

Fluxo de caixa nas organizações

Dalila Gonçalves Rios

Aluna da Pós-graduação em Gestão Empresarial, Graduada em Administração do Centro Universitário de Patos de Minas. Trabalho orientado pelo Prof. Luiz Fernando Pinheiro.

Resumo: Este trabalho apresenta a necessidade de um gestor financeiro, o conceito e a importância do fluxo de caixa, a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros, quais são os fatores que influenciam na gestão de caixa e apresenta o fluxo de caixa como um instrumento de controle e gestão.

Palavras-chave: Fluxo de Caixa. Gestor Financeiro

Abstract: This work presents the need for a financial manager, the concept and importance of the cash flow, the projection of cash inflows and cash outflows of financial resources, what are the factor that influence the flow management, and finally presents the cash flow as an instrument of control and management.

Keywords: Cash flow; financial manager

1. Introdução

Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros. A organização pode ser visualizada como um sistema que multiplica os recursos financeiros nela investidos. Dessa forma, a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas à gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa.

O fluxo de caixa é reconhecido como um instrumento de suma importância para o equilíbrio financeiro das empresas, tendo participação essencial no sucesso dos negócios. É por meio de sua utilização que o administrador financeiro é capaz de visualizar quando a empresa necessita captar recursos ou quando ela pode aplicá-los. Portanto, a boa gestão do fluxo de caixa é sinônimo de segurança contra imprevistos, seja no pagamento a fornecedores, quanto na ocorrência de custos de capital.

Todas as organizações, independentemente de seu porte ou área de atuação, necessitam de uma boa gestão do seu fluxo de caixa, a fim de gerenciar melhor suas disponibilidades, maximizar a riqueza e diminuir custos. Este artigo procura abordar aspectos como:

- A importância de um administrador financeiro;
- O conceito e a importância do fluxo de caixa;
- A projeção das entradas e saídas de recursos financeiros;
- Quais são os fatores que influenciam na gestão de caixa;
- Apresentar o fluxo de caixa como instrumento de controle e gestão;

2. Fluxo de Caixa nas organizações

O desenvolvimento da atividade empresarial no mercado faz com que as organizações ajustem sua estrutura interna para enfrentar os novos desafios que se colocam. Assim obriga as empresas a adaptarem os seus métodos de controle de gestão, buscando maior eficácia na utilização dos recursos que dispõem.

É nesse contexto que o gestor financeiro tem um papel importante. É dele a preocupação com a obtenção de recursos monetários para que a organização desenvolva as suas atividades correntes e a sua escala de operações e análise da maneira com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da organização.

Antes os departamentos (marketing, produção, etc.) faziam as suas projeções e o departamento financeiro simplesmente repassava o capital necessário. Isso não ocorre mais. As decisões agora são tomadas de uma forma bem mais coordenada e o gerente financeiro, em geral, tem responsabilidade direta pelo processo de controle.

Ele também é responsável por outras quatro atividades necessárias para garantir o aumento da riqueza da organização: previsão e planejamento; decisões de investimento e financiamento; coordenação e controle; e transação com mercados financeiros. O gestor financeiro é responsável, junto com os demais gestores da empresa (vendas, produção, recursos humanos), pela elaboração do orçamento para determinado período. A partir daí ele terá informações necessárias para decidir se a organização irá ou não investir ou se será necessário realizar algum financiamento e investimento. Assim é o papel do gestor financeiro, juntamente com os demais gestores: cuidar para que tudo que fora previsto e planejado ocorra evitando desvios não previstos.

As organizações precisam contar com a criatividade de seus gestores para o desenvolvimento e aprimoramento dos instrumentos de gestão utilizados, tornando a empresa ágil e rápida na resposta às mudanças ocorridas.

A correta gestão dos recursos financeiros tende a reduzir a necessidade de capital circulante financeiro, diminuindo principalmente as despesas financeiras, resultando em maiores lucros. O andamento normal das operações da organização decorre, principalmente, da manutenção de um nível adequado de recursos de máxima liquidez. Este funciona como um amortecedor entre as entradas e saídas previstas em condições operacionais normais, visto que as entradas e saídas raramente coincidirão em montante e momento de ocorrência; portanto, se as disponibilidades forem mantidas em níveis muito baixos, haverá o comprometimento da capacidade de solvência da empresa. Mas o excesso de disponibilidades prejudica a rentabilidade.

É também de grande importância para a empresa a busca do equilíbrio dos saldos de seus recursos em caixa, respeitando os compromissos assumidos, bem como promover a maximização de seus lucros. A dificuldade que envolve tal atividade existe pela dinâmica e pelas diferenças existentes entre os valores referentes aos pagamentos e recebimentos.

Segundo Carlos Alexandre Sá (2008), quando se trata de projetar o fluxo de caixa de curto prazo, a projeção das entradas costuma ser mais difícil do que a das saídas. Isso acontece porque, em geral, possuímos mais controle sobre as saídas do que sobre as entradas. O Fluxo de Caixa se destaca como instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma organização. É indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões financeiras. O papel de uma previsão do fluxo de caixa é primordial; desta forma, conhecer antecipadamente qual deverá ser o montante de recursos que irá faltar ou sobrar é muito importante. Isto ocorre a partir da projeção do fluxo de caixa, que possui a função de antecipar uma eventual sobra ou falta de recursos em caixa.

Gerenciar o fluxo de caixa apresenta-se como uma das atribuições que mais demanda atenção e tempo dos profissionais envolvidos com a área financeira, principalmente, pela existência de uma grande quantidade de variáveis que devem ser controladas, a fim de se dimensionarem os valores disponíveis à organização.

Continuamente as organizações estão realizando operações de vendas, compras e investimentos, cujo volume depende de seu porte, do período em que se realizam as compras e da demanda do mercado pelos produtos e serviços, do numerário disponível, entre outros fatores. Para pagar em dia as obrigações com terceiros, o gestor financeiro precisa saber se na data do vencimento dessas obrigações terá em seu caixa o montante necessário para saldá-las. O fluxo de caixa busca auxiliar o responsável pela área financeira a gerenciar com competência os recursos disponíveis na organização. Toda movimentação diária de entradas e saídas de recursos financeiros é resumida neste instrumento, que representa a situação financeira da organização em determinado intervalo de tempo. Assim, a empresa poderá, com base nos registros de ingressos e desembolsos de caixa futuros, programar antecipadamente suas necessidades de caixa, e também como dispor de seus excedentes de caixa, em aplicações financeiras mais rentáveis e seguras, maximizando dessa forma as aplicações dos proprietários.

Fluxo de Caixa é definido por Zdanowicz da seguinte forma:

Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo. De forma mais sintética pode-se conceituar: é o instrumento de programação financeira, que compreende as estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado (ZDANOWICZ, 2002, p. 40).

Consciente de que se vive em um ambiente cada vez mais competitivo, em que aplicar os recursos disponíveis com a máxima eficiência torna-se cada dia mais difícil,

tem-se no fluxo de caixa as informações que auxiliam os gestores nesta tarefa. Utilizando o fluxo de caixa, a empresa pode ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras, e conhecer o volume de numerário disponível.

“Uma boa gestão dos recursos financeiros reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, promovendo maiores lucros pela redução principalmente das despesas financeiras” (ASSAF NETO, 1997, p. 35). A atividade financeira requer acompanhamento permanente de seus recursos, de maneira a avaliar seu desempenho, também proceder aos ajustes e correções necessários. Assim, não deve existir um saldo correto de caixa, e sim, o cuidado para que as sobras de caixa sejam pequenas, mas suficientes para cobrir as obrigações da organização.

Neste sentido, Frezatti afirma que

definir caixa é algo que pode parecer tão empírico e simples que se torna difícil e complicado por essa mesma simplicidade... Afinal de contas, caixa é... caixa. No sentido clássico, o caixa representa o objetivo final dos investidores ao optarem por uma alternativa de alocação de recursos. No meio empresarial, caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado de curtíssimo prazo (FREZATTI, 1997, p. 13).

Segundo José Eduardo Zdanowicz (2002), os principais objetivos do fluxo de caixa são os seguintes:

- * facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidos junto às instituições financeiras;
- * programar as entradas e as saídas de caixa, de forma cuidadosa, permitindo determinar o período em que deverão ocorrer carências de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- * permitir o planejamento das saídas de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos;
- * determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado momento e aplicá-los de forma rentável,
- * analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da organização;
- * proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- * desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- * providenciar recursos para atender aos projetos da organização;
- * fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro; auxiliar na análise dos valores a receber e dos estoques;
- * verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- * estudar programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- * projetar um plano efetivo de resgate de débitos;
- * analisar a conveniência de serem comprometidos os recursos pela empresa;

* participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

O controle de fluxo de caixa confere ao gestor informações importantes sobre os aspectos financeiros do negócio, além de possibilitar o acompanhamento constante das movimentações de recursos, presentes e futuras. Mas a eficácia deste instrumento de controle de gestão financeira depende de um controle eficaz, e negligenciar esta tarefa pode causar sérios problemas.

O objetivo principal do fluxo de caixa é maximizar a aplicação dos recursos próprios e de terceiros dentro da organização, direcionando estes recursos para as atividades mais rentáveis, com vistas a produzir os melhores resultados para a empresa. Também se deve evitar que a posição do saldo de caixa, tanto no presente como no futuro, chegue a uma situação de não liquidez.

Além disso, destaca-se a importância da gestão diária do capital de giro de uma empresa, no sentido de assegurar que a organização possua recursos suficientes para a continuidade de suas operações, evitando assim interrupções com gastos. Isso envolve uma série de atividades relacionadas aos recebimentos e pagamentos da empresa.

Para Alexandre Assaf Neto (1997), a importância do fluxo de caixa para a continuidade dos negócios é fundamental, pois promove o nível de liquidez necessário para quitar corretamente os compromissos assumidos pela empresa. A insuficiência de caixa pode determinar cortes de crédito, cancelamento de entregas de pedidos, além de ocasionar uma série de discontinuidades em suas operações, causando assim possíveis prejuízos.

Desta forma, compete ao gestor financeiro uma boa gestão das disponibilidades da empresa para que não prejudique a sua capacidade de solvência. A empresa deve ter caixa suficiente para obter descontos comerciais; manter sua classificação de crédito; e atender a necessidade de caixa inesperada.

Já por outro lado, o excesso de disponibilidades não deve prejudicar a rentabilidade da organização: posições de mais elevada liquidez imediata, ao mesmo tempo em que promovem segurança financeira para a empresa, apuram maior custo de oportunidade, e também representam os juros que se deixa de ganhar durante o período de tempo em que os fundos são mantidos em conta corrente, em vez de estarem aplicados em títulos negociáveis.

Segundo Gitman:

O orçamento de caixa, ou precisão de caixa, é uma demonstração que representa as entradas e as saídas de caixa planejadas da empresa, que a utiliza para estimar as necessidades de caixa no curto prazo, com especial atenção para o planejamento do uso de superávits e a cobertura de déficits (GITMAN, 2004, p. 94).

Não é somente o gestor financeiro a pessoa responsável pela boa gestão do caixa da organização. O fluxo de caixa não deve ser uma preocupação exclusiva da área financeira, mas sim de todos os setores da empresa: na área de produção, ao fazer alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina alterações nas necessidades

de caixa; já as decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada à existência de saldos disponíveis de caixa. Políticas de cobrança mais ágeis e eficientes constituem em importante reforço de caixa; a área de vendas deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, e a área financeira deve avaliar o perfil de seu endividamento de forma que os desembolsos necessários ocorram conforme a geração de caixa da empresa.

A obtenção de resultados mais favoráveis para a empresa depende da adequada administração do fluxo de caixa. A melhora da capacidade de geração de caixa, aliada a seu planejamento para períodos futuros, facilita a aplicação dos recursos próprios e de terceiros em atividades mais rentáveis reduzindo significativamente a necessidade de financiamento dos investimentos em giro.

Várias são as formas para indicar o planejamento futuro do fluxo de caixa, destacando-se entre elas: fluxo de caixa prospectado, fluxo de caixa prospectivo, fluxo de caixa projetado, fluxo de caixa estimado e orçamento de caixa.

O processo de planejamento do fluxo de caixa procura a concepção de uma estrutura de informações útil, prática e econômica, que possibilita à organização, de forma segura, estimar as futuras entradas e saídas do caixa.

O fluxo de caixa é a demonstração dos fluxos projetados das entradas e saídas da organização que são usadas para prever suas necessidades a curto prazo de caixa. Pelo orçamento de caixa, o gestor financeiro tem uma visão clara do momento de ocorrência das entradas e saída esperadas. É normalmente elaborado por um período de um ano, mas pode ser dividido em períodos menores de acordo com a necessidade da empresa.

Quando se projeta o fluxo de caixa futuro, procura-se amenizar o grau de incerteza, de forma a antecipar as necessidades. Portanto, a empresa passa a assumir uma postura pró-ativa aos acontecimentos financeiros futuros.

A elaboração e análise do fluxo de caixa são de extrema importância para a organização. É por meio dela que se consegue visualizar previamente quanto haverá faltas ou sobras de recursos. A partir daí, pode-se tomar as decisões necessárias para acertar os descompassos previstos no fluxo de caixa.

O primeiro e principal elemento que o fluxo deve contemplar são as entradas de recursos provenientes das vendas. Na elaboração do fluxo ou orçamento de caixa para o período deve-se informar a previsão de vendas lembrando que nem sempre todas as vendas representam uma entrada imediata de recursos. Existem as vendas a prazo e também aquelas que não são recebidas pela empresa por inadimplência.

O outro elemento que engloba todos os demais fluxos (operacional, investimento e financiamento) são os pagamentos. Os pagamentos incluem todos os desembolsos no período coberto. Os mais comuns são compras à vista, pagamentos de duplicatas, ordenados e salários, impostos, empréstimos, aquisição de equipamentos, entre outros.

Quando obtiver todas as informações pertinentes, passa-se para a elaboração do fluxo de caixa, uma vez que ele se destina a melhorar o controle financeiro da organização, trazendo benefícios, facilitando, agilizando e dando suporte o processo decisório.

O fluxo de caixa pode ser tático ou estratégico. Na abordagem tática o fluxo de

caixa é um instrumento de utilidade restrita e acompanhamento, aparece como cumpridor de determinações mais amplas e complexas. A abordagem estratégica é aquela que afeta o nível de negócios da empresa não só em curto prazo, mas também, e principalmente, em longo prazo, e tem efeitos sobre questões ligadas às decisões realmente estratégicas da empresa.

Os próximos passos para a elaboração do orçamento de caixa também requerem determinar, no plano de contas, quais serão as contas envolvidas na projeção a fim de evitar desvios quando se confrontar com o real; delimitar o período de tempo em que será feita a projeção que tenha utilidade em termos de decisão para a empresa; definir quais serão as fontes de informações, garantindo que elas sejam confiáveis e frequentes; definir qual será a metodologia de projeção utilizada visando garantir um melhor acompanhamento e controle.

Quando a atividade desenvolvida pela organização tem possibilidade de mudanças mais acentuadas, utilizam-se estimativas de curto prazo (diário, semanal ou mensal), enquanto para empresas que apresentam certa regularidade no volume de vendas, opta-se por projetar o fluxo de caixa para períodos mais longos (mensal, trimestral ou semestral). Pode ser elaborado de forma diferenciada, adequando-se às necessidades e ao perfil de cada empresa, a fim de possibilitar a visualização das futuras entradas de recursos e suas respectivas saídas.

O fluxo de caixa projetado é uma ferramenta bastante versátil e flexível, que procura pautar-se no atendimento das necessidades específicas de cada usuário. Quando se fala no período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa, a ideia do atendimento às necessidades específicas persiste, porém focada especificamente no tamanho e ramo de atividade da organização.

Ao ser encarregado pela gestão do fluxo de caixa de qualquer empresa, o gestor financeiro deve ter sempre em mente que terá contatos com áreas internas e externas da organização que solicitarão e fornecerão informações que serão fundamentais como, por exemplo: relações bancárias, float, antecipação dos recebimentos, controle dos desembolsos, ciclo de caixa e ciclo operacional.

A manutenção de um bom relacionamento bancário constitui um aspecto primordial na administração das disponibilidades. Os bancos interessam-se pela rentabilidade das contas das empresas e desenvolvem vários tipos de serviços e pacotes inovadores para atrair novos negócios, e o relacionamento bancário é muito importante na gestão da liquidez de qualquer organização, porque o parceiro financeiro viabiliza as transações de captação, investimento e de serviços, cada vez de forma mais integrada.

Manter o controle dos desembolsos também é muito importante para o controle financeiro da organização. Empresas de grande porte normalmente possuem várias contas bancárias (chamadas de contas recebedoras) em diversos bancos. É por elas que entra toda receita da organização. O gestor financeiro ou a pessoa responsável efetua a transferência de toda movimentação diária dessas contas para uma única conta centralizadora. Esse processo é chamado de concentração bancária, e por meio dessa conta serão feitos todos os demais pagamentos.

O administrador financeiro deverá ter todo o controle sobre os pagamentos. Os processos de pagamento devem ser preparados com alguns dias de antecedência, pois

envolvem aprovações dos responsáveis. Este controle deve ser rigoroso para garantir que tudo que será pago foi contemplado na previsão.

Quando os pagamentos não são bem administrados, a empresa incorre em dois tipos de riscos: o primeiro é quando o valor que está sendo pago for maior do que estava previsto, e a empresa não tiver recursos disponíveis (provavelmente ela terá que realizar uma captação no mercado, tendo que pagar juros). O outro risco, menos provável de ocorrer, é quando os pagamentos são bem menores que a previsão. Talvez isto ocorra devido a alguma falha de informação no momento da elaboração do fluxo de caixa. Neste caso, a empresa pode deixar de ganhar, pois o recurso que está no banco aguardando os documentos para serem pagos poderia estar aplicado, gerando assim mais riqueza para organização.

Outra forma de melhor administrar as disponibilidades é por meio da gestão do ciclo operacional, ciclo de caixa ou financeiro e giro de caixa.

O Ciclo Operacional é o intervalo de tempo compreendido entre a compra da matéria-prima e utilização da mão-de-obra no processo de produção até o recebimento da mercadoria vendida. O Ciclo de Caixa ou financeiro pode ser definido como sendo o número de dias do ciclo operacional, menos o período médio de pagamento dos insumos. Já o Giro de Caixa corresponde à quantidade de vezes que o caixa da empresa gira durante o ano. Pode-se observar que quanto maior for o giro, mais rápida é a entrada de recursos para a empresa.

Segundo José Eduardo Zdanowicz (2002), para se obter um estoque regular de matérias-primas, há necessidade da compra no período certo, para que o processo produtivo não encontre problemas. Os prazos de estocagem e de cobrança afetam significativamente as necessidades de recursos para financiar o giro das operações. Os prazos para pagamentos concedidos pelos fornecedores suprem parte dessas necessidades. Durante o período correspondente ao ciclo de caixa, o restante dos prazos deverá ser coberto por outras fontes de recursos. Portanto, um ciclo financeiro positivo indica que a empresa precisa utilizar formas não espontâneas de financiamento, como empréstimos e financiamentos. Desta forma, pode-se afirmar que quanto menor ou mais negativo for o ciclo financeiro de uma organização, mais bem administradas serão suas disponibilidades.

O mais comum é o ciclo de caixa positivo. Sendo assim, a empresa deve utilizar estratégias que o minimize sem prejudicar as vendas ou a possibilidade de compras a crédito. As estratégias neste caso são: girar estoques de forma rápida, mas evitar a falta de estoque; cobrar duplicatas e receber o mais cedo possível e retardar o pagamento de duplicatas a pagar tanto quanto possível.

“Os recebimentos incluem todas as entradas de caixa de uma empresa em determinado exercício financeiro. Os componentes mais comuns dos recebimentos são as vendas a vista, as cobranças de contas a receber e outros recebimentos” (GITMAN, 2004, p. 95). São dois os fatores que determinam quais são as quantias totais das contas a receber: o volume de vendas a crédito e a extensão média de tempo entre vendas e recebimento, ou seja, a cobrança. A administração dos recebíveis começa com a decisão de conceder crédito ou não. A partir do momento que as empresas mantêm parte de seus recursos em duplicatas a receber, elas perdem poder aquisitivo, além de correr

risco de inadimplência. Entretanto, ao incorrer nesses custos, as empresas têm condições de ser competitivas, atraindo e mantendo clientes, e com isso melhoram e mantêm as vendas e lucros.

O fluxo de caixa deve ser levado em consideração no momento da definição da política de crédito e também o investimento necessário para colocá-la em prática, o que deve envolver uma política de crédito rigorosa, segundo Braga:

Uma política de crédito rigorosa envolverá menores despesas com os departamentos de crédito e de cobrança, menor índice de atrasos e de perdas com duplicatas incobráveis, mas também menor volume de vendas. Alguns clientes que costumam liquidar suas duplicatas com atraso seriam rejeitados e provavelmente iriam comprar dos concorrentes. Uma política de crédito liberal provocaria efeitos contrários (BRAGA, 1989, p. 117).

Qualquer mudança nos padrões da política de crédito de uma organização deverá ser analisada, levando em consideração as vantagens e desvantagens, para depois serem implantadas.

A política de cobrança refere-se aos procedimentos que a empresa adota para cobrar contas vencidas. O processo de cobrança pode ser dispendioso em termos de gastos e de tempo perdido. Normalmente as organizações utilizam os seguintes procedimentos de cobrança: envio de carta informando da duplicata vencida; cobrança via telefone; contratação de agência de cobrança; ação judicial movida contra cliente. As mudanças na política de cobrança influenciam as vendas, as despesas de crédito e os investimentos em duplicatas a receber.

O controle dos estoques não está diretamente ligado à responsabilidade do administrador financeiro. Mas ele deve estar sempre preocupado com os níveis de estoque, pois tem a responsabilidade de acompanhar fatores que afetam a lucratividade geral da empresa, ou manter os estoques em níveis baixos, assegurando-se de que o dinheiro da empresa não esteja sendo investido inadequadamente em excesso de recursos.

Sanvicente, a respeito dos estoques, comenta o seguinte:

Constituem os estoques uma modalidade de investimentos de recursos pelas empresas, podendo representar uma elevada proporção dos ativos totais. Como a administração financeira preocupa-se, entre outras coisas, com a boa aplicação de recursos em geral, a administração de estoques possui aspectos financeiros que exigem o contato desta área com os responsáveis diretos pela sua gestão (SANVICENTE, 1977, p. 150).

São vários os motivos que justificam a existência dos estoques. O primeiro deles é que os estoques têm a função de tornar o fluxo econômico contínuo. Ou seja, a falta de estoques pode paralisar a linha de produção ou acarretar perda de vendas. O segundo motivo é decorrente da perspectiva de um aumento imediato do preço do produto. A política de venda do fornecedor pode ser outro fator que explique a existência de estoques. Isto se justifica pela concessão de descontos por parte dos fornecedores.

A questão principal é relacionar estoques com duplicatas a receber. O ciclo normal é quando um item é vendido, ele passa de estoques para duplicatas a receber e depois se transforma em disponibilidade, ou seja, caixa. Como estes ativos (estoque e duplicatas a receber) estão intimamente relacionados, não se deve analisá-los separadamente.

Assim Gitman cita sobre a sincronização dos fluxos de caixa:

A sincronização de fluxos no orçamento de caixa no fim do mês não garante que a empresa seja capaz de saldar seus compromissos diariamente. Como os fluxos de caixa geralmente são muito variáveis quando analisados em bases diárias, um planejamento eficaz de caixa requer um exame além do orçamento de caixa. Portanto, o administrador financeiro deve planejar e acompanhar os fluxos de caixa mais frequentes do que uma vez por mês. Quanto maior for a variabilidade dos fluxos de caixa de um dia para o outro, mais atenção será necessária. (GITMAN, 2004, p. 101).

Alcançar as metas e os planos financeiros a curto e a longo prazo delineados pela direção das empresas requer uma gestão financeira eficiente, pois na atual conjuntura econômica, em que a concorrência de mercado é cada vez maior, não existe espaço para dúvidas com relação ao que fazer com os recursos financeiros.

Modelo de Fluxo de Caixa:

Descrição	Período 1	Período 2	Período 3	Período ...
1. SALDO INICIAL				
2. ENTRADAS DE CAIXA				
2.1 Vendas a Vista				
2.2 Valores a Receber				
2.3 Outros Recebimentos				
TOTAL DAS ENTRADAS DE CAIXA				
3. SAÍDAS DE CAIXA				
3.1 Fornecedores				
3.2 Folha de Pagamento + Encarg Sociais				
3.3 Despesas Operacionais				
3.4 Outros Pagamentos				
TOTAL DAS SAÍDAS DE CAIXA				
4. SALDO DE CAIXA (1+2 – 3)				

3. Conclusão

O fluxo de caixa está diretamente ligado à gestão financeira dos recursos das empresas, buscando o equilíbrio entre os pagamentos e recebimentos, constituindo-se, desta forma, em um instrumento gerencial fundamental ao processo de tomada de de-

ções financeiras. O fluxo de caixa constitui-se em instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade em suas atividades financeiras; afinal, a vida da empresa não pode ser uma aventura expondo-se aos acontecimentos futuros incertos, sem um mínimo de planejamento e de controle financeiro. É preciso além de projetar, agir com habilidade no sentido de neutralizar ou minimizar as situações desfavoráveis à empresa.

A flexibilidade e a capacidade de moldar-se de acordo com as necessidades de cada usuário conferem ao controle de fluxo de caixa um papel de destaque no processo de controle de gestão empresarial. No entanto, uma gestão financeira eficiente pressupõe o acompanhamento constante, por meio de seus instrumentos de controle.

Portanto, o fluxo de caixa é um instrumento de controle de gestão indicado para analisar o desempenho financeiro do período, bem como verificar as causas das quedas ocorridas no que foi planejado, a fim de que a empresa mantenha-se alinhavada com os objetivos e metas estipuladas.

É neste cenário aparentemente simples, mas ao mesmo tempo complexo da administração do disponível, que o gestor financeiro tem um papel fundamental. Ele é a pessoa responsável pela previsão, planejamento e controle de todos os recursos financeiros da empresa. Responsável também por identificar quando haverá escassez ou sobra de recursos, quando e como a empresa deverá aplicar ou captar recursos, ou seja, é o responsável pela maximização do lucro e minimização dos custos.

As organizações precisam aderir rapidamente às mudanças e não ter dúvidas sobre o que fazer com o seu capital disponível. É premissa fundamental nos dias de hoje para garantir um horizonte longínquo, estar atento aos sinais de mudança do mercado e buscar sempre o aprimoramento dos métodos de controle de gestão, buscando maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos que a empresa dispõe. Isso é fundamental para o desenvolvimento da atividade empresarial no mercado globalizado.

Deve existir uma maior sinergia entre todas as áreas da empresa, principalmente com a área de tesouraria. Isso se justifica devido às várias informações que são frequentemente passadas de forma incompleta ou incorreta para o responsável pela elaboração e controle da projeção do fluxo de caixa. É necessário despertar nesses profissionais um interesse maior pela qualidade das informações fornecidas à área de tesouraria, visando o objetivo de minimizar os desvios entre o caixa previsto e o realizado.

Por meio dessas ações, os gestores financeiros garantirão uma melhor administração das disponibilidades da empresa. A tendência é que não haja mais fluxo de caixa negativo nem sobras de caixa. O fluxo de caixa realizado passaria então a ser mais homogêneo e a empresa não mais incorreria em custos de oportunidade e despesas financeiras.

Referências

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

FILHO, Ademar Campos. *Demonstração dos Fluxos de Caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 10 ed. Tradução Jean Jacques Salim. São Paulo: Harbra, 2004.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. *Administração financeira: corporate finance*. 2 ed. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, Carlos Alexandre. *Fluxo de Caixa: a visão da tesouraria e da controladoria*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1977.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.