As causas são: “a) excesso de investimento em estoques; b) prazo médio de recebimento é maior que o prazo médio de pagamento; c) excesso de imobilizações; d) inflação monetária; e) recessão econômica” (ZDANOWICZ, 2000, p. 44).

E, por fim, as consequências são: “a) vulnerabilidade ante as flutuações de mercado; b) atrasos nos pagamentos de dívidas; c) tensões internas; d) concordata; e) falência” (ZDANOWICZ, 2000, p. 44).

Agora, Zdanowicz (2000), cita medidas que podem aliviar os sintomas, eliminar as causas e evitar as consequências:

a) Aumento do capital próprio através da entrada de novos sócios ou do reinvestimento dos lucros; b) Redução do ritmo das atividades operacionais; c) Adequação do nível de operações ao de recursos disponíveis; d) Contenção dos custos e despesas operacionais; e) Desmobilização dos recursos ociosos; f) Planejamento e controle financeiros. (ZDANOWICZ, 2000, p.44).

Com as medidas tomadas, chegamos ao Equilíbrio Financeiro, onde temos:

$$\text{SFC} = \text{SIC} + \text{I} - \text{D}$$

Sendo:

SFC = saldo final de caixa;

SIC = saldo inicial de caixa;

I = ingressos;

D = desembolsos.

A Equação citada acima permite ao administrador, determinar se o saldo de caixa inicial, somado ao total de ingressos, menos o total de desembolsos, em determinado período, será suficiente para que a empresa salde suas obrigações, ou se haverá falta de dinheiro no período projetado.

3.3.1 - Planilhas Auxiliares de Fluxo de Caixa

As planilhas auxiliares de fluxo de caixa são denominadas por Zdanowicz (1992) por mapas auxiliares de fluxo de caixa. Elas servem para dar apoio na hora do acompanhamento

de fluxo de caixa e poderão ser elaboradas para a melhoria do planejamento do fluxo de caixa, como por exemplo, despesas administrativas, despesas de vendas, despesas financeiras etc.

O autor complementa dizendo que o número de mapas e tipos de mapas a serem utilizados pelas empresas irá depender do porte e do tipo de atividade econômica de cada uma. E cita os mapas mais utilizados, que são: recebimentos das vendas a prazo, recebimentos das vendas a prazo com atraso e pagamentos de compras a prazo.

Zdanowicz (1992) sugere alguns modelos de mapas e planilhas de controle de fluxo de caixa, para utilização como auxílio das empresas. Desde a organização das contas a pagar até mesmo na organização de seus recebimentos. Observe as planilhas abaixo.

3.3.2 – Planilha Auxiliar de Recebimentos das Vendas a Prazo

Figura 11: Recebimentos das vendas a prazo

Mês de recebimento Mês de venda	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Maior	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Σ
Outubro	X										*	*	
Novembro	X	X										*	
Dezembro	X	X	X										
Janeiro		X	X	X									
Fevereiro			X	X	X								
Março				X	X	X							
Abril					X	X	X						
Maior						X	X	X					
Junho							X	X	X				
Julho								X	X	X			
Agosto									X	X	X		
Setembro										X	X	X	
Σ													

Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 67)

3.3.3 – Planilha Auxiliar de Recebimentos das Vendas a Prazo com Atraso

Figura 12: Recebimentos das vendas a prazo com atraso

Mês de venda \ Mês de recebimento	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Σ
Outubro	X	X	+									*	
Novembro	X	X	X	+									
Dezembro		X	X	X	+								
Janeiro			X	X	X	+							
Fevereiro				X	X	X	+						
Março					X	X	X	+					
Abril						X	X	X	+				
Mai							X	X	X	+			
Junho								X	X	X	+		
Julho									X	X	X	+	
Agosto	* ☐									X	X	X	
Setembro	* ☐	☐									X	X	
Σ													

Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 68)

3.3.4 – Planilha Auxiliar de Pagamentos das Compras a Prazo

Figura 13: Pagamentos das compras a prazo

Mês de compra \ Mês de pagamento	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Σ
Outubro	X										*	*	
Novembro	X	X										*	
Dezembro	X	X	X										
Janeiro		X	X	X									
Fevereiro			X	X	X								
Março				X	X	X							
Abril					X	X	X						
Mai						X	X	X					
Junho							X	X	X				
Julho								X	X	X			
Agosto									X	X	X		
Setembro										X	X	X	
Σ													

Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 68)

3.3.5 – Planilha Auxiliar do Fluxo de Caixa

Figura 14: Fluxo de caixa

MÊS: / \$

ITENS	Mês		
DESCONTOS/CAUÇÃO			
Relativo simples			
Caução			
Relativo impostos FINSOCIAL			
INSS			
ICMS			
IPI			
PIS			
Imposto de Renda			
FGTS			
Cobertura de reembolsos			
Dúvidas			
Subtotal			
Desconto fixo			
TOTAL			
DUPPLICATAS PARA COBRANÇA			
Saldo de duplicatas em carteira			
(+) Faturamento			
(-) Venda à vista			
(-) Desconto e caução			
(+) Crédito em processamento			
= Duplicatas negociáveis			
(-) Cobrança do mês seguinte			
= Saldo fixo de duplicatas em carteira			
COBRANÇA SIMPLES			
A vencer no mês			
(+) Recabimentos de reembolsos			
(+) Recabimentos de vencidos			
(-) Atrasos de cobranças			
= LÍQUIDO A RECEBER			
DESPESAS COM PESSOAL			
Adiantamentos			
Salário líquido			
Emprestimos			
Assistência médica			
Refeições			
Transporte de pessoal			
IAPAS (mês anterior)			
FGTS (mês anterior)			
I.R. Fonte (mês anterior)			
Abono férias			
Incentivo à produção			
13º salário			
Indenizações			
TOTAL			
DESPESAS FINANCEIRAS (1)			
Custo desconto de duplicatas			
Custo reembolso de duplicatas			
Juros de mora			
Juros do período			
(-) Recargas financeiras			
TOTAL			

ITENS	Mês		
DESPESAS TRIBUTÁRIAS			
IPI			
ICMS			
FINSOCIAL			
PIS			
TOTAL			
DESPESAS ADMINISTRATIVAS			
Material de expediente			
Manutenção de veículos			
Propaganda e assinaturas			
Doações e contribuições			
Telefones			
Impostos e taxas municipais			
Seguros			
Honorários de terceiros			
Viagens e estadas			
Conservação de máquinas de escritório			
Serviços de reprografia			
Processamento de dados			
Correios e Telegrafos			
Despesas diversas			
TOTAL			
DESPESAS IND. DE FABRICAÇÃO			
Energia elétrica			
Frete sobre compras			
Conservação de prédio e instalações			
Conservação de máquinas e equipamentos			
Manutenção de veículos			
Viagens e estadas			
Serviços a terceiros			
Água			
Seguros			
Compra à vista			
Compra de materiais (2)			
Diversos			
TOTAL			
DESPESAS DE VENDAS			
Comissões			
Frete			
Viagens e estadas			
Propaganda			
Assistência técnica			
Aluguéis			
Descontos concedidos			
Embalagens			
Despesas diversas			
TOTAL			

(1) Compreende apenas o custo do capital de giro.

(2) Total do mapa de compras a pagar, fornecedoras, das itens despesas indiretas de fabricação, conjugado com a projeção de compras a prazo.

Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 69)

3.3.7 – Planilha Auxiliar de Projeção das Compras

3.3.8 – Planilha Auxiliar de Pagamentos

Figura 17: Pagamentos

MÊS:...../.....		
FORNECEDORES	PAGAMENTOS A REALIZAR \$	REALIZADO NO MÊS \$

Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 73)

3.3.9 – Planilha de Despesas Administrativas

Figura 18: Despesas administrativas

MÊS: /		
NATUREZA DAS DESPESAS *	PROJETADO PARA O MÊS \$	DESPESAS NO MÊS \$
– Ordenados e Férias		
– INSS a Recolher		
– FGTS a Recolher		
– Serviços Prestados por Terceiros		
– Aluguéis a Pagar		
– Luz e Telefone		
– Conservação e Limpeza		
– Seguros		
– Despesa de Conservação de Veículos		
– Combustíveis		
– Material de Expediente		
– Transportes		
– Representações		
– Correios		
– Xerox		
– Despesas com Cartório		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
TOTAL		

Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 74)

3.4 – Fluxo de Caixa Integrado

Segundo Machado (2002), O fluxo de caixa integrado faz parte do planejamento financeiro da organização e abrange a projeção das receitas, despesas e os investimentos que a empresa pretende fazer naquele intervalo de tempo.

Machado (2002) diz ainda que o fluxo de caixa integrado é elaborado normalmente para um exercício social (1 ano) apresentando como elemento básico para demonstrar as entradas de caixa. O orçamento de vendas, se trata ao planejamento das vendas previstas para o período, e regularmente é a principal fonte de entradas de recursos financeiros. A empresa pode também possuir outras fontes de entrada, tais como: recebimento de aluguéis, recebimento de juros, recebimentos referentes à participação em outras empresas e outros.

3.4.1 – Fluxo de Caixa Operacional

Para Machado (2002) o fluxo de caixa operacional é um método de orçamento de caixa utilizado pelo administrador financeiro para orientar suas decisões operacionais. O prazo do fluxo de caixa operacional é normalmente de um mês, mas pode ser quinzenalmente ou semanalmente. O objetivo é administrar os fluxos diários de recursos de forma que haja disponibilidade de fundos no momento em que se fizer necessário um desembolso de caixa.

Segundo Assaf Neto (2002), o fluxo de caixa operacional representa basicamente os resultados financeiros (no sentido estrito de caixa) produzidos pelos ativos identificados diretamente na atividade da empresa. Constitui-se, em outras palavras, numa medida dos recursos financeiros gerados pelas atividades estritamente operacionais e disponíveis em termos de caixa.

Já para Zdanowicz (1992), o fluxo de caixa operacional compõe-se:

O fluxo de caixa operacional se compõe de itens estritamente decorrentes da atividade fim da empresa. As principais modalidades de ingressos operacionais são as vendas à vista; recebimento, desconto, caução e cobrança das duplicatas de vendas a prazo realizadas pela empresa. (ZDANOWICZ, 1992, p.56).

3.4.2 – Fluxo de Caixa Extra Operacional

Segundo Zdanowicz (1992) o fluxo de caixa extra operacional compreende os ingressos e os desembolsos de itens não relacionados à atividade principal da empresa, como

imobilizações, receitas financeiras, amortizações de empréstimos ou de financiamentos, vendas de itens do ativo permanente, aluguéis recebidos ou pagos, pagamentos de contraprestações (leasing).

O autor recomenda que o empresário tenha uma planilha para cada contrato firmado com as instituições financeiras, “bem como a projeção das parcelas com seus respectivos valores e vencimentos”. Esta planilha servirá como acompanhamento.

Figura 19: Fluxo de Caixa mensal operacional e extra operacional

Descrição	MESES												Total
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
1. Ingressos Operacionais:													
– Vendas à vista													
– Cobranças													
– Descontos de duplicatas													
–													
TOTAL INGRESSOS OPERACIONAIS													
2. Desembolsos Operacionais													
– Compras à vista													
– Compras a prazo (fornecedores)													
– Despesas operacionais													
–													
TOTAL DESEMBOLSOS OPERACIONAIS													
3. Fluxo Líquido Operacional (1 – 2)													
4. Ingressos Extra-operacionais													
– Empréstimos obtidos													
– Vendas de itens de ativo imobilizado													
– Vendas de ações													
–													
TOTAL INGRESSOS EXTRA-OPERACIONAIS													
5. Desembolsos Extra-operacionais													
– Amortizações de empréstimos													
– Compras de itens de ativo imobilizado													
–													
TOTAL DESEMBOLSOS EXTRA-OPERACIONAIS													
6. Fluxo Líquido Extra-operacional (4 – 5)													
7. Fluxo Líquido Geral (± 3 ± 6)													
8. Saldo Inicial													
9. Saldo Final (± 7 + 8)													

Fonte: (ZDANOWICZ, 1992, p. 84)

Quanto às imobilizações, o autor aconselha uma projeção elaborada pela alta administração, pois envolvem investimentos que provocam impacto sobre o fluxo de caixa. É preciso cuidado para não se deslocar e congelar recursos que possam sacrificar o capital de giro necessário a dar suporte a necessidade operacional da empresa. Zdanowicz recomenda ainda que sejam utilizadas fontes de recursos de longo prazo, cuja amortização deverá ser feita com os lucros do empreendimento.

Conclusão

Procurou-se através deste trabalho estudar a importância do fluxo de caixa para a gestão financeira da empresa; uma ferramenta que auxilia nas decisões por meio do planejamento e controle financeiro, analisando sua eficiência e destacando a importância do mesmo como um instrumento de controle dos recursos financeiros.

Assegura-se que os objetivos desse trabalho foram alcançados. Chegando a conclusão de que, o fluxo de caixa é um instrumento indispensável de controle e que tem como objetivo amparar os gestores financeiros na tomada de decisões. Prevendo, acompanhando e controlando as informações, demonstrando qual a capacidade de pagamento, permitindo prognosticar períodos de escassez no caixa, além de auxiliar outras áreas da organização.

Sempre priorizando um diagnóstico do melhor momento para realizar investimentos em estrutura ou em equipamentos. Quanto mais áreas estiverem integradas nessa busca de objetivos, mais essas decisões podem ser objetivas e racionais. Ocasionalmente a tomada de decisões mais fáceis e seguras.

Pode-se concluir então, que o fluxo de caixa é um instrumento estratégico que permite ao administrador financeiro organizar, planejar, dirigir e controlar os recursos da organização e apresentar a verdadeira situação financeira a curto e longo prazo.

A utilização do fluxo de caixa é uma necessidade para qualquer empresa, seja ela de micro até grande porte. Tornando-a indispensável o seu uso como ferramenta de controle e gestão.

Bibliografia

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 656p.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CAVALCANTE, José Carlos. **Guia do Empreendedor**. Fascículo 3, Gestão Financeira: Sebrae, 2004. Disponível em: <<http://www.baixedetudo.net/download-guia-do-empresendedor-sebrae>>. Acesso em 07 Jun. 2020.

CAVALCANTE, José Carlos. **Guia do Empreendedor**. Fascículo 4, Fluxo de caixa: Sebrae, 2004. Disponível em: <<https://www.docsity.com/pt/sebrae-arquivofluxodecaixa/4868783/>>. Acesso em 10 Jun. 2020.

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

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**: Essencial: 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 1.ed. Trad. André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Saraiva, 1998.

HOJI, Masakazu. **Práticas de Tesouraria**. São Paulo. Atlas. 2001.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MACHADO, José Roberto. **Administração de Finanças Empresariais**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2002.

ROSS. Stephen A; WASTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998.

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

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.:

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstrações Financeiras**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, José Pereira. **Análise Financeira das Empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, Sílvio A.; PEREIRA, Anísio Cândido. Planejamento Financeiro de curto prazo como ferramenta de gestão na PME. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 31-49, set. 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra D. C. Luzzato, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 5. ed. Sagra: D. C. Luzzato, 1992.