



**FACULDADE DE ADMINSTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE  
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**AMANDA DE ANDRADE MELO**

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA PARA TOMADA  
DE DECISÃO**

**Aracaju - SE  
2016.1**

**AMANDA DE ANDRADE MELO**

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA PARA TOMADA  
DE DECISÃO**

**Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Prof<sup>o</sup>. Esp. Alex Santos Almeida**

**Coordenadora de Curso: Prof<sup>a</sup>. Esp. Luciana Matos dos Santos Figueiredo**

**Aracaju - SE  
2016.1**

**AMANDA DE ANDRADE MELO**

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA PARA TOMADA  
DE DECISÃO**

**Artigo apresentado a Coordenação do Curso de Ciências Contábeis, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis. Banca examinadora formada por:**

**Aprovada com média: \_\_\_\_\_**

---

**Profº. Esp. Alex Santos Almeida**

---

**Professor Avaliador**

---

**Professor Avaliador**

---

**Amanda de Andrade Melo**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.**

# SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE QUADROS

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
2.1	Gestão Financeira.....	9
2.2	Fluxo de Caixa .....	10
2.2.1	Conceito de Fluxo de Caixa.....	10
2.2.2	Finalidades e Objetivos do Fluxo de Caixa .....	11
2.2.3	Formas de Elaboração de Fluxo de Caixa.....	12
2.2.3.1	Método Direto.....	12
2.2.3.2	Método Indireto.....	14
2.2.4	Projeção de Fluxo de Caixa .....	15
2.2.4.1	Fluxo de Caixa Realizado X Fluxo de Caixa Projetado.....	16
2.3	Fluxo de Caixa como instrumento financeiro e base de apoio ao processo decisório .....	18
2.4	Exemplo Prático.....	19
2.4.1	Análise da demonstração do Fluxo de Caixa.....	20
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
	REFERÊNCIAS.....	26
	ABSTRACT.....	27

## RESUMO

A situação atual do mercado tem evidenciado as dificuldades encontradas pelas empresas em gerenciar suas finanças, obter melhores resultados, maximizar lucros e minimizar despesas, bem como tomar decisões importantes em momentos inesperados. Por isso, é importante o uso de ferramentas que auxiliem o gestor na administração de seus recursos financeiros. Diante desse cenário, o tema escolhido para a presente pesquisa foi o fluxo de caixa como ferramenta para tomada de decisão. Este artigo tem como objetivo geral evidenciar como o fluxo de caixa pode auxiliar no processo de tomada de decisão de uma empresa e como objetivos específicos: conceituar e diferenciar fluxo de caixa realizado e fluxo de caixa projetado, identificar como o fluxo de caixa realizado pode servir como base para uma projeção futura, demonstrar como o fluxo de caixa projetado pode ser utilizado como instrumento de planejamento e analisar o comportamento das contas do exemplo de fluxo de caixa, visando a tomada de decisão. A metodologia adotada para este artigo é bibliográfica e documental, incluindo referências eletrônicas e visa responder a seguinte problemática: Como o Fluxo de Caixa pode influenciar no processo decisório de uma empresa? Como resultado esse artigo evidenciou que é através do fluxo de caixa que os gestores vão ter uma visão completa de toda movimentação financeira como entradas e saídas de valores monetários em determinado período, auxiliando na identificação de eventuais necessidades de caixa, a fim de tomar as decisões pertinentes ao momento, proporcionando o planejamento e equilíbrio financeiros tão almejados pelas organizações.

**Palavras-chave:** Fluxo de Caixa. Gestão Financeira. Tomada de decisão.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Fluxo de Caixa: Método Direto .....</b>	<b>14</b>
<b>Quadro 2 – Fluxo de Caixa: Método Indireto .....</b>	<b>15</b>
<b>Quadro 3 – Fluxo de Caixa: Projetado X Realizado.....</b>	<b>20</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o atual cenário econômico que estamos vivenciando, as empresas vêm exigindo cada vez mais de seus administradores aprimoramento na gestão financeira, a fim de obter melhores resultados e desempenhar favoravelmente suas estratégias nas eventuais mudanças do mercado. É notório que o uso intenso de ferramentas ajuda as empresas a gerenciar seus negócios de forma eficiente e eficaz, sejam elas dirigidas ao controle de vendas, finanças e contabilidade, gestão de processos e de pessoas, etc.

No tocante a finanças e contabilidade, o Fluxo de Caixa é a ferramenta que permite à entidade visualizar, dentro de um período de tempo preestabelecido, as entradas e saídas de recursos monetários, condição imprescindível no controle de suas finanças.

Esta ferramenta auxilia os gestores financeiros, de forma segura e rápida, nas tomadas de decisões pertinentes à saúde financeira da entidade, pois permite a identificação prévia de déficits ou superávits em um determinado período de tempo, guiando-os para a captação de recursos, celeridade na cobrança de clientes, realização de negociações com fornecedores, transações financeiras bancárias e transferência de recursos para investimentos, dentre outras. Este processo, porém, como outro qualquer, precisa ser eficiente nos dados levantados e eficaz nas informações disponibilizadas, para que o seu resultado atinja os efeitos desejados, pois nenhum mecanismo de gerenciamento é válido se a sua operacionalização for ineficiente.

Neste contexto este artigo apresenta o Fluxo de Caixa como ferramenta para tomada de decisão tendo como objetivo geral evidenciar como o Fluxo de Caixa pode auxiliar no processo de tomada de decisão de uma empresa e como objetivos específicos conceituar fluxo de caixa realizado e fluxo de caixa projetado, apontar as diferenças entre fluxo de caixa realizado e fluxo de caixa projetado, identificar como o fluxo de caixa realizado pode servir como base para uma projeção futura, demonstrar como o fluxo de caixa projetado pode ser utilizado como instrumento de planejamento, e analisar o comportamento das contas do modelo de fluxo de caixa, visando a tomada de decisão.

Essas informações permitem o administrador atuar de forma proativa e estratégica, pois as projeções abrem um leque de possibilidades, de maneira que se possam reduzir imprevistos e nortear o administrador em como se comportará seus recursos financeiros, de forma que não comprometam a estratégia e conseqüentemente os resultados da empresa.

O presente artigo justifica-se pela necessidade da empresa, independentemente de seu tamanho ou ramo de atuação, possuir uma ferramenta que, auxilie o gestor com as informações geradas em seus relatórios, visando nortear quanto às necessidades de caixa da empresa para não se deparar com momentos de insuficiências de caixa de forma despreparada. Diante deste cenário, têm-se o questionamento: Como o Fluxo de Caixa pode auxiliar no processo decisório de uma empresa?

A metodologia utilizada neste artigo foi a de pesquisa bibliográfica, incluindo referências eletrônicas e desenvolvida a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros e artigos científicos através de autores das áreas de Ciências Contábeis e Administração.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão Financeira**

Dentre as diferentes áreas de gerenciamento de uma empresa, a Gestão Financeira se destaca pelo papel essencial que exerce. Com o intuito de conduzir o crescimento e melhorar os resultados da empresa, a Gestão Financeira através de suas ferramentas atua diretamente nas necessidades que envolvem os recursos financeiros, entre eles honrar os compromissos assumidos e promover a maximização da liquidez.

De acordo com Silva (2014), a Gestão Financeira vem administrar os recursos financeiros da empresa tornando-os lucrativos e promovendo a maximização do valor de mercado dos proprietários e acionistas. Sendo assim o gestor financeiro responsável pela análise, planejamento e controle das atividades financeiras da entidade, buscando os recursos necessários para atender adequadamente as necessidades financeiras, encontrando estratégias para promover a captação de recursos, escolhendo melhor as opções de investimento e assim contribuindo com o sucesso da empresa.

Ainda segundo Silva (2014), uma boa Gestão Financeira é fundamental para a continuidade da empresa, pois a mesma pode reduzir de forma significativa a necessidade de capital de giro, diminuir seus custos e despesas financeiras e dispor da liquidez desejada. Para tanto, se faz necessário um acompanhamento periódico dos registros financeiros a fim de mensurar seu desempenho e a partir daí realizar ajustes e correções necessários. Em suma, o gestor financeiro que souber gerir as informações financeiras disponibilizadas, poderá dimensionar com segurança as projeções da empresa e conseqüentemente melhorar o processo decisório tomando como base acertos e erros de decisões anteriores.

De acordo com Chiavenato (2014), o conhecimento dos critérios e segredos da gestão financeira e suas implicações são de primordial necessidade para todo e qualquer administrador.

A gestão financeira adequada proporciona diversos resultados, entre eles, a percepção do quadro financeiro real da empresa, a melhora de resultados

financeiros, o aumento do valor patrimonial, o direcionamento dos recursos e o planejamento financeiro da empresa, sendo, portanto, a administração financeira uma das áreas mais importantes, na atualidade, na direção das organizações rumo à rentabilidade e o sucesso. Para Gitman (2010), a Gestão Financeira desempenha uma infinidade de atividades e tarefas, entre elas o planejamento e a tomada de decisões.

## **2.2 Fluxo de Caixa**

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta que se adéqua a toda e qualquer empresa, e até mesmo ao ambiente familiar, visto que, em síntese, demonstra a curto e longo prazo, as possíveis entradas e saídas de recurso e sua adaptação depende exclusivamente das peculiaridades de cada usuário, seja empresa ou pessoa física.

Dentre outras vantagens, uma que se destaca, por seu uso adequado, é vantagem de se antecipar a eventuais necessidades de capital de giro, facilitando o planejamento financeiro, as buscas alternativas e os mais viáveis de recursos.

Gitman (2010), explica que o profissional atuante na Gestão Financeira tem o Fluxo de Caixa como ferramenta principal na rotina administrativa dos recursos financeiros, sendo associado ao planejamento e a tomada de decisões estratégicas e gerenciais tomando como base de análise as principais categorias do Fluxo de Caixa e principalmente seus ingressos e desembolsos.

### **2.2.1 Conceito de Fluxo de Caixa**

O estágio atual do mercado financeiro e as dificuldades encontradas pelas empresas em gerenciar suas finanças para se adequar as oscilações econômicas e atender suas necessidades diárias de caixa, fazem com que as empresas, busquem, cada vez mais, soluções adequadas e ferramentas gerenciais, como o Fluxo de Caixa. Este, por sua vez, servirá como instrumento para análise das operações financeiras que foram realizadas na empresa, como entradas e saídas de caixa, visando o planejamento, o controle e a análise das disponibilidades.

Sá (2012) define fluxo de caixa como sendo um relatório estruturado composto pelo registro de fatos e valores que provoquem alterações no saldo de

caixa permitindo uma análise clara de seu conteúdo de forma a proporcionar melhor resultado em uma tomada de decisão.

Portanto, o Fluxo de Caixa auxilia o gestor nas informações sobre as movimentações de caixa, permitindo ao mesmo um planejamento e controle adequado de seus recursos financeiros, contribuindo de forma efetiva no processo de gestão.

Para Silva (2014), o Fluxo de Caixa é uma ferramenta utilizada pelo administrador financeiro, para controlar toda a movimentação com ingressos e desembolsos em determinado período, facilitando o gerenciamento das obrigações e receitas, planejando eventuais excedentes de caixa ou escassez de recursos financeiros e prevendo qual será o saldo disponível em determinado momento, ou seja, o Fluxo de Caixa proporciona ao gestor uma visão ampla e clara da situação financeira de sua empresa, permitindo a mesma realizar programações financeiras e identificar também as possíveis áreas que pedem mais atenção, uma vez que, as informações contidas no Fluxo de Caixa demonstram a verdadeira situação financeira que a entidade se encontra.

### **2.2.2 Finalidades e Objetivos do Fluxo de Caixa**

Conforme foi abordado no item anterior, o Fluxo de Caixa é uma ferramenta que tem como finalidade demonstrar ao gestor uma visão geral dos recursos financeiros (entradas e saídas) da empresa em um determinado intervalo de tempo. Sendo assim, uma ferramenta imprescindível para a gestão dos recursos financeiros, onde através do mesmo, é possível prognosticar a movimentação de caixa de forma periódica, reduzindo assim a necessidade de capital de giro, controlando suas despesas financeiras, para que seja evitada a escassez de caixa e se obtenha uma folga financeira imediata. Para Gitman (2010) gerencialmente, o Fluxo de Caixa permite estimar as operações a serem realizadas pela empresa a curto e longo prazo, auxiliando a tomada de decisões e controle mais eficiente dos recursos financeiros.

Além dos principais objetivos do Fluxo de Caixa de visualizar e projetar os ingressos e desembolsos, dentro de um determinado período, Silva (2014) considera, a necessidade do planejamento de captação de recursos preservando a

liquidez, a aplicação efetiva dos recursos disponíveis no caixa da empresa, a realização do pagamento das obrigações dentro dos prazos já estabelecidos, a identificação das melhores fontes de créditos com o intuito de minimizar problemas de liquidez devido ao pagamento de juros elevados e a administração dos recursos financeiros analisando as necessidades de capital de giro e controlando as atividades de planejamento de receitas e despesas como objetivos relevantes do Fluxo de Caixa.

Mediante estas afirmações, podemos resumir que o Fluxo de Caixa tem como objetivo preservar uma liquidez imediata fundamental para a movimentação das atividades financeiras da empresa, de forma que os recursos aplicados nesta tragam melhores resultados e sejam mais rentáveis, promovendo o equilíbrio financeiro da entidade.

### **2.2.3 Formas de Elaboração de Fluxo de Caixa**

Cada organização torna-se única por conta de suas particularidades, portanto, o Fluxo de caixa deve ser elaborado de modo a atender as suas necessidades, podendo ser executado através da utilização de ferramentas como planilhas eletrônicas ou programas de gestão para este fim, onde darão maior confiabilidade ao processo e seus resultados. Tendo em vista atender as necessidades de cada empresa, o Fluxo de Caixa pode ser elaborado de duas formas, através do método direto e do método indireto.

Esses dois métodos são diferenciados pela forma de visualização de suas atividades, onde no método direto o Fluxo de Caixa irá enxergar apenas as movimentações ocorridas no disponível, demonstrando os recebimentos e pagamentos de uma empresa de forma sintética e de fácil compreensão, enquanto no Fluxo de Caixa pelo método indireto possui um campo visual maior, proporcionando uma análise mais detalhada e concisa das movimentações, uma vez que o mesmo é baseado nas demonstrações contábeis a partir do lucro líquido.

#### **2.2.3.1 Método Direto**

Neste método são registradas as entradas e saídas. Apontam-se os valores de receitas oriundas de vendas de bens e serviços e, em seguida, subtraísse os pagamentos, a exemplo de fornecedores, salários e encargos.

De acordo com Silva (2014) o método direto de Fluxo de Caixa é o mais utilizado. Sua elaboração é feita a partir da movimentação direta das disponibilidades, sendo elas, informações de despesas, investimentos e receitas projetadas e já reconhecidas. Como podemos observar, as movimentações de recursos financeiros que compõem o método direto não são apenas o Caixa (espécie ou contas correntes bancárias), mas também o equivalente de caixa (investimento de alta liquidez).

Segundo Sá (2012), a base para elaboração do Fluxo de Caixa pelo método direto é o Plano de Contas da Tesouraria. Este, por sua vez compõe as entradas (recebimentos) e saídas (pagamentos) em contas e subcontas de acordo com a necessidade da análise e tem como principal objetivo auxiliar a projeção de caixa.

Sá (2012) ainda acrescenta que, o método direto possui a vantagem da legislação não atingir a liberdade na elaboração do plano de contas da tesouraria, diferente do que acontece no plano de contas da contabilidade que possui sua criação de contas limitada pela legislação, tendo em vista que o contador não tem autonomia para decidir quais as receitas e despesas irão compor o resultado operacional da empresa. Dessa forma, entendemos que, o plano de contas da tesouraria vem a ser uma ferramenta simples e de fácil entendimento para o relatório de Fluxo de Caixa.

Silva (2014) explica que são usados como ferramenta de apoio na elaboração do Fluxo de Caixa, mapas auxiliares contendo as informações providas das diversas áreas da empresa, originadas de departamentos como: recursos humanos, comercial (vendas), suprimentos (compras), administração, entre outros. Como se pode observar, o envolvimento das áreas da empresa na elaboração do Fluxo de Caixa através das informações que alimentam o mesmo é imprescindível, sendo fundamental o comprometimento de todos os envolvidos, principalmente na confiabilidade dos dados enviados, tendo em vista não ser uma preocupação exclusiva da área financeira.

### Quadro 1 – Fluxo de Caixa: Método Direto

<b>Saldo Inicial</b>	<b>130.000</b>
<i>mais</i>	
<b>Entradas</b>	<b>1.750.000</b>
Recebido de clientes	1.500.000
Entradas financeiras	250.000
<i>mais</i>	
<b>Saídas</b>	<b>(1.870.000)</b>
Saídas administrativas	(70.000)
Saídas comerciais	(350.000)
Folha, encargos e benefícios	(175.000)
Serviços de terceiros	(50.000)
Impostos e taxas	(125.000)
Saídas financeiras	(850.000)
Saídas patrimoniais	(250.000)
<i>igual a</i>	
<b>Saldo Final</b>	<b>10.000</b>

Fonte: Sá (2012, p. 29)

#### 2.2.3.2 Método Indireto

O Fluxo de Caixa obtido pelo método indireto vem apresentar de maneira analítica os registros financeiros tomando como base o lucro líquido e ajustado pelas movimentações dos itens que são considerados nas contas de resultado e que não influenciam no caixa da entidade.

Para Sá (2012) o método direto e o indireto expressam a mesma realidade da situação financeira da empresa, o que diferencia um do outro são as diferentes formas de visualizar os fatos que afetam na liberação e retirada dos recursos, onde no método indireto o lucro líquido soma-se as despesas e subtrai-se as receitas que não geram saídas e entradas de caixa, tais como: depreciação, amortização de recursos captados, provisão de férias e 13 salário, baixas de itens do ativo permanente e etc.

De acordo com Padoveze (2010) observa-se que o método indireto é semelhante à Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) principalmente pela sua parte inicial, contudo, a DOAR é elaborada obedecendo ao regime de competência e tem por objetivo demonstrar as informações em relação às origens e aplicação dos recursos, já o método indireto obedece ao regime de caixa, baseado na disponibilidade imediata.

### Quadro 2 – Fluxo de Caixa: Método Indireto

<b>Saldo Inicial</b>	<b>5.000</b>
<i>mais</i>	
<b>Geração Interna de Caixa</b>	<b>23.500</b>
Lucro líquido	17.000
Depreciação	5.000
Provisão de férias e 13º	1.500
Juros provisionados s/ empréstimos	2.000
Lucro de equivalência patrimonial	(2.000)
<i>mais</i>	
<b>Geração Operacional de Caixa</b>	<b>(17.500)</b>
Contas a receber	(10.000)
Estoques	(20.000)
Fornecedores	10.000
Salários, encargos e benefícios	500
Outros exigíveis	2.000
<i>mais</i>	
<b>Geração não Operacional de Caixa</b>	<b>3.000</b>
Imobilizado	(30.000)
Empréstimos bancários	3.000
Financiamentos	20.000
Capital social	10.000
<i>igual a</i>	
<b>Saldo Final</b>	<b>14.000</b>

Fonte: Sá (2012, p. 151)

#### 2.2.4 Projeção de Fluxo de Caixa

Para Silva (2014), a Projeção de Fluxo de Caixa é imprescindível para a maioria das empresas, uma vez que, representa uma importante informação para o gerenciamento financeiro, com a finalidade de demonstrar antecipadamente o comportamento dos ingressos e desembolsos em determinado período.

Como já foi salientado, o Fluxo de Caixa deve interagir com outras ferramentas de gestão, umas das mais comumente utilizada para Projeção de Fluxo de Caixa é o Orçamento Empresarial, instrumento de gestão que traz as informações previstas de receitas, custos, despesas e investimento, se tornando um aliado na projeção de caixa, pois o que se busca não é meramente registro de entradas e saídas de recursos, mas sim o alinhamento entre eles, de forma que a

empresa possa honrar com seus compromissos, investir na hora certa ou captar recursos com um custo menor, evitando risco de perda ou desperdício.

Outro grande alinhado na projeção do Fluxo de Caixa é o conhecimento dos Prazos Médios de Pagamento (período compreendido entre a data da compra ou prestação de serviço e o pagamento efetivo ao fornecedor/prestador) e Recebimento (período entre a venda e o recebimento efetivo de seu valor).

Ao se efetuar a leitura da Projeção de Fluxo de Caixa, dentre outros aspectos, pode-se perceber, por exemplo, que apesar da boa rentabilidade da empresa, os prazos médios de pagamento e recebimentos estão mal dimensionados, deixando o caixa sem disponibilidade.

Silva (2014) ressalta a importância de se levar em conta três grandes grupos para estruturação da Projeção do Fluxo de Caixa, independentemente do tamanho ou ramo da organização: São eles: Ciclo Operacional (que se inicia com a aquisição dos insumos e matéria prima até o recebimento referente à venda do produto); Ciclo Econômico: (período compreendido entre a entrada da matéria-prima ou compras e a saída de produtos acabados ou vendas); Ciclo Financeiro (período compreendido entre o pagamento ao fornecedor e as recebimento referente à venda do produto).

Nota-se que a Projeção de Fluxo de Caixa é uma ferramenta que deverá ser elaborada com confiabilidade e precisão, com o intuito de garantir a liquidez e rentabilidade da entidade, objetivando a diminuição de custos, a otimização da sobra financeira e a necessidade de capital de giro.

#### **2.2.4.1 Fluxo de Caixa Realizado X Fluxo de Caixa Projetado**

Fazendo um comparativo entre o Fluxo de Caixa Realizado e o Fluxo de Caixa Projetado verifica-se que é possível identificar as origens das variações ocorridas com o propósito de tomar as decisões cabíveis e pertinentes às situações e visualizar com antecedência prováveis excedentes e escassez de caixa.

Segundo Sá (2012, p.13) “Chamamos de fluxo de caixa realizado ao produto final da integração das entradas e das saídas de caixa havidas em um determinado período.”.

Ainda segundo Sá (2012), como Fluxo de Caixa Realizado é elaborado a partir de demonstrações já ocorridas, ele tem como objetivo rastrear as informações contidas nessas demonstrações a fim de servir como base para análise de como os recursos financeiros vem sendo aplicados, proporcionando também a visão do crescimento financeiro da entidade ao longo do tempo, além de ser fundamental para o desenvolvimento do Fluxo de Caixa Projetado, uma vez que, o Fluxo de Caixa Realizado serve como base para uma projeção futura e instrumento de planejamento financeiro.

Com relação ao Fluxo de Caixa Projetado, Sá (2012) expressa a importância deste instrumento para um planejamento financeiro eficaz, tendo em vista o grau de incerteza que toda gestão financeira lida em relação ao futuro. O Fluxo de Caixa Projetado permite a visualização antecipada da movimentação financeira que irá ocorrer, identificando prováveis faltas e excessos de recursos, mesmo que essa visão não seja tão precisa. Diante dessa falta de precisão, o autor explica que se faz necessário o conhecimento das contas que compõe o plano de contas usado no relatório de Fluxo de Caixa, a confiabilidade das informações inseridas no mesmo e trabalhar sempre com um saldo mínimo de caixa, onde este irá suportar qualquer falta emergencial que possa surgir no momento de liquidar seus compromissos.

Frezatti (2014) ressalta a grande importância da confiabilidade e da frequência das informações que são inseridas no relatório de Fluxo de Caixa Projetado, onde se faz necessário que essas informações sejam atualizadas e/ou inseridas periodicamente, de maneira eficaz e sistematizadas, uma vez que essas informações servem de parâmetro para mapear e informar pontos relevantes da movimentação financeira futura. O autor ainda acrescenta o quanto também é importante que a metodologia usada na elaboração do Fluxo de Caixa Projetado seja consistente, para que assim facilite o acompanhamento e avaliação das informações financeiras, tendo em vista que uma variação na metodologia usada na elaboração do Fluxo de Caixa pode comprometer significativamente a análise das informações, dificultando e comprometendo a estimativa da projeção do Fluxo de Caixa.

Como podemos observar, o Fluxo de Caixa Projetado nos permite a percepção das situações futuras de caixa, nos proporcionando verificar a

capacidade da empresa de se auto financiar e tratar os pontos críticos, identificando os motivos destes, verificando se impactaram nas variações ocorridas e se as mesmas ocorreram por falha na gestão ou na projeção.

### **2.3 Fluxo de Caixa como instrumento financeiro e base de apoio ao processo decisório**

Cada vez mais os gestores buscam formas e ferramentas que os auxiliem no planejamento e controle financeiro de uma empresa. O Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão empresarial contribui para o crescimento organizacional da empresa a partir das informações financeiras demonstradas, evidenciando o controle de entradas e saídas de recursos, a fim de encontrar o equilíbrio financeiro como fator predominante nas tomadas de decisões.

De acordo com Frezatti (2014, p.34) “O instrumento gerencial é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos.”.

Ainda de acordo com Frezatti (2014), o Fluxo de Caixa como instrumento gerencial de uma empresa contribui para melhor gerir as decisões, pois o mesmo fornece subsídios importantes, principalmente no que se refere à liquidez, para o processo de tomada de decisões. O autor também aborda a importância da análise das informações contidas no Fluxo de Caixa, que consiste em ter a preocupação de verificar se as informações necessárias foram obtidas e inseridas, realizar comparações entre fluxos já realizados (meses, anos ou planejamentos anteriores) a fim de visualizar a evolução e buscar otimizar resultados, procurando as alternativas que mais se adequam ao perfil e a situação da empresa como no alongamento das operações de crédito, alternativas de investimentos mais favoráveis e negociações com clientes e fornecedores visando antecipação e postergação de valores. Como se pode perceber, essas análises prévias podem ajudar e influenciar na elaboração e análise do Fluxo de Caixa e ser um fator relevante na tomada de decisão.

Silva (2014) também expõe a importância do Fluxo de Caixa como instrumento gerencial na base de apoio ao processo decisório de uma empresa e aponta aspectos relevantes para o auxílio a tomada de decisão junto às informações apresentadas pelo Fluxo de Caixa. São eles: Visão ampla da geração de caixa

(aumento de receitas e redução de custos/despesas, além da maximização de lucro), bem como estar envolvido com todas as áreas da empresa a fim de ter melhor desempenho e comprometimento nas metas e prazos estabelecidos e cobrar seriedade nas informações repassadas e estar atento às oportunidades de negócios do mercado baseado no perfil de investimento que a empresa opera com o intuito de selecionar melhor as instituições financeiras que deseja se relacionar.

## **2.4 Exemplo Prático**

O exemplo prático apresentado abaixo foi elaborado com o intuito de analisar o fluxo de caixa de uma empresa do ramo de construção civil. Para tal análise foi utilizado o método direto.

No exemplo apresentamos três colunas, a primeira contém o fluxo previsto (PR), a segunda o realizado (RE) e a terceira a variação (previsto x realizado) em percentual, o que facilita a leitura do relatório. No exemplo também foram classificados todos os recebimentos e pagamentos através do plano de contas que foi adequado a necessidade da empresa. Assim, conseguimos obter a visualização de todo o fluxo de caixa.

Para realizar a projeção do recebimento das vendas já contratadas foi levado em consideração as notas promissórias emitidas no ato da assinatura do contrato das vendas realizadas, ou seja, esse seria o contas a receber, já para o recebimento de novas vendas foi utilizado como base o percentual da média do crescimento de vendas dos últimos meses e também a base dos faturamentos de vendas do mesmo período do ano anterior.

Além do recebimento de vendas, a empresa possui outros tipos de receitas como alugueis e outras receitas não previstas. Também para projeção das receitas com alugueis usamos como critério a evolução histórica de recebimento nos últimos meses e também foi levado em conta o período contratual firmado entre as partes.

Os desembolsos projetados no fluxo de caixa foram inseridos da seguinte forma: A folha de pagamento foi projetada de acordo com a média dos últimos meses, já acrescidos o reajuste salarial que será aprovado no sindicato da categoria. Os encargos sociais tiveram como base os valores de salários, ambos também já projetados conforme foi mencionado. Os tributos foram projetados de acordo com as

alíquotas, calculados com base no faturamento. A projeção dos custos e despesas também foi realizada tendo como base na média de valores pagos anteriormente, no consumo e nas compras realizadas. A movimentação dos empréstimos foi relacionada de acordo com as operações financeiras realizadas.

Com o decorrer do tempo as informações sobre as movimentações financeiras ocorridas na empresa (Fluxo de Caixa Realizado) foram inseridas junto às informações financeiras projetadas para análise e avaliação.

### Quadro 3 – Fluxo de Caixa: Projetado X Realizado

FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO		
	PR	RE	VARIAÇÃO %	PR	RE	VARIAÇÃO %	PR	RE	VARIAÇÃO %
(=) SALDO INICIAL Caixa	-	30.922			3.474			13.684	
(+) Entradas	243.610	207.252	85%	222.341	157.230	71%	236.420	185.386	78%
Recebíveis Clientes									
Recebimento de Vendas Contratadas	185.405	155.701	84%	178.264	123.618	69%	182.264	131.142	72%
Recebimento de Novas Vendas	48.205	41.551	86%	34.077	20.914	61%	44.157	30.716	70%
Outras Receitas	10.000	10.000	100%	10.000	12.698	127%	10.000	23.528	235%
(-) Saídas Operacionais	(978.678)	(984.628)	101%	(941.389)	(854.218)	91%	(972.538)	(934.580)	96%
(-) Folha de pagamento									
(-) Salários	(312.411)	(309.289)	99%	(349.900)	(310.331)	89%	(349.900)	(339.285)	97%
(-) Encargos e Benefícios	(308.350)	(305.268)	99%	(345.352)	(306.297)	89%	(345.352)	(334.874)	97%
(-) Tributos	(9.344)	(7.890)	84%	(8.494)	(5.781)	68%	(9.457)	(6.474)	68%
(-) Fornecedores - Compras a vista	(37.912)	(73.200)	193%	(25.912)	(21.530)	83%	(30.912)	(28.480)	92%
(-) Custos e Despesas Operacionais									
(-) Despesas Administrativas	(61.376)	(60.278)	98%	(29.382)	(22.551)	77%	(39.491)	(31.205)	79%
(-) Despesas Comerciais e Marketing	(65.158)	(63.448)	97%	(48.087)	(57.724)	120%	(51.953)	(50.439)	97%
(-) Custos	(184.128)	(165.254)	90%	(134.262)	(130.004)	97%	(145.473)	(143.823)	99%
<b>Fluxo de Caixa Operacional</b>	<b>(735.068)</b>	<b>(746.454)</b>		<b>(719.048)</b>	<b>(693.513)</b>		<b>(736.117)</b>	<b>(735.510)</b>	
(-) Investimentos	-	13.698		-	(21.579)		-	-	
(+) Venda de Imobilizado	-	13.698		-	-		-	-	
(-) Aquisição de Imobilizado	-	-		-	(21.579)		-	-	
(-) Atividades de Financiamentos	735.232	736.230	100%	721.829	728.776	101%	736.389	751.197	102%
(+) Empréstimos - Apoio a produção	740.788	741.793	100%	727.283	734.283	101%	741.954	756.874	102%
(-) Empréstimos - Amortização	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%
(-) Empréstimos - Juros	(5.556)	(5.563)	100%	(5.455)	(5.507)	101%	(5.565)	(5.677)	102%
<b>(=) Fluxo de Caixa Líquido</b>	<b>164</b>	<b>3.474</b>	<b>2115%</b>	<b>2.780</b>	<b>13.684</b>	<b>492%</b>	<b>272</b>	<b>15.687</b>	<b>5772%</b>

Fonte: Adaptado do plano de contas da Empresa A

#### 2.4.1 Análise da demonstração do Fluxo de Caixa

De acordo com Silva (2014), para se ter eficácia na análise dos resultados apresentados no Fluxo de Caixa, é necessário que o gestor tenha um olhar atento e minucioso a aspectos importantes que podem ser relevantes no momento de tomar decisões pertinentes à situação apresentada ou até mesmo com o intuito de realizar uma nova projeção. Para isso, ele precisa de análise de resultados, interpretação, acompanhamento, avaliação, revisão e controle do Fluxo de Caixa.

No exemplo, acima, quanto ao fluxo projetado, observa-se que no mês de Janeiro a empresa conseguirá cumprir com suas obrigações, porém a sobra de caixa será de apenas R\$ 164,00, decorrente de R\$ 984.399,00 de entradas, sendo R\$ 243.610,00 de entradas operacionais (clientes e alugueis) e R\$ 740.788,00 de entradas das atividades de financiamento, menos R\$ 984.234,00 de desembolsos, sendo R\$ 978.678,00 de saídas operacionais e R\$ 5.556,00 de saídas das atividades de financiamento.

No mês de Fevereiro temos um resultado de reserva de caixa positiva prevista de R\$ 2.780,00 e em Março de R\$ 272,00. Observa-se que a previsão é de uma geração de recursos suficientes para suprir as necessidades de desembolsos, porém a margem de sobra de caixa é muito baixa e não podemos considerar como uma reserva satisfatória para atender possíveis imprevistos, podendo a empresa necessitar realizar uma captação de recursos em alguma instituição financeira além do já realizado ou buscar outra estratégica para preservar a liquidez.

Como observado, as principais entradas de recursos na empresa são o faturamento das vendas já realizadas, a entrada de novas vendas e a atividade de financiamento ao apoio a produção, que se trata da liberação de recurso por parte de uma instituição financeira que financia determinada obra da empresa. Essa liberação de recurso ocorre periodicamente e tem como base a evolução física de cada obra. Com isso, nota-se que, apenas o faturamento de clientes não é suficiente para suprir as necessidades com os desembolsos, ou seja, a mesma não tem a capacidade de se auto financiar, por isso, a empresa capta recursos junto a agentes financeiros com o intuito de viabilizar a construção de seus empreendimentos.

Ao comparar o fluxo projetado x realizado, observa-se que no mês de Janeiro apenas 85% do que estava projetado para entradas operacionais foi realizado, enquanto que o desembolso foi maior do que o previsto (101%), passando de R\$ 978.678,00 para R\$ 984.628,00. Esse aumento se deu, porque a empresa necessitou realizar uma compra e o fornecedor exigiu que o pagamento fosse realizado de imediato, o que não estava dentro da previsão do pagamento das compras á vista. Nesse mês foi realizada a venda de um equipamento antigo por R\$ 13.698,00. A venda desse equipamento foi realizada estrategicamente para atender a necessidade de caixa do mês de Janeiro, ou seja, a gerência já visualizando através do fluxo de caixa que nesse mês a empresa passaria por um momento de insuficiência de caixa decide vender o equipamento.

Em Fevereiro apesar da queda na receita operacional - apenas 69% das vendas já contratadas e 61% de receita com novas vendas do previsto foram realizadas. A empresa obteve outras receitas que não estavam previstas, como indenização referente a processos judiciais, que aumentou em R\$ 2.698,00 - (27%) a entrada operacional. Outro fato pontual observado em fevereiro foi a redução no desembolso com a folha de pagamento (-11%), visto que a empresa projetou um reajuste salarial de R\$ 349.900,00 em decorrência do acordo que seria firmado no sindicato da categoria e o realizado nesse mês foi de R\$ 310.331,00. Neste mesmo mês, foram feitos investimentos, não previstos, em campanhas promocionais para incentivo de vendas e redução de inadimplência, elevando em 20% os gastos nos departamentos comercial e de marketing, passando de R\$ 48.087,00 para R\$ 57.724,00.

Apesar do fluxo realizado ter sido diferente do projetado, o resultado foi positivo em fevereiro devido a entrada das receitas não previstas. Com isso, a empresa, buscando investir no maquinário e substituir o equipamento antigo vendido no mês anterior, adquiriu um novo equipamento por R\$ 21.579,00. Mesmo diante dessa aquisição a empresa encerrou o mês de fevereiro com um aumento no saldo de caixa de R\$ 2.780,00 para R\$ 13.684,00.

No mês de Março, também houve queda na receita prevista, apenas 72% das vendas já contratadas e 70% de receita com novas vendas foi realizado, porém, tal como em fevereiro, houve entrada de outras receitas, referente à venda de um veículo por R\$ 13.528,00, que foi usado administrativamente e no momento estava em desuso, aumentando essa receita em 135%.

O reajuste salarial aguardado havia sido projetado na ordem de 12% - (R\$ 349.900,00), porém o aprovado foi de 9,33% - (R\$ 339.285,00), resultando em uma diminuição de 3% no desembolso previsto com salários e benefícios. No resultado final, o mês de março estava projetado para um saldo positivo de R\$ 272,00 e obteve um realizado de R\$ 15.687,00. O aumento no saldo de caixa se deve a venda do veículo que foi realizada estrategicamente a fim de não encerrar o mês com o saldo de caixa baixo, baseado análise do fluxo de caixa.

As liberações de financiamento como podemos observar em todos os meses, ocorrem sempre além do planejado, ou seja, as liberações desses recursos são maiores do que o projetado. O que de certa forma proporciona uma margem de segurança em relação às obrigações a serem cumpridas.

Diante desse cenário, se faz necessário ressaltar a importância da comunicação entre a gestão financeira e as demais áreas da empresa e a análise e avaliação das informações obtidas através do fluxo de caixa. A apresentação dessas informações e resultados para todos os envolvidos é essencial para o gerenciamento das ações realizadas em cada área a fim de não ultrapassar a linha de projeção, bem como para buscar estratégias para suprir as necessidades de caixa e até mesmo para a realização de novas aquisições sem que interfiram de forma negativa no caixa da empresa.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento financeiro de uma empresa para ser eficaz necessita de acompanhamento e planejamento de suas disponibilidades. A fim de auxiliar o gestor em seus planejamentos, tomadas de decisões e acompanhamento financeiro, o Fluxo de Caixa é uma ferramenta essencial para o gerenciamento de uma empresa, devido à forma sucinta e segura como as informações são apresentadas.

Este artigo como objetivo geral evidenciou como o fluxo de caixa pode auxiliar no processo de tomada de decisão de uma empresa, para isso foram abordados conceitos de Fluxo de Caixa Realizado e Fluxo de Caixa Projetado. Foi visto que o Fluxo de caixa realizado apresenta toda movimentação financeira ocorrida em determinado período, permitindo a análise de como os recursos financeiros foram aplicados e gerenciados e servindo, também, como base para projeção futura, enquanto que o Fluxo de Caixa Projetado permite à organização ver antecipadamente tudo que irá ocorrer financeiramente, diminuindo assim a incerteza sobre os acontecimentos financeiros e possibilitando o planejamento de ações para atuar em situações como faltas e excessos de recursos, atingindo assim os objetivos específicos sugeridos no artigo.

As pesquisas bibliográficas e documentais atenderam as expectativas e a análise feita, através do exemplo prático apresentado, com base nessas pesquisas, forneceu dados suficientes para respondermos a problemática proposta: Como o Fluxo de Caixa pode influenciar no processo decisório de uma empresa?

A utilização do Fluxo de Caixa Projetado possibilitou ao gestor a realização do planejamento de suas atividades, obtendo o controle de suas entradas e saídas de recursos e visualizando futuras dificuldades financeiras. O gestor conseguiu elaborar a partir dessas premissas ações para suprir as necessidades de caixa que iriam ocorrer, bem como realizar aquisições e investimentos baseados na folga financeira já prevista. Esse planejamento financeiro foi capaz de informar como a empresa gerencia a entrada e saída de seus recursos em cada área e quais as decisões pertinentes ao momento e cabíveis às áreas da empresa deveriam ser tomadas. Tendo em vista que situações como: uma antecipação de pagamento de um fornecedor, a prorrogação de uma Nota Promissória de um cliente ou até mesmo a realização de uma compra sem o conhecimento e participação da gestão financeira podem colocar em risco toda projeção de Fluxo de Caixa.

Assim sendo, diante de um cenário econômico instável e da preocupação das empresas de permanecerem numa situação financeira confortável, o Fluxo de Caixa é uma ferramenta que possui um papel de suma importância para o gerenciamento financeiro de toda empresa, mostrando através de suas informações as oscilações ocorridas e a previsão de movimentações financeiras, facilitando assim o poder de tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira**, uma abordagem introdutória. 3ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

FREZATTI, Fabio. **Gestão do Fluxo de Caixa**, perspectivas estratégica e tática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial - Planejamento e Controle Gerencial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentaria**, matemática financeira aplicada. Estratégias Financeiras. Orçamento Empresarial. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Luís Clóvis. **Contabilidade Gerencial**, um enfoque em sistema de informações contábil. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa**, a visão da tesouraria e da controladoria. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como Administrar O Fluxo de Caixa Das Empresas**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

## ABSTRACT

The current market situation has highlighted the difficulties encountered by companies in managing their finances, best results, maximize profits and minimize costs and make important decisions in unexpected moments. So it is important to use tools that help the manager in the management of its financial resources. In this scenario, the theme chosen for this research was the cash flow as a tool for decision making. This article has as main objective to show how cash flow can assist in the decision making process of a company and specific objectives: conceptualize and differentiate realized cash flow and projected cash flow, identified as performed cash flow can serve as a basis for a future projection, demonstrate how the projected cash flow can be used as a planning tool and analyze the behavior of the accounts example of cash flow, aimed at decision making. The methodology used for this article is bibliographical and documentary, including electronic references and aims to answer the following issues: How the cash flow can influence the decision-making process of a company? As a result this article has shown that it is through the cash flow that managers will have a complete view of all financial transactions as inputs and monetary values of output in a given period, helping identify any cash requirements in order to make decisions relevant now, providing planning and financial balance as desired by the organizations.

**Keywords:** Cash Flow. Financial Management. Decision Making.