



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE
CURSO DE BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VALDIRLEI REZENDE SOARES DE LUCA

O MÉTODO DIRETO DO FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO
DA LIQUIDEZ: um caso prático

Aracaju – SE
2015.2

VALDIRLEI REZENDE SOARES DE LUCA

**O MÉTODO DIRETO DO FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO
DA LIQUIDEZ: um caso prático**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe –
Fanese, como requisito para a obtenção
do título de Bacharel em Ciências
Contábeis.**

**Professor Orientador: Prof. Esp. Alex
Santos Almeida**

**Coordenadora do curso: Prof.^a. Espec.
Luciana Matos dos Santos F. Barreto**

**Aracaju - SE
2015.2**

VALDIRLEI REZENDE SOARES DE LUCA

**O MÉTODO DIRETO DO FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO
DA LIQUIDEZ: um caso prático**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de
Ciências Contábeis da Fanese, como requisito para a obtenção do título de
bacharel em Ciências Contábeis, no período de 2015.2.**

Prof. Esp. Alex Santos Almeida

Avaliador

Avaliador

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2015

RESUMO

No Brasil, pesquisas revelam que a taxa de mortalidade das empresas antes de completarem dois anos de atuação é elevada. Especialistas afirmam que um dos principais motivos para tal é a falta de caixa. Assim, este artigo teve como objetivo geral apresentar o fluxo de caixa pelo método direto como instrumento de gestão da liquidez, proporcionando ao usuário informações relevantes que ajudam a entender os motivos da sobra ou falta de caixa e, a partir destas informações, planejar suas decisões. Com isso, surgiu a questão problemática: o que é o fluxo de caixa e de que forma ele contribui para que uma empresa não vá à falência? Na elaboração deste artigo, usou-se como metodologia aplicada a pesquisa bibliográfica exploratória, com leitura de artigos de instituições especializadas, acesso a pesquisas estatísticas que envolvem o assunto e análise de um caso prático. Como resultado, verificou-se que o fluxo de caixa está para as empresas, tal qual o exame preciso está para o médico, pois ambos fornecem informações detalhadas, baseado nelas o diagnóstico é construído, planejam-se e executam-se as ações e avalia-se se o resultado das ações está dentro do esperado. Então, para as empresas que desejam ser sólidas, prosperar em tempos de fartura e possuir liquidez para enfrentar tempos de crise, o fluxo de caixa é um grande aliado, por permitir ao gestor administrar conhecendo a origem dos problemas e não os seus efeitos sentidos, o que, certamente, faz toda diferença.

Palavras-chaves: Fluxo de Caixa; Liquidez; Plano de Contas da Tesouraria.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fluxo de caixa realizado	14
Tabela 2 – Fluxo de caixa realizado com plano de contas em primeiro nível	16
Tabela 3 – Detalhamento das despesas administrativas em segundo nível.....	17
Tabela 4 – Fluxo de caixa realizado demonstrando saldo indisponível	18
Tabela 5 – Fluxo de caixa previsto x realizado	20

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico de fluxo de caixa realizado apresentado diariamente19

Figura 2 – Gráfico de fluxo de caixa projetado23

SUMÁRIO

RESUMO.....	
LISTA DE TABELAS	
LISTA DE GRÁFICOS	
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Situação do Problema.....	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Justificativa.....	10
1.4 Metodologia	11
2 ASPECTOS GERAIS SOBRE O FLUXO DE CAIXA	12
2.1 O que é o Fluxo de Caixa?.....	12
2.2 Fluxo de caixa realizado e projetado	13
2.3 Métodos de elaboração.....	13
2.4 Estrutura básica do Fluxo de Caixa.....	14
2.5 Plano de contas da tesouraria	15
2.6 Valores em trânsito	17
2.7 Caso Prático	19
2.7.1 Fluxo de caixa realizado do mês (gráfico)	19
2.7.2 Comparativo entre o fluxo de caixa previsto versus realizado	20
2.7.3 Fluxo de caixa projetado mensal (gráfico).....	23
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS.....	27
ABSTRACT.....	29

1 INTRODUÇÃO

Toda empresa, independente do porte ou setor de atuação, necessita movimentar recursos financeiros, seja recebendo dos clientes pela prestação do serviço, fornecimento de mercadoria ou pela produção de um produto. Necessário também desembolsar recursos em forma de pagamento de salários, impostos, energia e tantas outras obrigações necessárias para viabilizar o funcionamento das corporações. Como instrumento, há o *fluxo de caixa*, ferramenta que auxilia na compreensão das movimentações financeiras da empresa, em um determinado período de tempo (NETO, 2011b).

Com o advento da lei 11.638/07, a existência do fluxo de caixa passou a ser obrigatória para sociedades de grande porte e sociedades por ações. Com isso, o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) publicou, em junho de 2008, a primeira versão do CPC 03, no qual deliberou acerca da Demonstração dos Fluxos de Caixa no Brasil, em harmonia com normas internacionais, baseado no IAS 7 - *Statement of Cash Flows*, elaborado pelo *International Accounting Standards Board* (IASB).

Tais mobilizações fizeram evidenciar a importância dada pelas entidades legislativas e técnicas em deliberar sobre o assunto. Um dos maiores motivos para tal atenção se dá pelo fato de que uma das principais causas para o fechamento das empresas é o descontrole do fluxo de caixa.

É notado que com o processo da globalização e da comercialização via internet, as empresas não mais competem regionalmente, como no passado, pois as barreiras geográficas foram derrubadas pela revolução cibernética. Com isso, o perfil do empreendedor está em mutação, uma vez que este tem sido forçado a inovar, dada à evolução global de produtos e serviços. Para sobreviver a este cenário, por vezes hostil, é necessário que o empreendedor possua maior controle sobre sua liquidez, que é a capacidade do negócio em honrar os compromissos financeiros de curto prazo (SILVA, 2012, p 39). Isso se torna um requisito para que a empresa, em cenários de fatura, prospere, e, em tempos de crise, sobreviva.

1.1 Situação do Problema

No Brasil, existem mais de 10 (dez) milhões de empresas, sendo 85% destas microempresas e empresas de pequeno porte, 13% empresas de médio porte e 2% empresas de grande porte¹. Estudos do Sebrae (2013, p. 19), enumeram que, a cada 100 empresas abertas no Brasil, 24 encerram suas atividades antes de completarem 2 anos. Sendo esta uma taxa de mortalidade elevada e prematura, entender as razões que levam a este cenário deve ser objeto de interesse de qualquer gestor e questão de sobrevivência para qualquer negócio.

Os motivos que levam a este cenário são vários, mas uma característica muito presente entre as empresas que chegam à falência é a falta de caixa. Segundo o SEBRAE, entre os seis maiores erros de quem vai à falência, um deles é o descontrole do fluxo de caixa.² Em matéria da revista Exame, especialistas elencaram quatro atitudes que levam empreendedores à falência, sendo a falta de caixa a primeira da lista.³ Segundo o portal Administradores, não prever o Fluxo de Caixa é uma das formas de uma empresa ir à falência.⁴ Para Drucker (1992), é possível uma empresa operar sem lucros por vários anos, desde que possua um fluxo de caixa adequado (DRUCKER, 1992, p. 174). A deficiência de caixa de uma empresa, pode ser utilizada como estratégia predatória por seus concorrentes, provocando também sua morte (CORREA, 2013, p. 182).

Com base nas declarações citadas, verifica-se que a falta de caixa é fator categórico na condução de uma empresa à falência, surgindo o questionamento: o que é o fluxo de caixa e de que forma ele contribui para que uma empresa não vá à falência?

¹ Disponível em <<http://www.ibpt.com.br/noticia/372/Censo-das-Empresas-Brasileiras-2012>> Acesso em: 29 out. 2015.

² Disponível em <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.jhtm>> Acesso em: 28 out. 2015.

³ Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/4-atitudes-que-levam-empresarios-a-falencia>> Acesso em: 28 out. 2015.

⁴ Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/7-dicas-para-levar-uma-empresa-a-falencia/58890/>> Acesso em: 28 out. 2015.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar o fluxo de caixa pelo método direto como instrumento de gestão da liquidez, proporcionando ao usuário informações relevantes que ajudam a entender os motivos da sobra ou falta de caixa e, a partir destas informações, planejar suas decisões.

1.2.2 Objetivos específicos

- Difundir de forma prática, a importância do fluxo de caixa como ferramenta de gestão da liquidez;
- Apresentar o fluxo de caixa pelo método direto exibindo sua estrutura básica;
- Demonstrar o fluxo de caixa utilizando o plano de contas da tesouraria;
- Analisar o fluxo de caixa realizado;
- Analisar comparativo entre o fluxo de caixa previsto *versus* realizado;
- Analisar o fluxo de caixa projetado.

1.3 Justificativa

Devido a afirmação de especialistas que o descontrole do fluxo de caixa contribui para que uma empresa vá à falência, sua importância é indiscutível. Surpreende o quanto este assunto é pouco difundido no meio acadêmico e sua literatura escassa, ao passo que, no meio empresarial, é quase desconhecido. Em consulta à Agência Brasileira do ISBN – *International Standard Book Number*, sobre obras publicadas que contenham em seu título a expressão *fluxo de caixa*, foram localizados 55 resultados. Quando o intuito é adquirir obras sobre fluxo de caixa, a quantidade disponível é ainda menor. Em consulta a um famoso site de buscas, no

departamento de livros, com a mesma expressão *fluxo de caixa*, foram localizadas 24 obras, das quais obteve-se 8 títulos e os 16 restantes, são reedições destes títulos.⁵

Para efeito comparativo, foi feita nova consulta ao ISBN, desta vez buscando obras publicadas com a palavra *lucro*, e foram localizados 370 resultados, sugerindo que há maior interesse do público pelo tema *lucro ao fluxo de caixa*.

Como já dito, ficou constatado que há reduzida quantidade de obras disponíveis para aquisição sobre o fluxo de caixa. Desta forma, para desenvolvimento desse artigo, obteve-se acesso a 38% dos títulos disponíveis para venda, dentre elas, destaca-se o conteúdo de Sá (2012), com uma abordagem única e rica em detalhes, não observadas nas demais obras, por isso, há grande influência do conteúdo de Sá (2012) neste trabalho.

Dada à importância do assunto e sua falta de divulgação, surge o interesse pela elaboração deste artigo, com o objetivo de divulgar um pouco mais a fundamental importância do fluxo de caixa nas empresas.

1.4 Metodologia

A metodologia aplicada foi pesquisa bibliográfica e exploratória, realizando consultas na internet, leitura de artigos de instituições especializadas e obtenção de dados estatísticos elaborados por entidades do setor, demonstrando casos práticos para melhor compreensão do tema proposto.

⁵ Busca feita em <www.buscape.com.br> Acesso em: 26 out. 2015.

2 ASPECTOS GERAIS SOBRE O FLUXO DE CAIXA

2.1 O que é o Fluxo de Caixa?

Existem diversas definições sobre fluxo de caixa. Sá (2012) define o fluxo de caixa como sendo um “[...] método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo do Disponível e sua apresentação em relatórios estruturados de forma a permitir sua análise e interpretação” (SÁ, 2012, p. 19).

Para Zdanowicz (1998, p. 40), “denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado”.

Enquanto para Neto (2011b), o fluxo de caixa é:

[...] um instrumento de gestão que auxilia na visualização e na compreensão das movimentações financeiras. Não diz respeito ao lucro e sim a quantidade de dinheiro que entra e sai da empresa em um determinado período de tempo (diário, semanal, mensal...), com a finalidade de manter um nível de liquidez que permita saldar os compromissos assumidos nos prazos estipulados, sem a necessidade de recorrer a empréstimos, cheque especial, atrasar pagamento, antecipar recebíveis ou vender parte do imobilizado.

Uma grande parte dos gestores acredita que o que sobra no caixa é lucro, quando, na realidade, são coisas completamente distintas. Na definição supracitada, Neto (2011b) os distingue bem, evidenciando que o fluxo de caixa “não diz respeito ao lucro e sim à quantidade de dinheiro que entra e sai da empresa em um determinado período de tempo”. O lucro é apresentado na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), que possui foco econômico e baseia-se no regime de competência. Já o caixa é apurado pelo fluxo de caixa, possui foco financeiro e baseia-se no regime de caixa. Portanto, confundir lucro com caixa é desastroso.

Outro ponto fundamental na definição de Neto (2011b) está na apresentação de uma das mais importantes funções do fluxo de caixa – auxiliar na gestão da liquidez –, o que disponibiliza ao gestor informações que permitem manter

no caixa recurso suficiente para que possa saldar as obrigações assumidas, nas datas acordadas, sem a necessidade de captar recursos de terceiros.

2.2 Fluxo de caixa realizado e projetado

Para Sá (2012), existem duas importantes questões que o fluxo de caixa é capaz de responder. A primeira é: como se comportou o fluxo de caixa no período passado? E a segunda é: como irá se comportar o fluxo de caixa no futuro? (SÁ, 2012, p. 48).

A contabilidade registra os fatos que já aconteceram, contando uma história passada. Quando olha para o futuro através do orçamento, não o faz diariamente. O fluxo de caixa consegue trabalhar com os dois momentos. Quando olha para o passado, temos o fluxo de caixa realizado e quando olha para o futuro, temos o fluxo de caixa projetado (SÁ 2012, p. 15-16).

2.3 Métodos de elaboração

Existem dois métodos para realização do fluxo de caixa: método direto e indireto. O método direto, para Ludícibus *et al* (2010, p. 575):

[...] explicita as entradas e saídas brutas de dinheiro dos principais componentes das atividades operacionais, como os recebimentos pelas vendas de produtos e serviços e os pagamentos a fornecedores e empregados. O saldo final das operações expressa o volume líquido de caixa provido ou consumido pelas operações durante um período.

Já o método indireto, também para Ludícibus *et al* (2010, p. 575), “[...] faz a conciliação entre o lucro líquido e o caixa gerado pelas operações, por isso é também chamado de *método da conciliação*”.

A utilização de ambos os métodos alcança o mesmo resultado final – saldo final, o que difere é a forma de apuração e apresentação. Ambas são úteis e tem seus valores, porém, devido ao método indireto necessitar das demonstrações contábeis para sua realização, por razão deste método partir do lucro líquido (informação contábil), opta-se, neste artigo, pela utilização do método direto.

Advoga-se que o fluxo de caixa, como ferramenta gerencial a ser utilizada no dia a dia das empresas, não deve depender de informações contábeis, pois estas não costumam ser disponibilizadas diariamente. Daí a opção pelo método direto para este fim ser mais eficiente.

2.4 Estrutura básica do Fluxo de Caixa

A estrutura básica do fluxo de caixa pelo método direto é composta de cinco informações: *disponível inicial*, *total de entradas*, *total de saídas*, *saldo operacional* e *saldo final de caixa*. É importante ressaltar que não há padronização de terminologia na literatura quanto a conceitos sobre finanças, e mais especificamente, pode-se afirmar o mesmo quanto ao fluxo de caixa. Observe abaixo, modelo de fluxo de caixa direto, com base na estrutura proposta por portal *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*:

Tabela 1 – Fluxo de caixa realizado

FLUXO DE CAIXA REALIZADO		
Julho de 2015		
	Disponível inicial	1.000
(+)	Total de Entradas	638.000
(-)	Total de Saídas	613.650
(=)	Saldo Operacional	24.350
	Saldo Final de Caixa	25.350

Fonte: Elaboração própria

Analisando os dados da Tabela 1, identifica-se que o saldo de caixa aumentou em 24.350, devido ao total de entradas ter sido superior ao total de saídas. Como o caixa teve início com o saldo de 1.000, e o resultado operacional foi positivo de 24.350, resulta no saldo final de 25.350. A partir destes dados, espera-se fazer o seguinte exercício de interpretação: imagine-se como o tesoureiro desta empresa sendo indagado por um dos sócios:

– Que ótimo que o caixa aumentou! Mas como foram utilizados os 613.650 de saídas?

A estrutura apresentada, embora tecnicamente correta, possui limitações, e com esta informação, exclusivamente, é impossível responder a pergunta feita pelo sócio. Uma possível dúvida pode surgir: “Se o objetivo do fluxo de caixa é possibilitar a compreensão das movimentações financeiras, por que não foi possível atingir este objetivo com o fluxo de caixa do exemplo?”

Esta resposta será dada na seção seguinte.

2.5 Plano de contas da tesouraria

O plano de contas da tesouraria é uma estrutura de contas e subcontas que visa o desmembramento das entradas e saídas de caixa, possibilitando uma visão mais detalhada e uma melhor compreensão da movimentação financeira (SÁ, 2012, p. 29). Considerando que o fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial, existe a liberdade para sua elaboração, diferentemente do plano de contas contábil, que é limitado pela legislação (SÁ, 2012, p. 30).

Para Silva (2012, p. 73), o plano de contas da tesouraria deve ter apenas dois níveis. Sá (2012) argumenta igualmente sobre a questão, aprofundando o assunto:

[...] muitas empresas criam plano de contas da tesouraria com vários níveis porque desejam controlar os custos e as despesas por meio do fluxo de caixa. Isto é um erro! Da mesma forma que a contabilidade possui limitações, o fluxo de caixa também as possui. E uma das limitações do fluxo de caixa é que ele é incompetente para controlar custos e despesas. Os custos e as despesas têm que, obrigatoriamente *[sic]* ser controladas pelo regime de competência. (SÁ, 2012, p. 30).

Sá afirma que o objetivo das empresas que criam plano de contas da tesouraria com mais de dois níveis justifica-se pelo desejo de controlar custos e despesas por meio do fluxo de caixa. Neste contexto, está comprovada a utilização de apenas dois níveis. Contudo, se o objetivo de utilizar vários níveis for para obter maior detalhamento nas operações de entrada e saída, não é notado mal algum.

Desta forma, diferente do que afirmado por Sá e Silva, é recomendável a utilização de maior quantidade de níveis, desde que seja com o único intuito de obter

maior detalhe sobre as entradas e saídas de caixa. Do contrário, concorda-se com a utilização de apenas dois níveis.

No item anterior, foi apresentado fluxo de caixa realizado sem a utilização do plano de contas da tesouraria. Por este motivo, não foi possível responder à pergunta feita pelo sócio, pois a visualização deste fluxo era muito limitada. Abaixo, apresenta-se o fluxo de caixa realizado, com informações detalhadas do primeiro exemplo, utilizando o plano de contas da tesouraria em primeiro nível. O plano de contas utilizado foi inspirado no modelo proposto por Fluxo de Caixa (2015).

Tabela 2 – Fluxo de caixa realizado com plano de contas em primeiro nível

FLUXO DE CAIXA REALIZADO		
Julho de 2015		
	Saldo inicial	1.000
Entradas		
1 Vendas Brutas		180.000
2 Outras Entradas		8.000
3 Financeiras		-
4 Antecipações		400.000
5 Empréstimos / Financiamentos		30.000
6 Patrimoniais		20.000
Total de entradas		638.000
Saídas		
7 Despesas de Vendas		82.700
8 Custo de Operação		340.000
9 Despesas Administrativas		118.850
10 Despesas Tributárias		12.300
11 Outras Saídas		8.500
12 Despesas Financeiras		4.000
13 Despesas Antecipações		19.300
14 Despesas Empréstimos / Financiamentos		8.000
15 Despesas Patrimoniais		20.000
Total de saídas		613.650
	Resultado	24.350
	Saldo final	25.350

Fonte: Adaptado de Fluxo de Caixa (2015)⁶

Após a apresentação da Tabela 2, propõe reanalisar a pergunta elaborada na secção 2.4: “Que ótimo que o caixa aumentou! Mas como foram utilizados os

⁶ Tabela adaptada do sistema Fluxo de Caixa, disponível em <www.fluxodecaixa.com.br>. O acesso ao sistema é restrito aos seus usuários.

613.650 de saídas?”. Para obter a resposta desta pergunta, basta analisar os valores das saídas em cada conta. Por exemplo: o total de saídas foi de 613.650, composto por: despesas de vendas: 82.700; custo de operação: 340.000; despesas administrativas: 118.850, e assim sucessivamente.

O gestor, ao analisar estes dados baseado em sua experiência sobre os números do negócio, deve verificar os valores que chamaram a atenção, e, a partir deles, fazer uma investigação mais profunda. Supõe-se que, ao analisar os dados, o valor de despesas administrativas chamou a atenção do sócio, que logo solicita mais informações. Com o intuito de detalhar a informação, o tesoureiro decide abrir esta conta no segundo nível do plano de contas. Vide a informação detalhada:

Tabela 3 – Detalhamento das despesas administrativas em segundo nível

9 Despesas Administrativas	118.850
9.1 Pessoal	64.350
9.2 Material de Consumo	4.300
9.3 Predial	19.380
9.4 Manutenção	2.950
9.5 Gerais	2.205
9.6 Viagem	5.890
9.7 Veículos	5.450
9.8 Prestação de Serviço	9.950
9.9 Taxa / Contribuição	-
9.10 Sócios	3.450
9.11 Bancárias	925

Fonte: Adaptado de Fluxo de Caixa (2015)⁷

Espera-se que o profissional consiga sanar dúvidas, após este último detalhamento. Caso a dúvida persista, recomenda-se o detalhamento da informação até o último nível disponível do seu plano de contas. Outra opção também é emitir um relatório detalhado de todas as informações pertinentes a esta conta, o que será facilitado caso se utilize de um sistema informatizado.

2.6 Valores em trânsito

Na gestão do fluxo do caixa existem situações em que o saldo disponível não coincide com o saldo dos extratos bancários (SÁ, 2012, p. 21-22). Para melhor

⁷ Tabela adaptada do sistema Fluxo de Caixa, disponível em <www.fluxodecaixa.com.br>. O acesso ao sistema é restrito aos seus usuários.

compreender este fato, observe o exemplo: quando se emite cheque para um fornecedor, este não afeta imediatamente o saldo bancário, pois para isso é necessário que o fornecedor deposite o cheque no banco e aguarde a sua compensação. No intervalo entre a emissão do cheque e a compensação, o saldo disponível do fluxo de caixa estará divergente do extrato bancário e este valor deve ser controlado como uma indisponibilidade (ainda que momentânea), na forma de valores em trânsito, valores a conciliar ou até mesmo como valores indisponíveis. Controlar os valores em trânsito é fundamental, pois o fato deste não ter afetado o saldo bancário ainda, não significa que este recurso esteja disponível para uso da empresa. O risco de não controlar estes valores é de o gestor acabar utilizando recurso que já estava comprometido, elevando o risco deste cheque quando apresentado ser devolvido por insuficiência de saldo. Aplica-se neste contexto também, os recebimentos em boleto bancário, que são visualizados no extrato bancário mas não são liberados imediatamente, devendo ser controlados da mesma maneira. Para ilustrar, segue abaixo exemplo do fluxo de caixa, com valor em trânsito:

Tabela 4 – Fluxo de caixa realizado demonstrando saldo indisponível

FLUXO DE CAIXA REALIZADO		
Julho de 2015		
	Disponível inicial	1.000
(+)	Total de Entradas	638.000
(-)	Total de Saídas	613.650
(=)	Saldo Operacional	24.350
	Saldo Final de Caixa	25.350
(-)	Valores em trânsito	-2.000
(=)	Saldo Disponível	23.350

Fonte: Elaboração própria

Com a ilustração da Tabela 4, torna clara a compreensão do assunto em questão.

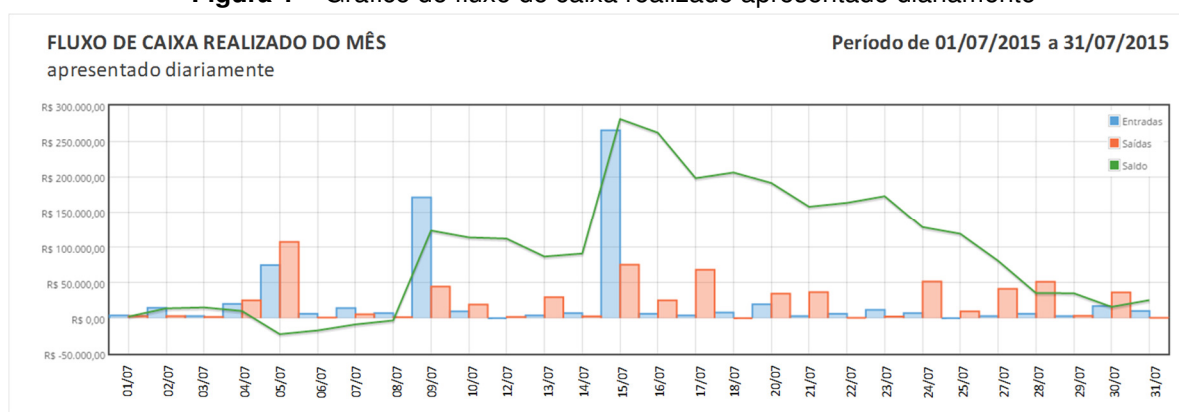
2.7 Caso Prático

No intuito de possibilitar ao leitor uma visualização do fluxo de caixa para tomada de decisão, foi elaborado um caso prático a partir de informações fictícias. A partir deste caso prático, será demonstrado o fluxo de caixa sobre três dimensões: *fluxo de caixa realizado do mês* (gráfico); *comparativo entre o fluxo de caixa previsto versus realizado* e *fluxo de caixa projetado mensal* (gráfico).

A expectativa desta análise é de possibilitar ao leitor imaginar o funcionamento do fluxo de caixa em suas empresas, demonstrando dados próximos da realidade e algumas interpretações possíveis. Enfim, uma vez apresentado esperamos que esteja evidente a relevância do assunto dentro das empresas.

2.7.1 Fluxo de caixa realizado do mês (gráfico)

Figura 1 – Gráfico de fluxo de caixa realizado apresentado diariamente



Fonte: Adaptado de Fluxo de Caixa (2015)⁸

Este é o gráfico do fluxo de caixa realizado no mês, com apresentação diária. Para cada dia, estão disponíveis três informações: a linha na cor verde representa o saldo do caixa; a coluna da esquerda, de cor azul, representa o total de entradas; e a coluna da direita, na cor vermelha, representa o total de saídas.

A partir deste gráfico, é possível visualizar como se comportaram o saldo de caixa, as entradas e as saídas em cada dia. A exibição gráfica é intuitiva e favorece a rápida detecção de informações atípicas, a exemplo das entradas nos dias 05, 09 e

⁸ Gráfico adaptado do sistema Fluxo de Caixa, disponível em <www.fluxodecaixa.com.br>. O acesso ao sistema é restrito aos seus usuários.

15 de julho, que possuíam valores desproporcionais aos demais dias. Chama a atenção também o total de saídas ocorridos no dia 05/07. Outro dado importante deste gráfico é o fato do saldo de caixa ter ficado negativo entre os dias 05 e 08 de julho, demonstrando que, neste dia, alguma linha de crédito foi utilizada para suprir esta falta, sendo provável a utilização do cheque especial.

Com estas informações levantadas, cabe ao gestor buscar o aprofundamento de tais informações, visualizando as movimentações analíticas de cada dia, com o intuito de entender as razões, avaliar se ocorreram em situações de normalidade e se necessitam de alguma intervenção ou não.

2.7.2 Comparativo entre o fluxo de caixa previsto *versus* realizado

Tabela 5 – Fluxo de caixa previsto x realizado

FLUXO DE CAIXA PREVISTO X REALIZADO		Período de 01/07/2015 a 31/07/2015	
Plano de contas no primeiro nível			
Conta	Previsto	Realizado	Diferença
▶ 1 Vendas Brutas	225.000,00	180.000,00	-45.000,00
▶ 2 Outras Entradas	20.000,00	8.000,00	-12.000,00
▶ 3 Financeiras	0,00	0,00	0,00
▶ 4 Antecipações	400.000,00	400.000,00	0,00
▶ 5 Empréstimos / Financiamentos	0,00	30.000,00	30.000,00
▶ 6 Patrimoniais	0,00	20.000,00	20.000,00
▶ 7 Despesas de Vendas	82.700,00	82.700,00	0,00
▶ 8 Custo de Operação	380.000,00	340.000,00	40.000,00
▶ 9 Despesas Administrativas	110.000,00	118.850,00	-8.850,00
▶ 10 Despesas Tributárias	12.300,00	12.300,00	0,00
▶ 11 Outras Saídas	8.500,00	8.500,00	0,00
▶ 12 Despesas Financeiras	4.000,00	4.000,00	0,00
▶ 13 Despesas Antecipações	19.000,00	19.300,00	-300,00
▶ 14 Despesas Empréstimos / Financiamentos	8.000,00	8.000,00	0,00
▶ 15 Despesas Patrimoniais	20.000,00	20.000,00	0,00
Saldo inicial	1.000,00	1.000,00	
Entradas	645.000,00	638.000,00	
Saídas	644.500,00	613.650,00	
Resultado	500,00	24.350,00	
Saldo final	1.500,00	25.350,00	

Fonte: Adaptado de Fluxo de Caixa (2015)⁹

⁹ Tabela adaptada do sistema Fluxo de Caixa, disponível em <www.fluxodecaixa.com.br>. O acesso ao sistema é restrito aos seus usuários.

Até aqui, foram apresentadas visões diferentes sobre o fluxo de caixa realizado. Neste momento, será demonstrado o relatório comparativo entre o fluxo de caixa previsto *versus* realizado. O objetivo deste relatório é de utilizar o fluxo de caixa previsto como parâmetro de comparação com o fluxo de caixa realizado. A partir desta comparação, é possível analisar as variações ocorridas para posterior investigação das causas, obtendo informações estratégicas para tomada de decisão (FLUXO, 2015). Como exemplificação, será realizada comparação do previsto *versus* realizado com ênfase nas entradas, e durante a análise, será destacado entre parênteses as contas do plano de contas que compõe os valores mencionados.

Analisando a previsão, suponhamos que esta empresa antes de iniciar o mês de julho de 2015, elaborou a sua previsão de fluxo de caixa. Durante a elaboração do orçamento, notou-se que as entradas oriundas das vendas (código 1) somado com as outras entradas previstas (código 2) alcançaria o total de entradas de 245.000 (soma das contas 1 e 2). Ao observar o total de saídas previstas para o mês, percebeu-se que não haveria recursos suficientes para honrar os compromissos, pois o valor total de saídas para o período estava estimado em 644.500 (total previsto de saídas). No intuito de suprir esta insuficiência, o gestor planejou realizar antecipação de recebíveis no valor de 400.000 (código 4), tendo em vista que a empresa possui alto valor a receber de cartões de crédito e limite disponível para efetuar a transação junto a administradora de cartões. Após esta medida, obteve-se equilíbrio entre as entradas e saídas previstas no mês, gerando uma previsão de resultado positivo de 500. Desta forma, somando o saldo inicial com o resultado do período, projetou-se obter o saldo final do fluxo de caixa no valor de 1.500.

Após o encerramento do mês, o gestor emitiu o relatório previsto *versus* realizado para análise. Ao analisar, percebeu-se que as vendas brutas (código 1) e outras entradas (código 2) não atingiram o valor estimado, desfalcando em 45.000 e 12.000 respectivamente. Como a empresa precisava saldar seus compromissos, o gestor acabou contraindo empréstimo de 30.000 (código 5) e vendendo algum bem do seu ativo imobilizado, no valor de 20.000 (código 6). A conta de antecipações (código 4) ocorreu exatamente como previsto.

Observa-se que o previsto não se confirmou no realizado, pressionando o gestor a administrar a contingência. O cenário apresentado não foi nada favorável, a empresa não obteve recebimentos de vendas como esperado, as outras entradas também não foram cumpridas, forçando ao gestor contrair empréstimo e desmobilizar

de forma emergencial. O total de entradas previsto para o período foi de 645.000, e o que foi realizado, incluindo o empréstimo e desmobilização não programados, foi 638.000, ou seja, 7.000 a menos. Fato curioso é que o saldo final do fluxo de caixa realizado foi de 25.350 positivo, onde na previsão, havia-se estimado saldo equiparado na ordem de 1.500 positivo, ou seja, o saldo final foi maior 23.850. Se as entradas totais foram realizadas a menor em 7.000, como pôde o saldo final ter sido maior que o previsto, mesmo sem atingir as entradas previstas? Para responder a questão, é necessário analisar como se comportaram as saídas. Verificando as diferenças nas saídas, percebe-se que a conta custo de operação (código 8) desembolsou 40.000 a menos que o previsto, em contrapartida, as contas despesas administrativas (código 9) e despesas de antecipações (código 13), desembolsaram 8.850 e 300 a mais que o previsto. Analisando o total das saídas, havia-se previsto 644.500, onde o realizado foi 613.650, ou seja, 30.850 a menor. Em resposta ao questionamento, considerando que se deixou de gastar 30.850 nas saídas, e nas entradas se realizaram 7.000 mil a menos que o previsto, chegamos a diferença de 23.850, que é o mesmo resultado da diferença entre o resultado do período previsto 500, ante ao resultado realizado 24.350.

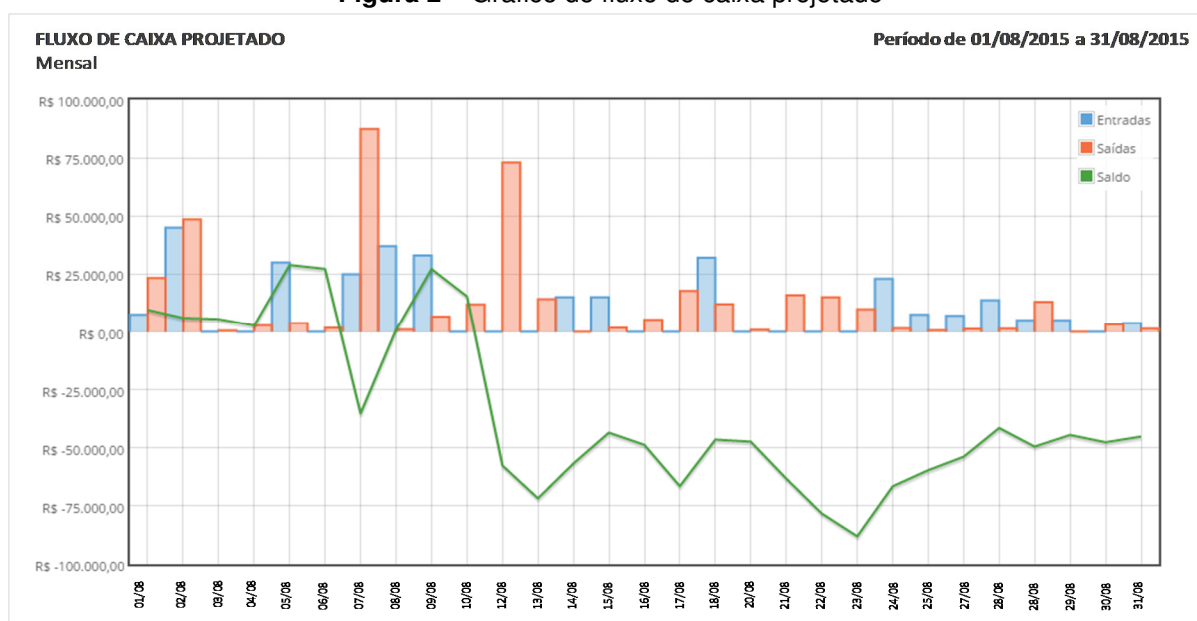
No primeiro instante, fora analisado as contas que apresentaram diferenças entre o previsto *versus* realizado. No segundo momento, é importante que o gestor busque entender as causas que originaram tais diferenças, verificando se foi provocada por uma falha no orçamento, se deixou de pagar compromissos assumidos, se a equipe não conseguiu atingir a meta proposta e etc. Para exemplificar, vamos analisar a conta custo de operação (código 8) que foi realizado 40.000 a menos que o previsto. Esta conta refere-se a pagamento de compras de mercadorias. Imagine que o prazo médio de pagamento a fornecedor desta empresa seja de 90 dias, então, se não houver situação atípica no período, a empresa inicia o mês já sabendo o valor que tem a pagar de fornecedor, então surge a pergunta: porque não foi realizado os 380.000 previsto? Neste caso existe um forte indício de que contas deixaram de ser pagas. Vejamos ainda que o saldo final realizado no período foi positivo 25.350. Se a conta custo de operação (código 8) fosse realizado na íntegra, o saldo final de caixa seria negativo 14.650, daí a importância de se buscar o entendimento das causas das diferenças de cada conta.

Analisar o fluxo de caixa realizado sem o conhecimento do fluxo de caixa previsto, seria como interpretar resultado de exame laboratorial sem conhecer os

valores de referência, ficando sem base para avaliar a situação de normalidade. O fluxo de caixa previsto e o fluxo de caixa realizado possuem suas utilidades individualmente, entretanto, quando analisadas conjuntamente, proporciona informação fundamental na gestão da liquidez de qualquer negócio.

2.7.3 Fluxo de caixa projetado mensal (gráfico)

Figura 2 – Gráfico de fluxo de caixa projetado



Fonte: Adaptado de Fluxo de Caixa (2015)¹⁰

O fluxo de caixa projetado em formato gráfico, tem por objetivo projetar as entradas, saídas e saldo de caixa diariamente, no intuito de prever as sobras ou falta de recursos em cada dia. Por meio dele é possível visualizar também, se houve concentração de saídas ou entradas por dia.

Sua estrutura visual segue a mesma linha utilizada no Gráfico 1, do fluxo de caixa realizado. A principal diferença entre o fluxo de caixa projetado do realizado é que no fluxo de caixa realizado demonstra os fatos ocorridos no passado, já o fluxo de caixa projetado, constrói uma previsão do que poderá ocorrer no futuro, com base nas informações previstas de entradas e saídas no período (SÁ 2012, p. 15-16). Outro fator acerca do fluxo de caixa projetado é que suas informações são baseadas em estimativas, portanto, sua realização é incerta, como dito por Sá (2012):

¹⁰ Gráfico adaptado do sistema Fluxo de Caixa, disponível em <www.fluxodecaixa.com.br>. O acesso ao sistema é restrito aos seus usuários.

[...] toda projeção do fluxo de caixa possui um maior ou menor grau de incerteza. Esta incerteza pode ser consequência da própria natureza da empresa (pois existem empresas que são muito imprevisíveis; outras, muito previsíveis) ou da falta de disciplina interna, que faz com as pessoas responsáveis pelas informações que compõem o fluxo de caixa projetado não colaborem com o tesoureiro. (SÁ, 2012, p. 64).

Como dito por Sá (2012), dependendo do tipo de atividade da empresa e da qualidade da estimativa da previsão de caixa, sua incerteza poderá ser maior ou menor. Existem vários motivos que podem provocar esta incerteza, a exemplo do não recebimento por parte do cliente na data acordada, situações imprevistas a exemplo da quebra de um equipamento de produção entre outros.

Analisando os dados do Gráfico 2, é possível identificar os dias que possuem concentração de pagamentos, a exemplo dos dias 01, 02, 07 e 12 de agosto, como também concentração de recebimentos, a exemplo dos dias 02, 05, 07, 08, 09 e 18 de agosto. Observando a previsão do saldo de caixa diário, nota-se que no dia 07 de agosto, existe uma previsão de falta de recursos. Verifica-se ainda, que a partir do dia 12 de agosto o saldo de caixa segue negativo nos demais dias do período analisado.

A partir destas informações, o gestor deverá prioritariamente, refletir sobre os dias que possuem previsão de saldo de caixa negativo e buscar alternativas antecipada de saneamento. Estimular vendas com recebimento a vista, renegociar prazos com fornecedores, buscar o recebimento de clientes inadimplentes são algumas alternativas para cobertura do saldo negativo de caixa. A captação de empréstimo e utilização de linhas de crédito, deverão ser feitas após utilização de alternativas não onerosas, tendo em vista que sobre a utilização de linhas de crédito incidem juros. Quando sendo necessária a contratação de linhas de crédito, deverá ser analisado as taxas e prazos negociados, de forma que a condição de pagamento pactuada seja suportada pelo fluxo de caixa, evitando maiores problemas no futuro.

Por fim, uma adequada gestão do fluxo de caixa previsto contribui sobremaneira na liquidez do negócio.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que no Brasil a taxa de mortalidade das empresas antes de completarem dois anos é elevada (SEBRAE, 2013, p. 19), e das afirmações por especialistas destacadas na secção 1.1, que afirmam que um dos principais motivos para tal é a falta de caixa, este artigo buscou resolver sua questão problemática: o que é o fluxo de caixa e de que forma ele contribui para que uma empresa não vá à falência?

Fluxo de caixa, baseado nas diversas definições apresentadas na secção 2.1, é um instrumento, que controla as movimentações de entradas e saídas de dinheiro em determinado período de tempo, com o objetivo de facilitar a compreensão das movimentações financeiras, servindo como fonte de informações para tomada de decisão. Deve ser utilizada por qualquer empresa, independente de porte ou setor de atuação (NETO, 2011a), pois toda empresa movimenta recursos financeiros, e o fluxo de caixa é a ferramenta que as controla.

Na secção 2.3 foram apresentados os dois métodos de elaboração do fluxo de caixa, o direto e o indireto. Este trabalho baseou-se no método direto, por motivo deste ser um método que possibilita a sua utilização diária, já que o método indireto tem como base as informações contábeis, e estas, não costumam ser disponibilizadas diariamente. O uso do fluxo de caixa diariamente, eleva o controle da liquidez e reduz o risco da empresa ir à falência.

O plano de contas da tesouraria é fundamental para obter o detalhamento das movimentações financeiras, contribuindo para sua compreensão, como visto nas secções 2.4 e 2.5.

A projeção de fluxo de caixa possibilita antever quando sobrar ou faltará recursos, proporcionando ao gestor visão antecipada de problema futuro (SÁ, 2012, p. 98). Neste contexto, o maior benefício é a antecedência, pois com ela haverá tempo de entender as causas por meio de um diagnóstico, planejar alternativas de solução e executar o que foi planejado. A empresa que não utiliza o fluxo de caixa não possui o tempo para refletir e muito menos informação de qualidade para diagnosticar, por

consequência, o gestor acaba tratando os efeitos da falta de dinheiro, sem corrigir as causas que a originaram, provocando um ciclo vicioso. Gerir uma empresa nestas condições, a expõe ao risco de falir, pois a captação de crédito emergencial custa caro e pode não ser conseguida no prazo e volume necessário, desencadeando uma série de outros graves problemas.

Desta forma, fica evidente a necessidade de utilizar o fluxo de caixa nas empresas, em suas várias visões, realizado, projetado e previsto *versus* realizado, pois cada uma contribui singularmente na compreensão das movimentações financeiras. Assim, o fluxo de caixa está para as empresas, como o exame preciso está para o médico. Ambos fornecem informações detalhadas, e a partir delas, constrói-se o diagnóstico, planeja e executa as ações e avalia se o resultado das ações estão dentro do esperado. Então, para as empresas que desejam ser sólidas, prosperar em tempos de fartura e possuir liquidez para enfrentar tempos de crise, o fluxo de caixa é um grande aliado, por permitir ao gestor administrar conhecendo as causas dos problemas e não os seus efeitos sentidos, e isso, faz toda diferença.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA Brasileira do ISBN. Disponível em <<http://www.isbn.bn.br/website/>> Acesso em: 26 out. 2015.

BRASIL. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm> Acesso em: 29 out. 2015.

CORREA, Cristiane. **Sonho Grande.** Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

CPC. **Pronunciamento Técnico CPC 03 (R2).** Disponível em: <http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/183_CPC_03_R2_rev%2004.pdf> Acesso em: 29 out. 2015.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o Futuro.** Os Anos 90 e a Virada do Século. São Paulo: Thomson, 1992.

FLUXO de Caixa. **Como manter a saúde financeira da sua empresa.** São Paulo, 2015. Disponível em: <www.fluxodecaixa.com.br> Acesso em: 15 maio 2015.

International Accounting Standards Board. Disponível em <<http://www.ifrs.org>> Acesso em: 10 out. 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens et al. **Manual de Contabilidade Societária.** São Paulo: Atlas, 2010.

Pequenas Empresas, Grandes Negócios. **Cinco dicas para organizar melhor seu fluxo de caixa.** Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI85698-17198,00-CINCO+DICAS+PARA+ORGANIZAR+MELHOR+SEU+FLUXO+DE+CAIXA.html>> Acesso em: 25 out. 2015.

NETO, Francisco Barbosa. **A importância do Fluxo de Caixa.** São Paulo, 2011a. Disponível em: <<http://projetodsd.com.br/a-importancia-do-fluxo-de-caixa/>> Acesso em: 24 out. 2015.

NETO, Francisco Barbosa. **Desmistificando o Fluxo de Caixa.** São Paulo, 2011b. Disponível em: <<http://projetodsd.com.br/desmistificando-o-fluxo-de-caixa/>> Acesso em: 24 out. 2015.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa: A Visão de Tesouraria e da Controladoria.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SEBRAE (2013). **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Conquiste-o-seu-lugar-entre-os-melhores,destaque,15> Acesso em: 24 out. 2015.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas:** Guia de sobrevivência empresarial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa.** Uma Decisão de Planejamento e Controle Financeiros. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ABSTRACT

In Brazil, researches reveal that the mortality rate for companies before reaching two years of operation has been very high. Experts say one of the main reasons is the lack of cash. Thus, this article aimed to present the cash flow using the direct method as a liquidity management tool, providing the user with relevant information in order to help him understand the reasons for the surplus or lack of cash and, from this information, plan his decisions. Then, it came the problematic question: What is the cash flow and how it contributes for a company not to go bankrupt? In preparing this article, the bibliographical research was used as a methodology by articles reading from specialized institutions accessing statistical research involving the subject, and analysis of a real case. As a result, it was found that the cash flow is for companies as if exams are for doctors, because both provide detailed information, based on them diagnosis is built, the actions are planned, executed and evaluates if the results of actions are as expected. So, for companies looking forward to being solid, thriving in good times and have liquidity to face crisis times, cash flow is a major ally, allowing the manager to control knowing the source of problems and not only its senses effects, which certainly makes all the difference.

Key words: Cashflow; liquidity; Treasury Chart of Accounts.