

**ANA CLAUDIA RIBEIRO**

**FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA  
NA TOMADA DE DECISÕES**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.  
Prof. Orientador: Antônio Barbosa Lemes Júnior

Curitiba  
2006

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a Deus pela vida,  
A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ,  
instituição que me acolheu neste período, a  
todos os professores, especialmente ao  
professor Antônio Barbosa Lemes Júnior  
que me orientou nesse trabalho e aos  
colegas. Que Deus nos acompanhe em  
todos os nossos dias. Amém!*

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho aos meus pais ELI e ILDETE pelo carinho, amor e experiências que souberam me transmitir, ao meu esposo LUDGERO e meu filho GUSTAVO que mesmo nos momentos mais difíceis sempre tinham palavras de coragem e compreensão. E aos meus irmãos Lidiane, Eli e Cristiane pela força e esperança transmitidas. Dedico a vocês que sempre foram e serão meus eternos companheiros.*

## RESUMO

O fluxo de caixa é uma ferramenta que auxilia o administrador financeiro na tomada de decisões, pois reflete e prevê o que ocorrerá com as finanças da empresa em um determinado período. Instrumento muito usado nas empresas, devido ao seu fácil entendimento e também por conter informações exatas de sua situação financeira, o fluxo de caixa permite ao administrador financeiro detectar variações que possam ocorrer na capacidade de pagamento de seus compromissos. Na implantação do fluxo de caixa, o administrador financeiro deverá levar em consideração a capacidade da empresa e qual o período que se pretende abranger. Informações precisas e exatas contribuirão para o sucesso do funcionamento do fluxo de caixa. O fluxo de caixa é uma fonte a mais de informação que vem ajudar os analistas financeiros a sustentarem suas análises. É instrumento útil ao processo de tomada de decisões, ou seja, através de prévias análises econômico-financeiras e patrimoniais, obtêm-se as condições necessárias para definir as decisões corretas.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>1 APRESENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA</b> .....	9
1.1 CONCEITO.....	10
1.2 OBJETIVOS DO FLUXO DE CAIXA.....	12
1.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE PARA UM EFICIENTE USO DO FLUXO DE CAIXA.....	13
1.4 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR.....	15
<b>2 TIPOS DE FLUXO DE CAIXA</b> .....	16
2.1 FLUXO DE CAIXA PROJETADO X FLUXO DE CAIXA REALIZADO.....	16
2.2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO.....	18
2.3 INFORMAÇÕES PRELIMINARES PARA A ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	19
2.4 REQUISITOS BÁSICOS PARA O PLANEJAMENTO.....	21
2.5 IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	22
2.6 FATORES QUE AFETAM O FLUXO DE CAIXA.....	24
<b>3 FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES</b> ..	25
3.1 FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO.....	26
3.2 FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE DAS OPERAÇÕES.....	27
3.3 ANÁLISE FINANCEIRA DO FLUXO DE CAIXA.....	28
<b>3.3.1 Análise Horizontal</b> .....	28
3.3.1.1 Exemplo.....	29
<b>3.3.2 Análise Vertical</b> .....	30
3.3.2.1 Exemplo.....	31
<b>3.3.3 Análise Através de Índices</b> .....	32
3.3.3.1 Exemplo.....	33
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36

## INTRODUÇÃO

O Fluxo de Caixa tem a finalidade de direcionar as ações dos coordenadores e gerentes financeiros na busca pelo equilíbrio das contas, a partir da visualização de períodos determinados e de um planejamento. Dessa forma, o controle de desembolsos de caixa, investimentos, análise dos melhores períodos para pagamento e da programação de prazos para venda, são algumas facilidades propiciadas por esta ferramenta gerencial.

A administração da liquidez é uma das atividades mais importantes do administrador financeiro. Para desempenhar esta função, esse profissional utiliza um dos principais instrumentos de análise e controle financeiro, o fluxo de caixa.

Para Braga (1995, p. 123), *“se as disponibilidades forem mantidas em níveis muito baixos, haverá o comprometimento da capacidade de solvência da empresa. Por outro lado, o excesso de disponibilidades prejudica a rentabilidade”*.

Desta forma buscaremos demonstrar como funciona, depois o seu planejamento, a sua implantação e qual a importância do fluxo de caixa no setor financeiro de uma empresa, a fim de que o administrador financeiro possa utilizá-lo como ferramenta essencial na tomada de decisões.

A atual conjuntura econômica exige que o administrador financeiro esteja preparado para os novos desafios do milênio. Hoje em dia é preciso gerenciar com competência todos os recursos financeiros disponíveis na empresa.

O fluxo de caixa constitui-se em instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras. Desta forma, precisa ser elaborado com muita competência para que reflita a situação financeira da empresa.

O papel do administrador financeiro é dos mais importantes para a análise e tomada de decisões. Com o fluxo de caixa em mãos ele saberá em que período a empresa

deverá aplicar recursos que por ventura estejam sobrando, ou buscar recursos junto a instituições financeiras, no período que a empresa estiver com escassez de recursos.

Este é o um dos objetivos principais do fluxo de caixa, demonstrar com clareza a situação da empresa. Cabe ao administrador financeiro tomar as decisões cabíveis e corretas de forma que faça com que a empresa prospere cada vez mais, alcançando resultados positivos, que é o objetivo principal de uma empresa.

O objetivo do presente trabalho não é apresentar algo novo, mas sim, evidenciar a existência de ferramentas eficazes na gestão empresarial. Como exemplo disso temos o planejamento e o controle financeiro, que quando implantados com seriedade na gestão de uma empresa contribuem para o acompanhamento das diretrizes e para o alcance das metas estabelecidas.

# 1 APRESENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A adequada gestão dos recursos financeiros tende a reduzir a necessidade de capital de giro, reduzindo principalmente as despesas financeiras, resultando, assim, em maiores lucros. Assaf Neto e Silva (1997, p. 35) destacam que:

Contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles.

O administrador está buscando novos instrumentos que o auxiliem a interpretar a realidade de seu negócio. É aí que entra o fluxo de caixa. No entanto o fluxo de caixa tem sido usado, quase que exclusivamente, como instrumento de avaliação de investimentos. Pouco tem sido escrito acerca do fluxo de caixa como o poderosíssimo instrumento de gestão financeira que ele é. Daí as empresas, de um modo geral, fazerem um uso limitado de suas possibilidades.

E, no entanto, o fluxo de caixa pode ser usado para obter informações tais como: Qual a capacidade de a empresa gerar recursos para financiar suas operações? Se a empresa é geradora de caixa, porque o dinheiro não aparece? Se a empresa não é geradora de caixa, o que é que tem viabilizado suas operações?; Quais as necessidades de capital de giro da empresa?; Qual a relação entre o capital de giro próprio e o de terceiros na empresa? Qual o saldo de caixa mínimo que a empresa deve manter para fazer face as suas obrigações financeiras?; Qual a capacidade de a empresa imobilizar ou distribuir dividendos sem fragilizar a estrutura de capital de giro?; A capacidade de geração de caixa da empresa é compatível com suas políticas de reposição de estoques e de financiamento de seus clientes?

O processo de rápidas e profundas mudanças que o mundo contemporâneo atravessa, resultado da globalização dos mercados, das inovações tecnológicas contínuas e de fatores econômicos internos, torna o ambiente empresarial mais amplo, sofisticado, desenvolvido e competitivo.

De acordo com Zdanowicz (2000, p. 15): *“A nova conjuntura econômica exige, que o administrador financeiro esteja preparado para os novos desafios do milênio. Nos dias de hoje é essencial e primordial que se administre com competência todos os recursos financeiros disponíveis da empresa”*.

Desta forma os administradores devem se atualizar e buscar alternativas capazes de fazer que a empresa prospere e obtenha lucros. O administrador financeiro deve estar preparado para os novos desafios do milênio, sendo assim demonstraremos a seguir como funciona o Fluxo de Caixa e de que maneira ele pode auxiliar o gestor financeiro.

A busca de uma nova postura por parte dos gestores das empresas que atuam em um contexto socioeconômico cada vez mais turbulento, devido aos impactos da economia mundial, se confirma nas palavras de Gomes e Sales (1995, p. 14):

as organizações são forçadas a desenvolver sistemas de controle flexíveis que utilizem instrumentos formais e informais bastante dinâmicos, para fazer face a acirrada competição e rápida disseminação de novas técnicas e paradigmas, que, inevitavelmente, implicam mudanças rápidas nas estratégias, assim como em suas estruturas organizacionais.

Portanto, verifica-se que o cenário mundial contemporâneo está vivenciando aceleradas e profundas transformações. Há muito vem-se observando a consolidação de processos importantes, como a globalização e a maior interdependência entre as nações, trazendo consigo a intensificação da concorrência e o maior impacto e difusão da evolução tecnológica na sociedade.

Por conseguinte, as organizações sentem-se pressionadas a adaptarem seu modo de administrar, buscando incrementar seus controles de gestão. Para isso, concentram esforços na sua melhoria, seja por meio do uso da tecnologia da informação ou pela sua utilização mais efetiva no processo decisório.

## 1.1 CONCEITO

Resumidamente, podemos definir Fluxo de Caixa como sendo o instrumento que

relaciona o montante de entradas e saídas de recursos financeiros na empresa em um determinado período.

Conforme relata Zdanowicz (2000, p. 23): "*fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período*".

O Fluxo de Caixa consiste na representação da situação financeira de uma empresa, levando em conta todas as fontes de recursos e todas as aplicações na atividade produtiva, bem como em investimentos.

Segundo Sá (1998, p. 03):

O Fluxo de Caixa apresenta-se como uma ferramenta de aferição e interpretação das variações dos saldos do Disponível da empresa. É o produto final da integração do Contas a Receber com o Contas a Pagar, de tal forma que, quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas tem o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado.

Nesta perspectiva, Assaf Neto e Silva (1997, p. 35) ressaltam que conceitualmente,

o fluxo de caixa é um instrumento que relacionam os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

Diante dos conceitos abordados, e ciente de que se vive em um ambiente cada vez mais competitivo, em que aplicar recursos disponíveis com a máxima eficiência torna-se cada dia difícil, tem – se no fluxo de caixa em elenco de informações que auxiliam os gestores nesta árdua tarefa de administrar as empresas.

## 1.2 OBJETIVOS DO FLUXO DE CAIXA

Tem como objetivo principal, a previsão das entradas e saídas de recursos financeiros para um determinado período, visando alertar o administrador quanto à necessidade de captar empréstimos, ou se for o caso, aplicar valores excedentes de caixa em aplicações que sejam mais rentáveis para a empresa.

Também fazem parte dos objetivos do Fluxo de Caixa conforme define Zdanowicz (2000, p. 23):

- Buscar o equilíbrio financeiro entre os fluxos de entradas e saídas de recursos;
- saldar as obrigações incorridas dentro do prazo estabelecido;
- prever desembolsos de caixa em volumes elevados em épocas de encaixe baixo;
- proporcionar ao gestor financeiro uma visão estratégica da situação da empresa;
- demonstrar em que período a empresa precisa captar recursos ou aplicá-los quando existir excedente de caixa;
- visualização do volume de vendas da empresa;
- análise da situação de inadimplência dos clientes.

Caberá ao gestor financeiro, com estas informações, analisar e tirar conclusões de como a empresa deverá se comportar no período, ou seja, a função principal do administrador é assegurar o controle financeiro da empresa. Desta forma ele proporcionará o equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa.

Para Matarazzo (1998, p. 369), “muitas empresas vão à falência por não saberem administrar seu fluxo de caixa”. Destaca, como principais finalidades da Demonstração do Fluxo de Caixa as seguintes:

- avaliar alternativas de investimento;
- avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários;
- avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue à situação de iliquidez;
- certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Depreende-se do exposto que a finalidade principal do fluxo de caixa é maximizar a aplicação dos recursos próprios e de terceiros dentro da empresa, direcionando

estes recursos para as atividades mais rentáveis, com vistas a produzir os melhores resultados para a empresa. Além disso, evitar que a posição do saldo de caixa, tanto no presente como no futuro, chegue a uma situação de iliquidez.

Para que tudo isso ocorra de forma perfeita é de suma importância a participação de todos os setores da empresa, fornecendo informações corretas e objetivas ao gestor financeiro.

### 1.3 PLANEJAMENTO E CONTROLE PARA UM EFICIENTE USO DO FLUXO DE CAIXA

A economia brasileira está em fase de estabilidade. Experimenta baixas taxas de inflação. A sobrevivência da empresa depende do grau de acerto da gestão financeira, desta forma, um planejamento e controle de caixa bem elaborado é essencial para a sobrevivência de uma empresa.

Até 1994, dois fatores foram determinantes para que os empresários brasileiros dessem pouca ou nenhuma importância aos dados gerados pelos sistemas de informações da empresa: as altas taxas de inflação; e interferência da legislação fiscal no principal sistema de informações, a contabilidade. As altas taxas de inflação afetavam fortemente a administração das empresas (CAMPOS FILHO, 1999, p. 15).

A experiência tem comprovado que as dificuldades financeiras ocorridas principalmente entre as micros e pequenas empresas têm se dado essencialmente pela falta de planejamento e controle de suas atividades operacionais.

Zdanowicz (2000, p. 21) comenta, *"é errônea a opinião de que a implantação e a implementação do planejamento e controle de caixa acabam onerando a empresa, pressupondo que será necessária uma verdadeira equipe para desempenhar estas funções"*.

As empresas que utilizarem o planejamento terão menos dificuldades na elaboração do fluxo de caixa, pois detectando no início de cada período quais as necessidades

ou excedentes de recursos financeiros, o administrador financeiro poderá tomar decisões antecipadamente para solucionar seus impasses de caixa.

Pensando desta forma, observamos que a maioria das informações desejadas para a elaboração do planejamento do fluxo de caixa está dentro da própria empresa, basta apenas que todos os setores forneçam informações corretas ao gestor financeiro.

Assaf Neto e Silva (1997, p. 37) afirmam que o fluxo de caixa não deve ser uma preocupação exclusiva da área financeira, mas sim de todos os setores da empresa:

- a área de produção, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa de forma idêntica, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa;
- as decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Em outras palavras, deve haver preocupação com relação a sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para recebimento das vendas;
- políticas de cobrança mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa;
- a área de vendas, junto com a meta de crescimento da atividade comercial, deve manter controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Em outras palavras, é recomendado que toda a decisão envolvendo vendas deve ser tomada somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa (exemplos: prazo de cobrança, despesas com publicidade e propaganda etc.);
- a área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Assim 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, otimiza a aplicação dos recursos próprios e de terceiros em atividades mais rentáveis. Reduzindo significativamente a necessidade de financiamento dos investimentos em giro.

## 1.4 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Através da elaboração do fluxo de caixa, o administrador financeiro procura conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, para que esta possa honrar com as obrigações assumidas perante terceiros na data do vencimento, bem como a maximização dos lucros sobre os investimentos realizados pelos acionistas.

As suas estimativas de ingressos e desembolsos, através do fluxo de caixa, baseiam-se nas projeções de vendas e compras da empresa. Por sua vez, os planos de vendas deverão estar condicionados aos recursos disponíveis de caixa e aos lucros desejados. Assim sendo, temos um sistema mutuamente determinado. Somente pode-se projetar o fluxo de caixa e os lucros, a partir de uma estimativa de vendas, de produção e de despesas operacionais da empresa.

Nestes termos, não se pode fazer um orçamento de vendas final, a não ser depois de termos testado o efeito das vendas orçadas sobre o fluxo de caixa e os lucros projetados para o período.

Relata Zdanowicz (2000, p. 29), que o administrador financeiro desempenha as seguintes funções:

- manter a empresa em permanente situação de liquidez;
- maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
- administrar o capital de giro da empresa;
- avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente;
- estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados;
- analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
- informar sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa;
- interpretar as demonstrações financeiras da empresa;
- manter-se atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

## 2 TIPOS DE FLUXO DE CAIXA

Demonstraremos a seguir, como se elabora o fluxo de caixa e de que maneira será implantado um sistema de controle de caixa que seja capaz de passar informações úteis, práticas e econômicas ao administrador financeiro.

O fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e controle financeiro, o qual poderá ser elaborado de várias formas, conforme as necessidades de cada empresa. Iremos abordar os fluxos de caixa realizados e o projetado.

### 2.1 FLUXO DE CAIXA PROJETADO X FLUXO DE CAIXA REALIZADO

Segundo Rosa e Silva (2003, p. 2)

a finalidade do fluxo de caixa realizado é mostrar como se comportaram as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa. O estudo cuidadoso do fluxo de caixa realizado, além de propiciar análise de tendência, serve de base para o planejamento do fluxo projetado. Outro aspecto que deve ser considerado é a comparabilidade que existe entre os fluxos de caixa realizados e o projetado. Isto possibilita identificar os motivos das variações ocorridas, se ocorreram por falha de projeções ou falhas de gestão.

Ainda segundo Rosa e Silva (2003, p. 3)

o objetivo principal do fluxo de caixa projetado é informar como se comportará o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período, podendo ser projetado a curto ou longo prazo. É bom lembrar que as informações de que a empresa dispõe para elaborar o fluxo de caixa projetado a curto prazo diferem daquela que estão disponíveis quando se projeta a longo prazo. Normalmente quando se projeta a curto prazo, as principais operações que vão provocar entradas e saídas de dinheiro já foram realizadas e a empresa trabalha com relativo grau de certeza dos recebimentos e pagamentos dentro do período. No entanto, quando se projeta a longo prazo, o que se conhece são apenas projeções das operações de ingressos e /ou desembolsos de recursos financeiros, ficando o fluxo de caixa projetado a longo prazo exposto a eventos estranhos ao conhecimento primário por parte da empresa, podendo comprometer as previsões consideradas.

O fluxo de caixa realizado pode ser apresentado por meio de duas formas: o método direto e o método indireto. Apresenta-se a seguir o modelo de Herval Moura e Kelly

Marques (apud ROSA e SILVA, 2000):

#### FLUXO DE CAIXA – MÉTODO DIRETO

##### Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa

##### Fluxo de caixa das atividades operacionais:

- Venda de mercadoria e serviços (+)
- Pagamentos de fornecedores (-)
- Salários e encargos sociais dos empregados (-)
- Dividendos recebidos (+)
- Impostos e outras despesas legais (-)
- Recebimento de Seguros (+)
- Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)

##### Fluxo de caixa das atividades de investimento:

- Venda de imobilizado (+)
- Aquisição de imobilizado (-)
- Aquisição de outras empresas (-)
- Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)

##### Fluxo de caixa das atividades de financiamento:

- Empréstimos líquidos tomados (+)
- Pagamentos de leasing (-)
- Emissão de ações (+)
- Caixa líquido das atividades de financiamento (+/-)

Aumento/diminuição líquido de caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa – início do ano

Caixa e equivalentes de caixa – final do ano

#### FLUXO DE CAIXA – MÉTODO INDIRETO

##### Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa

##### Fluxo de caixa das atividades operacionais:

- Lucro líquido
- Depreciação e amortização (+)
- Provisão para devedores duvidosos (+)
- Aumento/diminuição em fornecedores (+/-)
- Aumento/diminuição em contas a pagar (+/-)
- Aumento/diminuição em contas a receber (+/-)
- Aumento/diminuição em estoques (+/-)
- Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)

##### Fluxo de caixa das atividades de investimento:

- Venda de imobilizado (+)
- Aquisição de imobilizado (-)
- Aquisição de outras empresas (-)
- Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)

##### Fluxo de caixa das atividades de financiamento:

- Empréstimos líquidos tomados (+)
- Pagamentos de leasing (-)
- Emissão de ações (+)
- Caixa líquido das atividades de financiamento (+/-)

Aumento/diminuição líquido de caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa – início do ano

Caixa e equivalentes de caixa – final do ano

De acordo com o Statement of Cash Flows (SFAS) nº 95 (FASB - Financial Accounting Standard Board, 1997)<sup>1</sup>, as empresas podem escolher entre apresentar o fluxo de caixa pelo método indireto ou direto, mas são incentivadas a usar o segundo.

- O método indireto é aquele no qual os recursos, provenientes das atividades operacionais, são demonstrados com base no lucro líquido, ajustado pelos itens considerados nas contas de resultado e que não afetam o caixa da empresa;
- O método direto é aquele no qual são demonstrados os recebimentos e pagamentos, provenientes das atividades operacionais da empresa, em vez do lucro líquido ajustado.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

É de suma importância que o planejamento do fluxo de caixa seja bem elaborado, porque suas informações irão indicar com antecedência as necessidades de numerário para que sejam atendidos os compromissos que a empresa geralmente assume, levando em conta o prazo de vencimento.

Com isso o administrador financeiro poderá se antecipar aos problemas de caixa que poderão surgir devido às reduções das receitas ou o aumento no volume de pagamentos.

Outra situação importante que o fluxo de caixa oferece é a possibilidade de evitar a programação de desembolsos elevados para períodos em que haja escassez de ingressos, em decorrência de questões de mercado, por exemplo.

Segundo Zdanowicz (2000, p. 127):

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br>>.

Acresce-se que outro papel importante, que desempenha o fluxo de caixa, é a possibilidade de evitar a programação de desembolsos vultosos para períodos em que os ingressos orçados sejam baixos por questões de mercado, por exemplo.

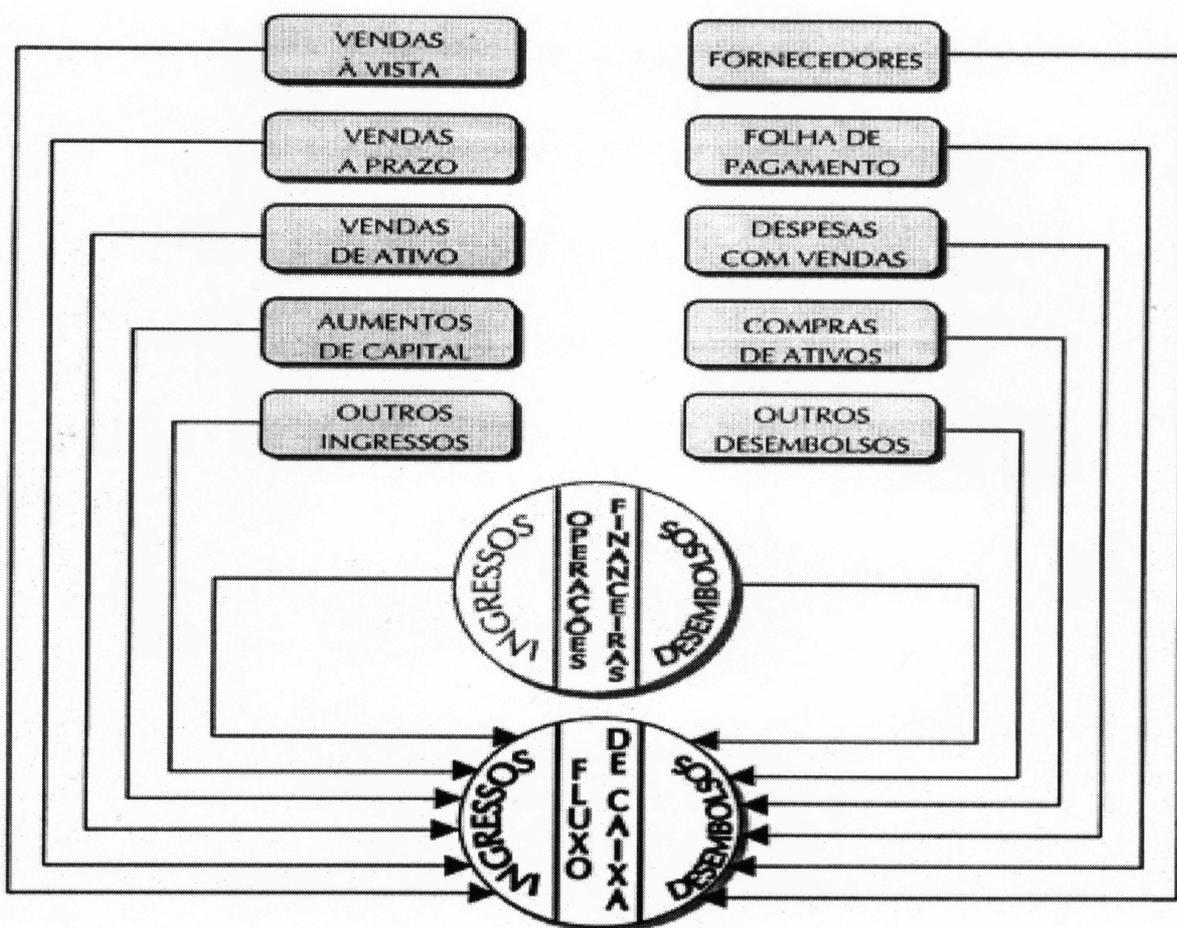
O fluxo de caixa é de vital importância para a eficácia econômico-financeira e gerencial das empresas, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes, a tal ponto, que muitas instituições de crédito exigem a sua apresentação antes de concederem empréstimos a seus clientes.

Um planejamento bem elaborado permitirá ao administrador financeiro verificar se poderá realizar aplicações em curto prazo com base na liquidez, na rentabilidade e nos prazos de resgate.

## 2.3 INFORMAÇÕES PRELIMINARES PARA A ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Na elaboração do fluxo de caixa devemos partir das informações coletadas dos diversos setores da empresa, seguindo o cronograma de ingressos e desembolsos estabelecido e posteriormente remetido ao departamento financeiro da empresa.

Para entendermos melhor o fluxo de caixa em função das informações recolhidas para a sua elaboração, mostraremos abaixo um fluxograma com os principais elementos envolvidos:



Fonte: ROSA & SILVA (2000)

As seguintes informações de estimativas, de acordo com os períodos de tempo, são úteis para a elaboração do fluxo de caixa, conforme enfatiza Zdanowicz (2000, p. 131):

- previsão de vendas, levando em conta as proporções de vendas a vista e a prazo;
- projeção das compras e as condições de pagamento oferecidas pelos fornecedores;
- levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- estabelecimento do período de abrangência do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização e ramo de atividade;
- previsão dos ingressos e desembolsos de caixa para o período estabelecido.

Com estes dados o setor financeiro deverá estar atualizado no que diz respeito às mudanças que possam ocorrer no mercado, aliado a um amplo conhecimento da

situação econômica do país e do mundo.

## 2.4 REQUISITOS BÁSICOS PARA O PLANEJAMENTO

Com o objetivo de obter resultados positivos com o seu fluxo de caixa a empresa deve seguir alguns requisitos básicos para o seu planejamento conforme descreve em seu livro o autor Zdanowicz (2000, p. 54):

- buscar a maximização do lucro, possuindo certos padrões de segurança, previamente fixados;
- assegurar ao caixa um nível desejado, a partir da constituição de reservas necessárias à empresa;
- obter maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa no mercado financeiro;
- determinar o nível desejado de caixa, a partir das contas que compõem o disponível da empresa;
- fixar limites mínimos, mediante às experiências adquiridas pela empresa, permitindo realizar os ajustes quando for necessário;
- ainda que a empresa observe certos padrões de segurança, pode investir parte de seus recursos disponíveis, mas nunca além do mínimo necessário para as suas atividades.

É importante na elaboração do fluxo de caixa, levar em conta as oscilações que possam ocorrer e irão implicar em ajustes dos valores projetados, mantendo assim a flexibilidade deste instrumento de trabalho.

Um dos principais pré-requisitos para o planejamento do fluxo de caixa são os dados econômicos - financeiros que serão utilizados pelo administrador financeiro. Estes dados deverão ser os mais corretos possíveis.

Na coleta das informações em outros departamentos da empresa, é importante salientar a responsabilidade na coleta dos dados, que sejam passadas informações claras e confiáveis.

## 2.5 IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A implantação do fluxo de caixa, está ligada diretamente na apropriação dos valores fornecidos e coletados pelos diversos setores da empresa.

Mas, antes da implantação do fluxo de caixa na empresa, é preciso seguir alguns requisitos básicos, que descrevemos abaixo:

- apoio total da cúpula diretiva da empresa;
- estabelecimento claro dos níveis de responsabilidade de cada área da empresa;
- integração total de todos os setores da empresa ao sistema do fluxo de caixa;
- definição dos responsáveis pela entrega, dentro do prazo estabelecido dos formulários;
- treinamento do pessoal envolvido na implantação do fluxo de caixa;
- comprometimento dos responsáveis de cada área.

Após os requisitos básicos estarem todos efetuados, o gestor financeiro, deverá implantar o fluxo de caixa, que consiste basicamente em estruturar as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos, ou seja, como ocorrerão estes ingressos e desembolsos, qual o período de maior entrada no caixa, ou em que período a empresa terá escassez de ingressos.

Desta forma, os ingressos e desembolsos poderão ser subdivididos em fluxo operacional e fluxo extra - operacional.

- FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL

É composto por itens, que estão ligados diretamente a atividade real da empresa. Os principais tipos de ingressos operacionais são as vendas à vista, recebimentos, descontos, cauções e cobranças das duplicatas de vendas a prazo efetuadas pela empresa.

Quanto aos desembolsos operacionais estão relacionados com a compra de matéria - prima, á vista e a prazo, salários e ordenados, custos indiretos de fabricação, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas tributárias.

- FLUXO DE CAIXA EXTRA - OPERACIONAL

Compreende os ingressos e os desembolsos de itens que não estão ligados à atividade principal da empresa, tais como: imobilizações, vendas de itens do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou de financiamentos, pagamentos de contraprestações.

Dois destes itens merecem maior destaque:

- As amortizações que compreendem os pagamentos de empréstimos de longo prazo, geralmente concedidos com garantia de bens dos sócios ou da empresa.
- A fim de facilitar a projeção destes desembolsos, recomenda-se uma planilha de acompanhamento para cada contrato assinado pela empresa com as instituições financeiras, bem como a projeção das parcelas com os seus respectivos valores e as datas de vencimento.

Quanto a projeção das imobilizações, deve ser elaborada pela administração da empresa. Como se tratam de aplicações, é preciso ter precaução, a fim de não se deslocar e congelar recursos que poderiam ser usados no capital de giro da empresa.

É preciso salientar que as informações, até este estágio apresentadas devem refletir a posição do fluxo de caixa da empresa em cada período.

Empresas que apresentam situação de desequilíbrio financeiro devem se reestruturar, planejando para cada período o pagamento de uma parcela que por ventura esteja em atraso. Desta forma, estará recuperando uma posição de liquidez normal. Uma situação de atrasos de pagamentos compromete seriamente o sucesso do fluxo de caixa.

## 2.6 FATORES QUE AFETAM O FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa de uma empresa é afetado por uma série de fatores, que podem ser internos ou externos. O administrador financeiro deve estar atento, acompanhando a evolução observada no fluxo de caixa, para tomar medidas corretivas em tempo hábil, de forma a minimizar o impacto nas contas da empresa. Conforme define Guerreiro (1996, p. 74):

- FATORES INTERNOS

1. Expansão descontrolada das vendas, aumentando o volume de compras e os custos operacionais;
2. Aumento no prazo de vendas, como forma de aumentar seu grau de competitividade ou aumentar a participação no mercado;
3. Compras em volume incompatíveis com as projeções de vendas;
4. Ciclos de produção longos e incompatíveis com o prazo médio concedido pelos fornecedores;
5. Giros do estoque lento, significando o aumento de produtos obsoletos ou de difícil venda, imobilizando recursos da empresa no estoque;
6. Aumento do nível de inadimplência.

- FATORES EXTERNOS

1. Diminuição das vendas, causadas por retração do mercado;
2. Aumento da concorrência, devido a entrada de novos concorrentes no mercado;
3. Aumento nas alíquotas dos impostos;
4. Aumento geral do nível de inadimplência, causado por fatores como por exemplo, o aumento das taxas de juros.

### 3 FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA NA TOMADA DE DECISÕES

Pelo caixa passam todos os procedimentos de cunho operacional: recebimento de vendas, aplicações e outros, pagamento de compromissos, investimentos, imobilizações, e outros.

Estas simples declarações refletem a importância do fluxo de caixa como instrumento de análise e de tomada de decisões.

Muitas vezes o capital de giro da empresa não está compatível com o negócio. Por isso, há a necessidade de um perfeito gerenciamento do fluxo de caixa, que permite ao administrador financeiro projetar o dia-a-dia e fazer provisões necessárias para enfrentar a escassez ou mesmo a abundância de recursos.

Conforme afirma Guerreiro (1996, p. 78): *"a gestão tem sido caracterizada pelos estudiosos da administração com um processo de tomadas de decisão. A gestão existe, portanto, em função da necessidade de tomar decisões"*.

Infelizmente, ainda encontramos empresários que defendem a tese do aumento das vendas como sendo a resolução para os problemas de caixa da empresa.

Desta forma a empresa terá que comprar matéria prima, haverá a necessidade do financiamento das vendas, aumento do estoque, etc. Se o lucro não for suficiente para cobrir o capital de giro necessário ao incremento dos negócios, o caixa com certeza diminuirá.

Ou, seja, o fluxo de caixa existe para que situações como esta não aconteçam levando a empresa a ter sérios problemas de caixa. O fluxo de caixa não pode ser um substituto da contabilidade na empresa, mais sim um indispensável complemento para a tomada de decisões empresariais.

### 3.1 FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO

Em todos os segmentos empresariais o planejamento é fundamental. Não importa a área de atuação ou o setor da empresa. Não é diferente quando se planeja o fluxo de caixa.

De acordo com Zdanowicz (2000, p. 24): *"Os erros e os problemas decorrentes da utilização do planejamento são, provavelmente maiores que os resultantes das estimativas realizadas previamente pela empresa em seu plano geral de operações"*.

Uma das tarefas mais importantes do administrador financeiro é planejar. Se não for realizado um planejamento prévio das atividades, o gestor financeiro corre o risco de ser pego de surpresa, colocando a empresa em sérias dificuldades e até mesmo levando-a à falência. A vida da empresa não pode ser uma aventura expondo-a aos acontecimentos futuros incertos, sem um mínimo de planejamento e de controle financeiro.

É papel do administrador financeiro verificar e analisar se o que foi planejado está sendo realizado. Desta forma, se o que foi estimado não estiver de acordo, caberá ao mesmo rever as metas e os objetivos traçados, a fim de que a empresa acompanhe as mudanças que por ventura ocorrerem.

Relata Gitman (1997, p. 250): *"Os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa [...]"*.

Um planejamento cuidadoso promove uma melhor utilização dos recursos financeiros, prevendo não só um eventual déficit, como também um possível superávit.

## 3.2 FLUXO DE CAIXA COMO FERRAMENTA DE CONTROLE DAS OPERAÇÕES

As operações financeiras que normalmente influenciam a projeção do fluxo de caixa classificam-se de várias formas, de acordo com a ótica que se pretende analisa-las. Podemos descrever as mais comuns:

- QUANTO ÀS CARACTERÍSTICAS

Classificam-se, segundo as suas características, as operações financeiras:

- operações bancárias comuns: são os descontos de duplicatas, cobranças de títulos e adiantamentos com garantias de duplicatas;
- operações bancárias especiais: consistem em financiamentos das vendas a prazo, empréstimos com penhor mercantil.
- operações de financiamento: captação de recursos a longo prazo, que são realizadas em instituições financeiras de fomento e no mercado de capitais.

- QUANTO AOS PRAZOS DE LIQUIDAÇÃO

Estas operações resultam das entradas de capital e constituem-se em débitos da empresa. São registrados como empréstimos ou financiamentos passivos. Nas empresas em que há saídas de capital e formação de créditos, registram-se como operações ativas.

O fluxo de Caixa auxiliará o gestor financeiro a controlar todas as operações financeiras que existem em uma empresa. Com o fluxo de caixa em mãos o administrador financeiro poderá, por exemplo, observar se o volume de compras está compatível com o volume de vendas.

Poderá ainda detectar os períodos em que existe a oscilação das vendas,

analisando as causas e buscando alternativas capazes de fazer com que o reflexo disto seja o menor possível para a empresa.

### 3.3 ANÁLISE FINANCEIRA DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um grande aliado do administrador financeiro tornando-se ferramenta indispensável na tomada de decisões. Para tanto é necessário que o administrador financeiro busque alternativas para fazer com que as decisões tomadas sejam as mais corretas possíveis.

Analisaremos um modelo de fluxo de caixa de uma empresa fictícia, aplicando análises vertical, horizontal e trabalhando alguns índices, comparando alguns itens dentro do fluxo de caixa.

#### 3.3.1 Análise Horizontal

Segundo define o autor Hugo (1999, p. 132):

a análise horizontal é determinada pela tendência dos valores absolutos ou relativos das diversas grandezas monetárias, apurando-se o percentual de crescimento ou declínio de valores de uma mesma conta ou grupo de contas, entre duas datas ou períodos considerados.

Ou seja, a análise horizontal compara a evolução dos valores de uma mesma conta em períodos diferentes, desta forma permite verificar as diferentes variações incorridas nos períodos.

### 3.3.1.1 Exemplo

Tomando-se um fluxo de caixa de uma empresa fictícia, procederemos às análises acima citadas, onde verificaremos o comportamento da situação financeira.

Utilizaremos o critério de comparar o período analisado com o período anterior.

**TABELA 1**  
**FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL (ANÁLISE HORIZONTAL)**

<b>CONTAS</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>AH</b>	<b>2000</b>	<b>AH</b>
Faturamento	1.035.583,10	1.217.465,10	1.18	1.280.420,06	1.05
<b>INGRESSOS</b>					
Recbto de Duplicatas	996.126,28	1.195.351,54	1.20	1.255.119,11	1.05
Outros Recebimentos	2.356,00	1.249,00	0.53	2.356,00	1.89
<b>TOTAL</b>	<b>998.482,28</b>	<b>1.196.600,54</b>	<b>1.20</b>	<b>1.257.475,11</b>	<b>1.05</b>
<b>DESEMBOLSOS</b>					
Salários e Encargos	92.670,00	100.083,60	1.08	160.133,76	1.60
Fornecedores	550.824,63	633.448,32	1.15	684.124,19	1.08
Impostos s/ Venda	92.871,52	111.445,82	1.20	117.018,12	1.05
IRRJ e CS	18.420,28	22.104,34	1.20	23.209,55	1.05
Despesas	145.942,50	159.077,33	1.09	163.849,64	1.03
<b>TOTAL</b>	<b>900.728,93</b>	<b>1.026.159,41</b>	<b>1.14</b>	<b>1.148.335,26</b>	<b>1.12</b>
<b>GERAÇÃO</b>	97.753,35	170.441,13	1.74	109.139,85	0.64
<b>INVESTIMENTOS</b>	8.965,00	12.560,00	1.40	4.580,00	0.36
<b>RECEITA FINANCEIRA</b>	560,00	1.230,00	2.20	890,00	0.72
<b>FLUXO LÍQUIDO</b>	89.348,35	159.111,13	1.78	105.449,85	0.66
<b>SALDO</b>	<b>98.560,00</b>	<b>257.671,13</b>	<b>2.61</b>	<b>363.120,98</b>	<b>1.41</b>

Fonte: Empresa Fictícia

- FATURAMENTO

No período de 1999, observamos uma variação de 18%, já no período de 2000, houve variação de 5%, prováveis causas desta redução: retração do mercado, qualidade do produto, entrada de novos concorrentes no mercado, maior exigência na concessão de crédito, entre outros, sendo obrigação dos responsáveis detectar as causas dessa redução.

- RECEBIMENTOS

Verificamos que no ano de 1999, ocorreu uma variação positiva de 20%, e em 2000 de 5%, variações estas nos mesmos níveis do faturamento.

Analisando os dois itens do fluxo de caixa, aqui abordados, detectamos uma situação preocupante no ano de 2000, pois observa-se desempenho negativo nas vendas e nos recebimentos, indicando uma atuação rígida dos responsáveis.

- DESEMBOLSOS

No período de 1999 verificou-se um aumento de 14%, e no período de 2000 um aumento de 12%. Situação aparentemente normal, mas se comparando a evolução do faturamento no mesmo período, observa-se problemas, pois o faturamento conforme já comentado, teve variação negativa.

### 3.3.2 Análise Vertical

Define DANTE (1994, p. 251): *“análise vertical baseia-se em valores percentuais das demonstrações financeiras. Para isso calcula-se o percentual de cada conta em relação a um valor base”*.

Concluimos que a análise vertical compara as diversas contas de uma demonstração financeira, com uma respectiva conta.

No caso do fluxo de caixa é de suma importância calcular-se em relação ao total de ingressos incorridos no período, uma vez que estes, os ingressos, é que determinam

o potencial da capacidade de pagamento, conhecendo os possíveis problemas que ocorrem no dia a dia da empresa, em algumas situações comprometendo o cumprimento das obrigações assumidas.

### 3.3.2.1 Exemplo

Iremos desconsiderar o item faturamento, por entendermos ser importante comparar os diversos componentes do fluxo de caixa, com o total de desembolsos obtidos.

**TABELA 2**  
**FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL (ANÁLISE VERTICAL)**

<b>CONTAS</b>	<b>1998</b>	<b>AV</b>	<b>1999</b>	<b>AV</b>	<b>2000</b>	<b>AV</b>
<b>INGRESSOS</b>						
Recbto de Duplicatas	996.126,28		1.195.351,54		1.255.119,11	
Outros Recebimentos	2.356,00		1.249,00		2.356,00	
<b>TOTAL</b>	<b>998.482,28</b>		<b>1.196.600,54</b>		<b>1.257.475,11</b>	
<b>DESEMBOLSOS</b>						
Salários e Encargos	92.670,00	9.28	100.083,60	8.36	160.133,76	12.73
Fornecedores	550.824,63	55.17	633.448,32	52.94	684.124,19	54.40
Impostos s/ Venda	92.871,52	9.30	111.445,82	9.31	117.018,12	9.31
IRRJ e CS	18.420,28	1.84	22.104,34	1.85	23.209,55	1.85
Despesas	145.942,50	14.62	159.077,33	13.29	163.849,64	13.03
<b>TOTAL</b>	<b>900.728,93</b>	<b>90.21</b>	<b>1.026.159,41</b>	<b>85.76</b>	<b>1.148.335,26</b>	<b>91.32</b>
<b>GERAÇÃO</b>	<b>97.753,35</b>	<b>9.79</b>	<b>170.441,13</b>	<b>14.24</b>	<b>109.139,85</b>	<b>8.68</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>8.965,00</b>	<b>0.90</b>	<b>12.560,00</b>	<b>1.05</b>	<b>4.580,00</b>	<b>0.36</b>
<b>RECEITA FINANCEIRA</b>	<b>560,00</b>	<b>0.06</b>	<b>1.230,00</b>	<b>0.10</b>	<b>890,00</b>	<b>0.07</b>
<b>FLUXO LÍQUIDO</b>	<b>89.348,35</b>	<b>8.95</b>	<b>159.111,13</b>	<b>13.30</b>	<b>105.449,85</b>	<b>8.39</b>
<b>SALDO</b>	<b>98.560,00</b>		<b>257.671,13</b>		<b>363.120,98</b>	

Fonte: Empresa Fictícia

- DESEMBOLSOS

No período de 1998 verificou-se a relação de 90,21% com os recebimentos do período; em 1999 houve uma redução para 85,76%; voltando a aumentar em 2000, ficando em 91,32%. Observa-se um desempenho positivo no período de 1999, mas esta melhora deveu-se ao aumento nos recebimentos, pois os desembolsos aumentaram em valores absolutos.

- **FORNECEDORES**

Verificamos que o maior percentual do total de desembolsos analisado nos três períodos, esta relacionado com os desembolsos para fornecedores com uma variação pequena em relação aos períodos analisados.

- **SALÁRIOS E ENCARGOS**

Verifica-se que no ano de 2000 ocorreu um aumento significativo de desembolso de caixa, para pagamento de salários e ordenados, devido a provável admissão de novos funcionários, ou ainda, um possível aumento nos salários dos atuais empregados.

- **INVESTIMENTOS**

Observamos que no ano de 2000, ocorreu uma redução no que diz respeito a investimentos, talvez em função que neste período houve um aumento significativo nos demais desembolsos de caixa, impossibilitando a empresa de fazer novos investimentos.

### **3.3.3 Análise Através de Índices**

Na análise do fluxo de caixa o administrador financeiro poderá criar alguns índices que o auxiliarão na tomada de decisões. Poder comparar as principais subdivisões de um fluxo de caixa, como por exemplo, a relação entre o total de desembolsos com o total de ingressos, ou ainda a relação das despesas com o total de ingressos, entre outros.

Com estes índices em mãos, pode-se visualizar qual foi o comportamento financeiro nos períodos analisados.

### 3.3.3.1 Exemplo

- RECEBIMENTOS EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO

#### RD/F

Onde: RD: recebimentos de duplicatas

F: faturamento

$$1998= 996.126,28/1.035.583,10= 0.96$$

$$1999= 1.195.351,54/ 1.217.465,10= 0.98$$

$$2000= 1.255.119,11/ 1.280.420,06= 0.98$$

Verificou-se uma inadimplência nos três períodos analisados. Considerando a situação econômico-financeira do mercado, os índices encontrados são tidos como aceitáveis, mas que não dispensa atuação mais firme do departamento de cobrança, uma vez que está acumulando a cada período.

- SALÁRIOS E ENCARGOS EM RELAÇÃO AO DESEMBOLSO TOTAL

#### SE/DT

Onde:

SE: salários e encargos

DT: desembolso total

$$1998= 92.670,00/ 900.728,93= 0.10$$

$$1999= 100.083,60/1.026.159,41= 0.10$$

$$2000= 160.133,76/1.148.335,26= 0.11$$

Analisando salários e encargos com relação ao desembolso total, em valores

absolutos, percebe-se um aumento a cada período, mas comparando-se com o total do desembolso, verifica-se um equilíbrio, pois este também aumentou, mantendo a proporção.

- FORNECEDORES EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO

**FO/FA**

Onde:

FO: fornecedores

FA: faturamento

1998:  $550.824,63/1.035.583,10 = 0.53$

1999:  $633.448,32/1.217.465,10 = 0.52$

2000:  $684.124,19/1.280.420,06 = 0.53$

Observa-se a constante do desembolso com fornecedores em relação ao faturamento, fato este justificado pela provável necessidade de compra de matéria-prima para gerar maior faturamento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fluxo de caixa já se tornou uma eficiente ferramenta na tomada de decisões, auxiliando o administrador financeiro no controle das operações da empresa. Todo o sistema operacional de uma empresa possui implicações econômico-financeiras, pois obriga a empresa a planejar e controlar as suas atividades. Decisões que devem ser tomadas são analisadas em decorrência das posições de caixa atual e projetada, o que é essencial.

Cabe ao administrador financeiro controlar o nível de caixa, possibilitando que a empresa cumpra seus compromissos em dia. Quando a empresa estiver operando com déficit, é função do administrador financeiro buscar alternativas de financiamento com taxas sustentáveis, possibilitando o equilíbrio do caixa. Fica evidente, então, que a função do administrador financeiro não é a de tesoureiro, mas é a administração dos recursos financeiros de forma eficaz e eficiente.

Conclui-se que a determinação do nível de caixa poderá representar a diferença entre o sucesso e o fracasso da empresa. Acrescenta-se que as ferramentas obtidas a partir da informática têm facilitado bastante o planejamento e o controle do fluxo de caixa da empresa, nos dias de hoje.

Atualmente, fala-se muito em qualidade de produtos e serviços da empresa. Na realidade, qualidade deve estar presente em todos os setores da empresa. Em termos de fluxo de caixa depende de várias atividades, setores, departamentos, diretorias, etc., pois elas irão compor para o todo. Se não houver qualidade total em todas as áreas, pouco adiantará termos um apurado sistema de planejamento e controle de fluxo de caixa.

## REFERÊNCIAS

1. ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.
2. BIDIGARAY, Luiz F. H. **Erros comuns das Empresas Nacionais**. Porto Alegre: Copyright, 1989.
3. BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1999.
4. CARDOSO, B. W. **História e perfil do Contabilista**. Disponível em: <[http://www.sul-sc.com.br/afolha/pag/educa\\_cont.htm](http://www.sul-sc.com.br/afolha/pag/educa_cont.htm)>. Acesso em:
5. DIAS, Mario. **Conhecimentos Financeiros Indispensáveis a um Executivo**. São Paulo: Edicta, 1998.
6. CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. 1. ed. São Paulo:Atlas, 1999.
7. GITMANN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
8. GUERREIRO, Barbiere. **Lucro Inflacionário e Fluxo de Caixa. Caderno de Estudo**. São Paulo: Fipecafi, v. 8 jan/jun, 1996.
9. IBRACON (Instituto dos Auditores Independentes do Brasil). Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br>>. Acesso em:
10. IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Comercial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
11. MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. São Paulo: Atlas, 1994.
12. MOURA, Héber José de; MARQUES, Kelly. In: ROSA. Paulo Moreira da. SILVA. Almir Teles. **Fluxo de Caixa: Instrumento de Planejamento e Controle Financeiro**

e Base de Apoio ao Processo Decisório. Trabalho apresentado no XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade 2000. Goiânia, out. 2000.

13. ROSA, Paulo Moreira da. SILVA, Almir Teles. **Fluxo de Caixa**: Instrumento de Planejamento e Controle Financeiro e Base de Apoio ao Processo Decisório. Trabalho apresentado no XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade 2000. Goiânia, out. 2000.
14. SÁ, Carlos Alexandre de. **Gerenciamento do fluxo de caixa**. Apostila. São Paulo: Top Eventos, 1998.
15. ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: Uma Decisão de Planejamento e Controle. 8. ed. São Paulo: Sagra. 2000.