

UNIDADE 2 – ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

MÓDULO 1 – FLUXO DE CAIXA

01

1 - CONCEITOS E OBJETIVOS DO FLUXO DE CAIXA

Define-se fluxo de caixa como um instrumento gerencial de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa para um determinado período de tempo projetado.

Segundo Zdanowicz (2002), dentre os objetivos básicos do fluxo de caixa destacam-se:

- otimização do caixa mínimo;
- estruturação de linhas de crédito no mercado financeiro de acordo com as necessidades reais da empresa;
- permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos elevados em períodos em que as receitas tendem a ser baixas;
- facilitar a escolha das melhores oportunidades de aplicação das sobras de caixa, operando-se de forma simétrica entre as sobras de caixa e o tempo exato dos papéis;
- providenciar as fontes para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização ou realocação industrial e/ou comercial;
- facilitar a integração entre o departamento financeiro com os demais departamentos na organização, facilitando assim os controles financeiros.

02

Dentre as causas que ocasionam **escassez de recursos financeiros** nas empresas, destacam-se:

- assimetria entre os prazos de recebimentos e pagamentos, sendo estes mais rápidos do que aqueles;
- busca descontrolada por uma maior fatia de mercado (*market-share*), abrindo-se mão de uma política de crédito conservadora por uma política de crédito frouxa, facilitando com isso, o aumento da iliquidez nas contas a receber;
- política de distribuição de lucros/dividendos incongruentes com a situação real de caixa;
- operar com estoques sempre acima do que a capacidade de produção suporta, e/ou quando empresa comercial, acima da capacidade, de fato, de vendas da empresa;
- escassez de linhas de crédito, por imperícia do administrador financeiro, em empresas com custo fixo não desprezível, durante os

períodos de pouca receita (sazonalidade nas vendas).

A margem de manobra do administrador financeiro, no que tange à **administração de caixa**, será sempre afetada por fatores externos e internos a empresa.

03

Quanto aos fatores **externos**, segundo Zdanowicz (2002) destacam-se:

- declínio das vendas;
- expansão ou retração do mercado;
- elevação/redução do nível de preços;
- concorrência;
- inflação/deflação;
- alterações na política fiscal com aumentos/redução nas alíquotas dos impostos, assim como a criação/extinção de impostos;
- inadimplência.



Referente a **fatores internos**, uma vez que as decisões provocarão um impacto sobre o fluxo de caixa na maior parte dos setores da empresa, é importante que o administrador financeiro seja capaz de reconhecer as consequências financeiras das alterações nas políticas de produção, vendas, distribuição, compras, pessoal etc.

A implantação do fluxo de caixa, em qualquer organização, terá sucesso se a idéia for, antes de qualquer fator, aceita e assimilada por completo pelo principal executivo da empresa. O Fluxo de caixa será um

grande instrumento gerencial para a empresa quando o principal executivo souber assimilá-lo, mantê-lo, alimentá-lo e manuseá-lo bem.

04

O fluxo de caixa, muitas vezes, não atinge o seu potencial de benefícios. A causa disso está no administrador financeiro. O domínio da parte técnica, a utilização correta da matemática, da estatística, da informática, do conhecimento do *modus operandi* do mercado financeiro etc, são insuficientes se o administrador financeiro não for capaz de aglutinar os demais departamentos da empresa para um fim específico: a informação. O segredo para o sucesso do fluxo de caixa está na informação. Não adianta nada o departamento comercial comemorar a sua maior venda lucrativa se, segundos após a concretização desta venda, o departamento financeiro não for alimentado com todas as informações referentes àquela venda.

Não é muito produtivo o gerente geral de compras operar o maior desconto de todos os tempos, junto com um prazo de compra nunca atingido, se, um segundo após esta conquista, a mesma não estiver lançada no sistema, alimentando, de forma instantânea, o fluxo de caixa. Esta habilidade no trato com os demais departamentos é um dos maiores desafios para os administradores financeiros, pois a parte técnica, por mais complexa que possa vir a ser, mais cedo ou mais tarde será absorvida.



05

O problema maior está na barreira chamada *comunicação entre os departamentos*. Quanto mais organizada for a empresa, evidentemente, mais fácil será a interação entre departamentos. O que isso significa? Significa que um dos maiores empecilhos para o alcance tanto da eficácia quanto da eficiência na elaboração do fluxo de caixa está na falta de um modelo de gestão. Operar de forma não sistematizada é um problema sério para a elaboração do fluxo de caixa.

Quando o administrador financeiro deseja que o fluxo de caixa da empresa seja bem balanceado, precisa lutar para a implantação de um sistema de gestão na empresa.

Quanto ao período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa, segundo Zdanowicz (2002), o mesmo depende do tamanho e do ramo de atividade da empresa. Em geral, quando as atividades estão sujeitas a grandes oscilações, a tendência dirige-se a estimativas com prazos curtos (diário, semanal ou mensal), enquanto que as empresas que apresentam volume de vendas estável preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos (trimestral, semestral ou anual).

A implantação do fluxo de caixa consiste em apropriar os valores fornecidos pelas várias áreas da empresa segundo o regime de caixa, isto é, de acordo com os períodos que efetivamente deverão ocorrer os ingressos e desembolsos de caixa.

06

Suponhamos que uma determinada empresa, todos os meses, contabilize o valor da despesa referente ao 13º salário, mas que, de fato, só faça o desembolso de caixa (pagamento aos funcionários) no final do mês de novembro (1ª parcela) e, a segunda parcela, no dia 20 de dezembro.

Para efeito de elaboração de um fluxo de caixa com duração máxima de 30 dias, por exemplo, para os meses compreendidos entre janeiro e outubro, não aparecerá qualquer valor referente ao 13º salário.

Entretanto, supondo que o fluxo de caixa da empresa alcance um período de noventa dias, neste caso, a primeira parcela do 13º salário estará presente no fluxo de caixa a partir do dia 01 de setembro.

A implantação do fluxo de caixa consiste, essencialmente, em estruturar as estimativas de cada unidade monetária em dois grandes itens: o planejamento dos ingressos e o planejamento dos desembolsos.

Em termos estritamente operacionais, os ingressos de caixa se concentram nas vendas ou receitas operacionais. Na maioria das empresas as receitas operacionais dividem-se em: à vista e a prazo, com predominância para as receitas a prazo.

07

Outras formas de ingressos de caixa seriam feitos por meio de vendas do ativo permanente, por exemplo, venda de uma empresa coligada ou de uma subsidiária, venda de itens do imobilizado, a saber: equipamentos que já não atendem às necessidades da empresa, veículos usados, terrenos prédios e/ou salas que não estão em uso etc; aumento de capital social via emissão de novas ações; captação de recursos no mercado financeiro junto a bancos, empresas de *factoring*, mercado de capitais etc.

O planejamento dos pagamentos pode ser relacionado com as compras de matérias-primas à vista e a prazo, salários e ordenados com os encargos sociais pertinentes, custos indiretos de fabricação, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas tributárias, aquisição do controle e/ou parte do controle de outras empresas, criação de outras empresas, compra de máquinas/equipamentos, compra de veículos, compra de imóveis, gastos com a construção de prédios etc.

08

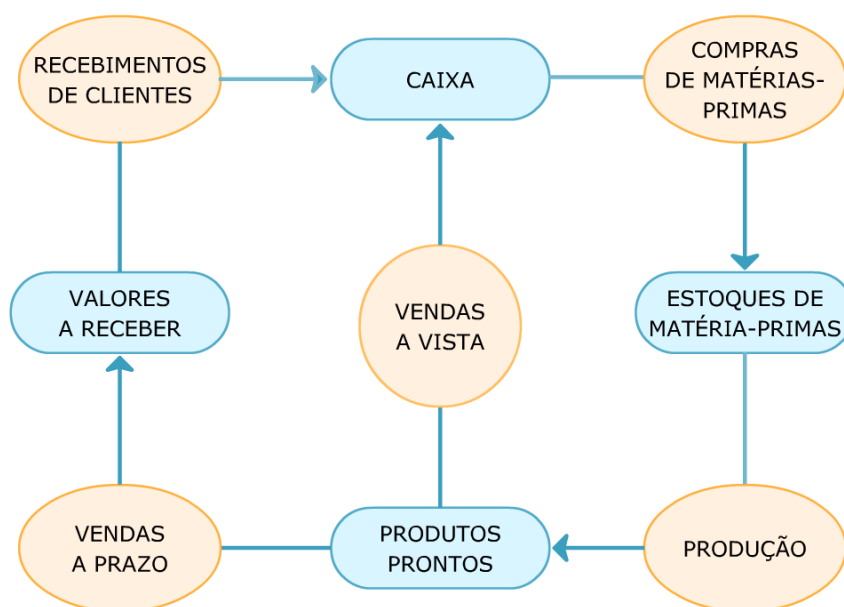
2 - CICLO DE CAIXA

Segundo Zdanowicz (2002), mediante o fluxo de caixa procura-se analisar o deslocamento dos recursos financeiros da empresa. Partindo do disponível (caixa, bancos e aplicações no mercado financeiro), é possível verificar os caminhos percorridos por uma unidade monetária na empresa e, principalmente, de operações que aumentam ou diminuem o nível de caixa da empresa.



O autor afirma que os fluxos de caixa são cíclicos e podem ser classificados em:

- **regulares:** ingressos ou desembolsos que a empresa recebe ou paga regularmente, por exemplo: recebimento de vendas e pagamento de salários/encargos sociais.
- **razoavelmente regulares:** entradas ou saídas financeiras que ocorrem de tempo em tempo, quase sempre em períodos iguais. Identificam-se com as entradas de matérias-primas e secundárias, amortização de empréstimos ou financiamentos, recebimento de aluguéis etc.
- **irregulares:** aportes de recebimentos ou pagamento pela empresa de forma inesperada, ou seja, sem um planejamento prévio. Por exemplo: a compra, à vista, de uma peça de reposição do ativo imobilizado pela quebra da existente, o pagamento de uma ação trabalhista ou multa fiscal pela empresa.



09

3 - MODELO DE FLUXO DE CAIXA

Um modelo universal de fluxo de caixa não existe, pois o fluxo de caixa deverá adaptar-se às características específicas de cada organização. Suponha que a Empresa YY tenha um fluxo de caixa com o seguinte formato:

fluxo de caixa

data	entrada	saída	saldo	histórico
10/01	---	---	\$100	saldo atual
11/01	\$150	---	\$250	Dupl. nº 2 da JJ
11/01	---	\$300	(\$50)	Dupl. nº20 da TP
11/01	\$200	---	\$150	Dupl. nº6 da PI
11/01	---	\$350	(\$200)	Dupl. nº120 da VV
12/01	---	\$200	(\$400)	Dupl. nº300 da II
12/01	\$600	---	\$200	Dupl. nº8 da YU
12/01	\$200	---	\$400	Dupl. nº 10 da OU
12/01	"	\$200	\$200	Recolhimento ICMS
12/01	"	\$400	(\$200)	Dupl. nº120 da LÇ
"	"	"	"	"
"	"	"	"	"
"	"	"	"	"
31/01	"	"	\$50	Diversos

Este é um fluxo de caixa simples e possui todas as condições para atender às necessidades diárias de uma empresa. Aparentemente, ele não é sofisticado. É preciso desenvolver um sistema que leve a todas as informações que envolvam entradas e saídas futuras de caixa e abasteçam o fluxo, de preferência, a partir do instante em que elas surjam.

10

Para um período de, por exemplo, noventa dias, se imaginarmos um fluxo de caixa simples como o mencionado, o que está sendo proporcionado com este **mapa gerencial**, no dia a dia da empresa, em termos de movimento de dinheiro? É mais fácil para a empresa tomar decisões com um mapa, o qual forneça as coordenadas em termos de poder de manobra com o dinheiro. É possível imaginar as facilidades deste mesmo instrumento para os próximos doze meses. Todas as empresas o adotariam automaticamente pelas facilidades.

Esse instrumento, na maior parte das vezes, infelizmente, é utilizado de forma muito rudimentar, abrangendo períodos muito pequenos e, assim mesmo, sempre com informações truncadas.

O modelo ideal de fluxo de caixa para uma empresa seria aquele que unisse, em termos de entendimento e pensamento, o administrador financeiro e o principal executivo da empresa. O fluxo de caixa não deve servir de camisa de força para a empresa. Ele deve ter um formato adaptado à realidade e especificidades da empresa na qual será aplicado.

O maior drama do setor financeiro diante de um fluxo de caixa é fazer com que o “Saldo” do fluxo de caixa, todo dia, aproxime-se o mais perto possível de 100% do valor previsto. O ideal seria começar com um fluxo que cobrisse um período de tempo igual ao do ciclo operacional da empresa.

11

4 - CICLO OPERACIONAL

O ciclo operacional da empresa, segundo Assaf Neto e Silva (1997), inicia-se na aquisição da matéria-prima para produção – caso de uma empresa industrial – e é finalizado no recebimento pela venda do produto final.



Observando-se:

⇒ $PME (M_p)$ = prazo médio de estocagem de matérias-primas

⇒ PMF = prazo médio de fabricação;

⇒ PMV = prazo médio de venda (prazo médio de estocagem dos produtos)

⇒ PMC = prazo médio de cobrança (prazo médio de recebimento)

Supondo que entre a data da compra da matéria-prima e o recebimento do produto das vendas exista um período de 120 dias, seria ideal considerar esse período para operar o fluxo de caixa.

12

À medida que o administrador financeiro aproximar-se dos demais departamentos da empresa, o que acontecerá?

As informações começam a fluir com mais velocidade, o fluxo de caixa vai encantando o principal executivo, e então? Ele começa a carregar este mapa consigo a todos os lugares, leva pra casa, começa a sonhar com o fluxo e, neste caso, o ambiente do administrador financeiro pode sofrer uma de duas consequências: ou vira um verdadeiro departamento financeiro ou torna-se inoperante. Por quê?



13

Como encontrar estas respostas?

Segundo Zdanowicz (2002), quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, verificando, dessa forma, as suas defasagens e determinando as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subseqüentes.

A seguir, dispõe-se de um modelo de fluxo de caixa que poderá ser utilizado pela empresa.

APRESENTAÇÃO DO MODELO DE FLUXO DE CAIXA															
PERÍODOS			JAN		FEV		MAR		...		TOTAL				
ITENS	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS															
Vendas à vista															
Cobranças em carteira															
Cobranças bancárias															
Descontos de duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumentos do capital social															

Receitas financeiras																			
Outros																			
SOMA																			
2 . DESEMBOLSOS																			
Compras à vista																			
Fornecedores																			
Salários																			
Compras de itens do ativo permanente																			
Energia elétrica																			
Telefone																			
Manutenção de máquinas																			
Despesas administrativas																			
Despesas com vendas																			
Despesas tributárias																			
Despesas financeiras																			
Outros																			
SOMA																			
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)																			
4. SALDO INICIAL DE CAIXA																			
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (\pm 3 + 4)																			
6 . NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO																			
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR																			
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO																			
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS																			
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS																			
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO																			
P = projetado; R = realizado; D = defasagem																			

Para a utilização do modelo apresentado, é necessário que o administrador financeiro elabore uma série de mapas auxiliares como: vendas a prazo, compras a prazo, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias, despesas financeiras, recebimentos com atraso etc, cujos totais deverão ser transportados para o fluxo de caixa.

Este tipo de fluxo de caixa permite um acompanhamento mais de perto, em termos de planejamento e controle financeiro, pois o modelo é apresentado em três colunas, ou seja, os **valores projetados**

realizados e as defasagens positivas ou negativas constatadas, os quais poderão ser em valores absolutos ou relativos, dependendo do interesse e tipo de informação buscada.

O autor afirma, também, que as defasagens deverão ser analisadas de acordo com a magnitude de sua variação, sejam positivas ou negativas, buscando as causas, os efeitos e as medidas corretivas para seu equacionamento financeiro.

14

RESUMO

O fluxo de caixa é um instrumento gerencial de programação financeira, correspondendo às estimativas de entradas e saídas de caixa para um determinado período de tempo projetado.

Dentre os objetivos básicos do fluxo de caixa destacam-se a otimização do caixa mínimo; a estruturação de linhas de crédito com as reais necessidades da empresa; o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa; a correta aplicação das sobras de caixa; facilitar a integração entre o departamento financeiro com os demais departamentos, agilizando, dessa forma, os controles financeiros.

Dentre as causas que ocasionam escassez de recursos financeiros nas empresas, destacam-se: pagamentos mais rápidos do que os recebimentos; política de crédito frouxa em decorrência da busca descontrolada por uma maior fatia de mercado; distribuição de lucros/dividendos incongruentes com a situação real de caixa da empresa; volumes de estoques sempre acima do que a capacidade de produção suporta; escassez de linhas de crédito.

A margem de manobra para a administração de caixa será sempre afetada por fatores externos e internos à empresa. Entre os fatores externos destacam-se: declínio das vendas; expansão ou retração do mercado; elevação/redução do nível de preços; concorrência; inflação; deflação; alterações na política fiscal; inadimplência.

No que se refere aos fatores internos destacam-se as alterações nas políticas de produção, vendas, distribuição, compras, pessoal etc.

A implantação do fluxo de caixa, em qualquer organização, obterá sucesso se a idéia for, antes de qualquer fator, aceita e assimilada por completo pelo principal executivo da empresa.

O período de abrangência do fluxo de caixa dependerá do tamanho e do ramo de atividade da empresa. Os fluxos de caixa costumam ser cíclicos e podem ser classificados em: regulares; razoavelmente regulares e irregulares.

Entender o fluxo de caixa exige que se conheça o ciclo operacional da organização. O ciclo operacional se inicia na aquisição da matéria-prima para produção – caso de uma empresa industrial – e é finalizado no recebimento pela venda do produto final.

Quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, verificando, dessa forma, as suas defasagens e determinando as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subsequentes.

UNIDADE 2 – ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

MÓDULO 2 – GERENCIAMENTO DO FLUXO DE CAIXA

01

1 - ENTENDENDO O FLUXO DE CAIXA

Em se tratando de empresas pequenas e médias, entende-se que o fluxo de caixa deveria ser de uso restrito do principal executivo da empresa, do administrador financeiro e, quando for conveniente, dos demais diretores da empresa.

As informações para o fluxo de caixa devem fluir com rapidez, para isso, é fundamental o engajamento do principal executivo. Ao administrador financeiro está reservado o papel de saber dialogar com os demais departamentos enfatizando sempre a importância das informações. O estabelecimento das regras deve ser feito por escrito, isto é, documentado, para evitar esquecimento de envio de dados para o sistema. Qualquer tipo de receita e/ou gasto deve ser informado ao financeiro de imediato.



02

Em algumas empresas, a resistência à alimentação de dados tende a ser baixa e, em outras, ela pode ser intensa. Quanto maior a resistência, maior a demora dos benefícios do fluxo de caixa.

Com o passar do tempo, o responsável pela elaboração do fluxo de caixa descobre que este instrumento de controle financeiro permite o conhecimento da empresa em seus mínimos detalhes; desde a saída de dinheiro do caixa destinado a compra do café que será servido (cafezinho) para os stakeholders envolvidos com a empresa, até os grandes volumes de dinheiro que poderão entrar ou sair do caixa.

Implantar o fluxo não é muito fácil, primeiro porque o administrador financeiro deverá desenvolver, junto com o principal executivo da empresa e com um ou mais programadores, o modelo a ser adotado. Isso feito, o fluxo começa a ser alimentado, no início de forma **experimental** e mais adiante, de forma **definitiva**.

O prazo entre o início dos testes e o fluxo de caixa definitivo dependerá do grau de complexidade e das necessidades da empresa, podendo ser maior ou menor.

03

O grande problema das saídas de caixa está na sonegação das informações dentro da empresa (não confundir com sonegação fiscal).

Exemplos:

- a) percebe-se, no dia 25, que o departamento de compras esqueceu de informar uma compra de matéria-prima ocorrida no último dia 15.
- b) se o departamento de RH esqueceu de informar o valor do contrato de prestação de serviços sobre treinamento dos vendedores que ocorrerá na próxima semana, o pagamento será efetuado dentro de 15 dias e, somente uma semana depois do fechamento do contrato, o RH fornecerá essa informação ao departamento financeiro.

Quando se trata de desembolso, o que irrita o financeiro é que a saída de dinheiro aumentará.

Um dos maiores problemas do fluxo de caixa refere-se às **entradas de caixa**. Por quê?

Ao contrário das saídas que por esquecimento de informação ficarão maiores (o departamento de manutenção esquece de informar o valor e a data de uma duplicata referente à compra de peças de reposição); do lado das entradas, o que ocorre, por exemplo, quando não se tem um perfeito entendimento da qualidade da liquidez dos clientes? O valor das entradas irá diminuir. Logo, se diminuir o valor das entradas programadas para uma determinada data, o caminho será a captação de empréstimos bancários, provocando com isso o aumento das despesas financeiras com reflexo direto

sobre o lucro da empresa. O aumento da despesa financeira irá provocar uma queda no lucro líquido, isso irá provocar uma redução de dinheiro no bolso do sócio (acionista).

Um fluxo de caixa poderia ter o seguinte formato:

Fluxo de caixa da Empresa Muito Boa – levantado em 01/07/04 – período de 120 dias – até 29/10/04.

04

Saldo em 30/06/04 = \$15.000 (sendo: \$600,00 em caixa – tudo em dinheiro – e, \$14.400 em depósitos bancários).

data	entrada	saída	saldo	histórico
01/07	\$1.200			Dupl. nº001
01/07	\$3.500			Dupl. nº004
01/07		\$10.000		Dupl. nº350
01/07		\$5.000	\$4.700	INSS s/fl.
02/07	\$12.000			Dupl. nº009
02/07	\$600			Dupl. nº007
02/07		\$4.000		Dupl. nº4000
02/07		\$8.000		Dupl. nº650
02/07		\$5.000		Dupl. nº247
05/07	\$10.500			Dupl. nº11
05/07	\$200			Dupl. nº12
05/07		\$150		Dupl. nº111
05/07		\$3.500	\$7.350	Aluguel
06/07	\$600			Dupl. 15
06/07		\$16.000	(\$8.050)	Folha salários
"				
"				
"				
24/08	\$3.500			Dupl. nº30
24/08		\$2.500	\$12.500	Dupl. nº5000
25/08			(\$12.000)	
26/08			(\$15.000)	
"				
17/09			(\$15.000)	
18/09			\$10.000	
"				
30/09			\$3.500	
"				
06/10			(\$15.000)	
"				
29/10			\$3.500	

Observações sobre o fluxo de caixa:

- os valores são lançados no fluxo de acordo com os **dias úteis** bancários, portanto, os dias não úteis, sábado, domingo e feriados, não entram no fluxo.
- cada lançamento efetuado no fluxo exige o seu **histórico**, por exemplo, para as entradas. O procedimento adequado é constar no histórico: o nome do cliente, o número da duplicata e a data de emissão. No caso de duplicatas a pagar, o procedimento adequado é constar no histórico: o nome do fornecedor, o número do documento e a data da compra.
- neste fluxo hipotético, até 06/07 o saldo vem acompanhando os lançamentos desde a sua data inicial, no caso, 30/06/04; nos demais períodos, os saldos foram lançados de forma aleatória.



Neste exemplo, operou-se como se o fluxo fosse levantado apenas uma vez ao dia. De posse do saldo inicial registrou-se todos os lançamentos de entrada e saída obtendo o saldo final do primeiro dia, e assim por diante.

À medida que os lançamentos de entrada e saída vão alimentando o sistema, novos saldos vão aparecendo. Logo, é possível que os saldos, durante um mesmo dia, experimentem diversos valores, até o último lançamento do dia. Tudo dependerá do volume de operações da empresa.

Imagine o fluxo de caixa do Banco do Brasil, no qual, a cada segundo, os valores vão sendo lançados em diversas moedas, e assim por diante.

Na IBM, empresa que opera em vários países, imagine o volume do fluxo de caixa corporativo.

Certamente, um fluxo dessa magnitude deve ser constituído por mais de trinta diferentes moedas. Com certeza estes dois exemplos, exigem um gerenciamento por *stakeholders* super preparados.

Portanto, o fluxo de caixa deverá refletir o grau de complexidade da empresa, tanto em termos de volume de negócios, quanto em termos de sofisticação das operações da empresa junto ao mercado.

07

Existem certos pagamentos que custam caro quando postergados, não só pelo fato de receber multa ou juros de mora (o que, aparentemente, poderiam ser considerados elevados), mas também pela perda de crédito junto a um banco, fornecedores, funcionários, clientes ou fisco. Os prejuízos costumam sair mais caros do que os juros de mora ou multas. Existem, portanto, datas no fluxo de caixa que devem ser consideradas como estratégicas, pelo administrador financeiro.

Segundo as leis do Brasil, as empresas podem pagar seus funcionários até o quinto dia útil do mês seguinte ao do mês trabalhado. Logo, se a empresa opera dessa maneira, todo esforço deve ser feito para, no quinto dia útil de todo mês, o dinheiro estar disponível na conta dos funcionários, ou ser pago em espécie, se for o caso.

Como operar para que a folha ocorra na data prevista em lei? Salvo algumas exceções, toda empresa deve ter, pelo menos, uma linha de crédito aberta junto a um ou mais bancos justamente para atender esta modalidade de pagamento. Existem empresas que, uma vez ou outra, apresentam saldos a descoberto no fluxo de caixa. São aquelas empresas que têm a felicidade de ter suas entradas de caixa previstas ocorrendo antes das saídas de caixa previstas. Mesmo nesse tipo de empresa, uma linha de crédito de emergência deve ficar à disposição da empresa que não terá qualquer problema em obter, junto a Bancos, linhas de crédito de reserva para atender a sua folha de pagamento.

08

Em empresas nas quais é freqüente operar com fluxo de caixa em que ocorrem saldos ora positivos ora negativos, a linha de crédito tem que ser sempre buscada. O crédito dentro da organização é deveras importante. Se a empresa paga a folha sempre no quinto dia útil, o administrador financeiro, deve arrumar o dinheiro e fazer o pagamento sempre na mesma data.



Supondo que a empresa tenha feito uma captação de um empréstimo junto ao Banco RR há noventa dias, e que o vencimento da operação esteja prevista para daqui a quinze dias, não se pode superestimar as entradas de caixa. É preciso usar lupa para olhar os próximos recebimentos, estudar o histórico de cada um deles, verificar ocorrências de períodos anteriores desta mesma época do ano, quais clientes não constam da lista de recebimento, se não houve problema de liquidez, etc.

09

Não se pode brincar com um banco porque sua mercadoria é dinheiro. Ao falar com um gerente de banco não se pode deixar dúvidas sobre a capacidade de liquidez da empresa. Na data de vencimento de um empréstimo bancário o ideal seria a quitação do mesmo. Um bom financeiro deve evitar prorrogações constantes de dívidas. Pior ainda seria a prorrogação de dívidas envolvendo o serviço da mesma - o principal mais os encargos. A demonstração de liquidez por parte das empresas tomadoras de dinheiro no mercado financeiro é muito importante.

Entendemos que a concentração dos negócios em uma ou duas instituições financeiras costuma ser arriscado.

Um bom financeiro não deve confiar em gerentes de banco. Por quê? Muito simples, gerentes de banco não mandam no dinheiro, quem manda é o banqueiro. Caso o banqueiro tenha pressentimentos de aumento das incertezas no mercado, a atitude natural desse agente econômico será a redução do dinheiro destinado a empréstimos. É evidente que em épocas de calmarias no mercado financeiro, é mais fácil à captação de dinheiro nas instituições financeiras. A pressão do banqueiro costuma ser forte junto aos diretores e, evidentemente, desses junto aos gerentes e operadores, por maiores volumes de empréstimos.

Com relação aos fornecedores, o administrador financeiro não deve esquecer que crédito de fornecedor é considerado como um passivo não oneroso, crédito de funcionamento ou espontâneo. É aquele tipo de crédito em que não incide encargos financeiros. Deve-se evitar a perda desse tipo de crédito.

10

É importante ter um excelente relacionamento com os fornecedores da empresa, e para isso a empresa deve antever os problemas, antecipando pagamentos, solicitando mais prazos quando necessário.

No fluxo de caixa existe um espaço chamado **Histórico**, no qual pode constar o nome dos devedores e dos credores, facilitando o contato com eles.

Descontar o imposto de renda dos funcionários na fonte e não repassá-lo para o Fisco, ou recolher o INSS dos funcionários e não repassar o valor para o INSS provocará desgaste com o Fisco e com o funcionário. Estes desgastes são reflexos de mau gerenciamento da administração de caixa da empresa.

À medida que o fluxo de caixa vai sendo lançado, as posições de caixa vão aparecendo. Com o passar do tempo o administrador financeiro, de maneira geral, já conhece os períodos de folga e os períodos de aperto.

Em empresas pouco afeitas a mudanças, nas quais o desenvolvimento de novos produtos/mercados costuma demorar, o administrador financeiro, ao operar de forma eficiente, rapidamente assimila o ritmo do fluxo de caixa. Nesses casos, ele tem condições de operar adequadamente em termos de captação de recursos/aplicação de sobras de caixa. O financeiro procura operar com um determinado número de bancos, se abastece de linhas de crédito de acordo com as necessidades da empresa e vai tocando o seu dia-a-dia sem maiores dificuldades.

11

Em termos de fluxo de caixa, um grande desafio ocorre em empresas nas quais o crescimento está constantemente presente, visto que estão voltados para novos produtos, novos mercados, novos clientes, novos fornecedores e novos funcionários. É como se emergisse, sempre, novas empresas dentro daquela empresa. Essa situação pode ser um pouco frustrante para o administrador financeiro. Acertar no “**Saldo**” com muita precisão não será fácil.

Como construir um caminho sólido na administração do fluxo de caixa?

Caso a empresa esteja iniciando no caminho do fluxo de caixa, deve começar reunindo todos os valores a receber ordenando-os em termos de prazo de vencimento; permitir que os valores sejam lançados no fluxo de tal maneira que o seu vencimento ocorra sempre em dias úteis bancários. Fazer o mesmo com as contas a pagar, considerando tanto fornecedores quanto credores. Descobrir o ciclo operacional da empresa e fazer o fluxo correr por este caminho.

Com relação às duplicatas a receber em atraso, o que fazer? O ideal é retirá-las do fluxo após uma determinada data de atraso. Isto exigirá um profundo conhecimento dos clientes porque no dia a dia, é comum, aqueles clientes que só pagam em cartório, ou aqueles que têm o hábito de só pagar quinze ou vinte dias após o vencimento, serem mantidos no fluxo, jogando-se os valores para frente.

Outras situações ocorrem sem que se tenha qualquer tipo de experiência com aquele cliente que está atrasado. Nesse caso, geralmente, envia-se o título para o cartório sem saber o que irá acontecer. Quando não se tem experiência com o cliente, em termos de liquidez, o ideal é tirar o valor, após o vencimento, do fluxo.

12

2 - LINHAS DE CRÉDITO

As linhas de crédito de curto prazo, junto às instituições financeiras, deveriam obedecer às necessidades de crédito das empresas de acordo com o comportamento do fluxo de caixa da mesma. Ora, não existe um medidor melhor, em termos de tempo, do que o ciclo operacional da empresa. Por isso é que se entende ser o prazo mínimo de um fluxo de caixa aquele equivalente ao do ciclo operacional.

De que adianta financiar a compra de matéria-prima com um financiamento de trinta dias se, por exemplo, entre a entrada da matéria-prima na empresa até a conversão da venda do produto em dinheiro passam-se cento e vinte dias? Cabe exclusivamente ao administrador financeiro descobrir o espaço de tempo entre a entrada da matéria-prima e o tempo médio para a volta do dinheiro ao caixa da empresa. Por quê? Para que não ocorra problema de liquidez no meio do caminho do ciclo operacional.

Entende-se que o financeiro deverá levar em conta, para efeito de necessidade de financiamento, os créditos espontâneos que a empresa recebe, como por exemplo, crédito de fornecedores, folha de pagamento, encargos sociais, impostos sobre faturamento a recolher etc. Decisões frente a um fluxo depende muito do respaldo e da retaguarda técnica colocadas a disposição do financeiro.

13

Uma empresa que apresenta fluxo de caixa com saldos ora positivos, ora negativos deveria, através do departamento financeiro, providenciar boas linhas de crédito junto ao sistema financeiro.

Voltando à página 4/32 deste módulo, nós observamos que o Fluxo de Caixa apresenta saldo devedor de \$8.050 no dia 06/07. O Fluxo está informando que nos próximos quinze dias aquele valor não terá como ser alterado. O quê fazer? O financeiro deveria fazer esforços para ter as melhores duplicatas para aquele dia 06/07. Como? Selecionando as duplicatas de menor prazo, de preferência, com vencimento entre oito e quinze dias. Para que isso ocorra, o processo exige que a administração do Fluxo de Caixa conheça perfeitamente o *modus operandi* da empresa. Mas, para que o desconto venha a ocorrer, o financeiro terá que providenciar linhas de crédito junto aos bancos que disponham do produto “Desconto de Duplicatas”.

Um bom financeiro deverá fazer o maior esforço possível para ter acesso a bancos de primeira linha. Com isso a empresa poderá desfrutar de boas linhas, tanto em termos de valor quanto em termos de

custo financeiro. Operar com bancos de segunda e terceira linha tende a exigir menos esforço do financeiro, porém o custo financeiro destas linhas costuma ser alto para as empresas.

O financeiro que deixa engatilhado os saldos negativos do fluxo de caixa sempre com antecedência, está evidentemente prevenindo-se de saídas de caixa desnecessárias e da falta de dinheiro para a sua organização.

14

3 - SOBRAS DE CAIXA

Saber administrar as sobras de caixa é também função de um administrador financeiro.

No Brasil, em função de grave problema fiscal, a tributação sobre as aplicações financeiras tem exigido muito do administrador financeiro.

Antes do Plano Real, eram comuns aplicações diárias no *overnight*. Após a implantação do Plano, muitas mudanças se fizeram presentes no mercado financeiro.

Além do IRRF (Imposto de renda retido na fonte), que incide em praticamente todas as aplicações, existe o IOF, por exemplo, para aplicações de curtíssimo prazo, até 30 dias.

O IOF nos fundos de curto prazo diminui sua incidência à medida que o prazo da aplicação aumenta, até chegar ao 30º dia, quando a alíquota será igual a zero. Em síntese, todo administrador financeiro, principalmente naquelas empresas em que as folgas de caixa predominam, deverá estudar a fundo todas as opções de aplicações financeiras, da mesma forma que aqueles administradores financeiros que se preocupam com a busca das melhores linhas de crédito para a sua empresa.

15

4 - EXEMPLOS

A) Como seria a seleção das duplicatas para desconto com prazo médio de 15 dias?

O que é um desconto de duplicatas?

É uma operação de crédito que envolve uma empresa que gere duplicatas com uma instituição financeira monetária. **Duplicatas** são títulos cuja origem é uma venda. Venda de quê? De matéria-prima, de um produto final, de um serviço etc.

A empresa, de posse das duplicatas, relaciona-as num documento chamado Borderô. Os títulos serão endossados por quem de direito na empresa, terão o aval de dois dirigentes da empresa, e serão enviados a um banco múltiplo que opere com a carteira comercial ou a um banco comercial. O banco recebe o borderô, analisa as duplicatas e, estando tudo dentro das normas, a operação será realizada.

Neste tipo de operação, o banco cobra os juros no ato, isto é, antecipado. Além dos juros, incide: IOF e tarifa(s). A tarifa ocorre de acordo com cada banco. Como? Alguns, simplesmente, cobram um valor específico por título (duplicata), outros, entram com uma comissão, outros juntam as duas etc.

Numa operação de desconto de duplicatas, em hipótese alguma, deve ocorrer displicência por parte do administrador financeiro, isto é, enviar títulos de baixa liquidez, ou duplicatas não respaldadas em vendas reais.

16

A liquidez do título é um fator determinante para aumentos de linhas futuras junto aos bancos. Títulos com baixa liquidez prejudicam aumentos futuros de linha, na maior parte das vezes, determina a redução da linha ou até o cancelamento da mesma.

O financeiro deve ficar atento a alguns detalhes no momento de enviar um borderô para um banco. Dificilmente os gerentes de banco informam a taxa efetiva, eles informam a taxa de desconto, que é uma taxa cotada de forma linear; portanto, o ideal é o financeiro informar, sempre, o prazo médio do borderô, pois a taxa deverá ser negociada sobre o prazo médio. Como a taxa é cobrada no ato do desconto, antes do vencimento do título, uma coisa será o financeiro fazer um desconto, por exemplo, a uma taxa de 2,5% a.m. para um prazo de 15 dias, e outra é aplicar esta mesma taxa para um prazo de 30 dias ou 45 dias. Como?

Para facilitar, suponha um borderô no valor de \$100, vamos nos ater, por enquanto, apenas aos juros.

$$\text{Juros} = \$100 \times 15/30 \times 2,5/100$$

$$\text{Juros} = \$1,25$$

Portanto, seria creditado na conta corrente da empresa:

$$\$100 - \$1,25 = \$98,75$$

O custo efetivo desta operação seria:

$$(\$1,25/\$98,75) \times 100 = 1,265822785\% \text{ por 15 dias}$$

O custo efetivo mensal seria de:

$$[(1 + 1,265822785/100)^{30/15} - 1] \times 100 = 2,5476687\% \text{ a.m.}$$

17

Outra forma de calcular o custo efetivo para o período de 15 dias seria:

$$[(\$100,00/\$98,75) - 1] \times 100 = 1,2658228\% \text{ por 15 dias}$$

O custo efetivo é maior que a taxa de desconto fornecida, pois 2,5476687% a.m. é maior do que 2,5% a.m. Observe: 2,5476687% a.m. equivale à taxa anual de juros de 35,2413508%.

Suponha que o prazo seja de 30 dias, mantendo-se a taxa de 2,5% a.m., qual será o custo efetivo?

$$\text{Juros} = \$100 \times 30/30 \times 2,5/100$$

$$\text{Juros} = \$2,5$$

O custo efetivo da operação, portanto, ficaria em:

$$\$2,5/(\$100 - \$2,5) \times 100 = 2,564102564\% \text{ a.m. ou } 35,50\% \text{ a.a.}$$

logo, em termos efetivos anuais 35,50% a.a. é maior do que 35,24% a.a.

Se o financeiro enviar um borderô com prazo médio de 15 dias, obrigatoriamente, ele deverá negociar a taxa com o banco, buscando uma taxa de desconto específica para 15 dias, pois deve ater-se no custo efetivo da operação e terá que brigar pela taxa com o gerente do banco.

Observação: O financeiro deve questionar a taxa efetiva entre 15 e 30 dias. Por outro lado, o gerente do banco perceberá que está tratando com quem sabe fazer cálculo. A situação pode mudar rapidamente.

18

No Brasil, saber operar cálculos básicos de matemática financeira, ainda tem um peso significativo em favor dos gerentes financeiros das empresas, pois a maioria dos gerentes não sabe utilizar uma máquina financeira. Isto é, quem entende de fato de taxa, na maioria dos bancos, é o pessoal da mesa de operações. São eles que alimentam o sistema. Para operar uma máquina financeira é preciso estudá-la, compreender seus mecanismos.

B) Suponha uma empresa de ônibus urbano. Este tipo de organização não costuma operar com duplicatas. Uma das fontes mais usuais, nas operações de crédito, de curto prazo, tende a ser o Desconto de Nota Promissória.

Imagine a seguinte situação: acaba de surgir uma oferta, com desconto de 9%, sobre uma compra de pneus no valor de \$100. O administrador financeiro olha para o fluxo de caixa e percebe: este valor eu só terei daqui a 45 dias. O fluxo de caixa está justinho. Certamente, no meio desse caminho, se alguma coisa der errado a empresa deverá ir aos bancos. Para comprar esses pneus com dinheiro captado em banco, o correto seria descontar uma NP de \$100, porque o líquido da operação mais o atual saldo de caixa daria para cobrir a compra. O principal executivo da empresa está com uma vontade enorme de comprar esses pneus. Então ele chama o financeiro e pergunta: o que é mais barato, comprar estes pneus agora, captando dinheiro em um dos nossos bancos ou perder o desconto? O fluxo de caixa está justinho para os próximos 45 dias. Como resolver este problema?

Soluções:

Primeira: tanto numa empresa de ônibus urbano, quanto em qualquer outro tipo de empresa, é normal este tipo de acontecimento, isto é, ofertas de insumos e/ou produtos acabados com descontos.

Um bom financeiro deve estar sempre protegido, conhecendo todos os detalhes do setor da sua empresa, os hábitos, em termos de negócios, não apenas do principal executivo como também dos demais administradores da empresa, tais como comercial, marketing, compras, produção, recursos humanos etc.

A melhor maneira de se proteger em empresas, nas quais o fluxo de caixa costuma se apresentar ora com sobra ora com falta de dinheiro, seria por meio de boa estrutura de crédito junto aos bancos.

Se a empresa tem condições de operar com cinco bancos, deve-se buscar junto a essas fontes, linhas de crédito que atendam às necessidades da empresa.

Convém conversar com os gerentes dos bancos mostrando-lhes o *modus operandi* da empresa e que a empresa algumas vezes opera com ofertas muito interessantes e, nesses momentos, é fundamental a utilização de linhas de crédito caso o fluxo de caixa não esteja com sobras significativas.

No exemplo da compra dos pneus convém não ter linha de crédito num único banco. Dependendo da experiência de quem irá estar do outro lado da situação, ele poderá perceber se você tem linha de crédito em um ou mais bancos. É importante obter o dinheiro e comprar os pneus como também ganhar dinheiro para a empresa. O poder de barganha está na opção de captar os recursos em mais de um banco e isso implica ter várias linhas de crédito.

Segunda: Ao fazer a consulta junto aos bancos, o financeiro deve deixar clara a fonte de pagamento do empréstimo, assim como a importância do financiamento. Esclarecer que é uma compra de pneus e que a oferta é muito boa. Nunca deixar quem está do outro lado da linha com dúvidas sobre a fonte de recursos que servirá de base para quitar o empréstimo, pois isto torna mais fácil a liberação do dinheiro.

Cabe, aqui, uma observação: o bom financeiro deve fazer um esforço enorme para conhecer e lidar com o gerente do banco. Por quê? Dependendo do nível de relacionamento do gerente com empresas concorrentes, não se deve descartar a troca de informações entre o gerente do banco e as empresas

concorrentes. Não há necessidade de captar tudo num único banco, pode-se dividir o valor por mais de um banco. Tudo dependerá da disponibilidade das linhas, assim como quanto será cobrado na operação.

21

Terceira: para dar a resposta ao principal executivo, só existe uma maneira: entrar no mercado e consultar as taxas, evidentemente desde que a empresa tenha linhas de crédito à disposição, e os bancos tenham dinheiro para emprestar. Não havendo problemas de linhas e falta de dinheiro no mercado, é preciso entrar em contato com os bancos e fazer o levantamento de taxas usando meios de comunicação

Hipóteses:

Banco A: tem condições de emprestar \$100, via desconto de NP, taxa de desconto: 2,8% a.m.

Banco B: tem condições de emprestar \$50, via desconto de NP, taxa de desconto: 2,7% a.m.

Banco C: tem condições de emprestar \$100, mas via Resolução 2.770, taxa de juros: 20% a.a. + variação cambial.

Banco D: tem condições de emprestar \$30, via desconto de NP, taxa de desconto: 2,75% a.m.

Banco E: tem condições de emprestar \$20, via desconto de NP, taxa de desconto: 2,68% a.m.

22

Observe que o financeiro, aparentemente, vem operando corretamente. Não há necessidade de entrar em detalhes no que diz respeito ao potencial de crédito da empresa junto aos bancos. O que isso significa? Significa que a empresa poderia ter um potencial de linhas junto a estes cinco bancos de \$600, por exemplo, e só dispõe de \$250, e que o financeiro não estaria sabendo vender a empresa aos bancos. Pode significar ainda, que o potencial seria de \$600 e a empresa possui linhas no total de \$900.

Uma linha de crédito funciona como dinheiro no caixa, quando bem utilizada é uma maravilha, pois a alavancagem financeira só faz aumentar a riqueza dos acionistas, desde que bem empregada.

O que fazer a seguir?

De todas as opções de empréstimo, qual a mais barata? Aparentemente, seria a opção pela Resolução 2.770. Num regime de câmbio flutuante, entretanto, isso fica complicado para uma empresa que só apura receitas em reais expor-se na captação de dinheiro em divisa externa.

23

Observe que o financeiro, aparentemente, vem operando corretamente. Não há necessidade de entrar em detalhes no que diz respeito ao potencial de crédito da empresa junto aos bancos. O que isso significa? Significa que a empresa poderia ter um potencial de linhas junto a estes cinco bancos de \$600, por exemplo, e só dispõe de \$250, e que o financeiro não estaria sabendo vender a empresa aos bancos. Pode significar ainda, que o potencial seria de \$600 e a empresa possui linhas no total de \$900.

Uma linha de crédito funciona como dinheiro no caixa, quando bem utilizada é uma maravilha, pois a alavancagem financeira só faz aumentar a riqueza dos acionistas, desde que bem empregada.

O que fazer a seguir?

De todas as opções de empréstimo, qual a mais barata? Aparentemente, seria a opção pela Resolução 2.770. Num regime de câmbio flutuante, entretanto, isso fica complicado para uma empresa que só apura receitas em reais expor-se na captação de dinheiro em divisa externa.

24

No momento do empréstimo: $\$34,72 \times 2,88 = \100 (valor que será creditado na conta da empresa, supondo que não ocorra qualquer tipo de gasto no ato do empréstimo).

No vencimento da operação:

Supondo que a taxa de câmbio fosse a mesma que aquela do dia da captação do empréstimo:

$\text{US\$}35,588 \times \$2,88 = \$102,50$ (valor que a empresa iria pagar)

Custo efetivo da operação:



$[(\$102,50/\$100) - 1] \times 100 = 2,5\%$ por 45 dias (taxa efetiva)

2,5% por 45 dias é menor do que 4,1883726% por 45 dias, logo, de quanto o dólar deveria se valorizar para igualar os dois custos?

$[(1,04188/1,025) - 1] \times 100 = 1,6468\%$ no período de 45 dias.

Pegando a cotação inicial: $2,88 \times 1,016468 = 2,9274$, isto é, $\text{US\$}1,00 = \$2,9274$ no dia do vencimento da operação para que os dois custos fossem iguais.

$$\text{US\$}35,588 \times \$2,9274 = [(\$104,18/\$100) - 1] \times 100 = 4,18\% \text{ p/45 dias.}$$

Se a taxa de câmbio fosse \$3,0 ou \$3,20 ou quem sabe \$2,80, e como não existe qualquer tipo de domínio sobre as taxas de câmbio, dificilmente um administrador financeiro, com aversão ao risco, se exporia numa captação via Resolução 2.770 sem ter um *hedge* natural.

Observe que não é suficiente saber fazer cálculo. O administrador financeiro deve evitar expor uma empresa considerando que a taxa de câmbio será esta ou aquela. Como poderia uma empresa que só fatura em reais estar disposta a captar recursos em outra moeda num regime de câmbio flutuante, sem dispor de *hedge* natural? Captar estes recursos seria um enorme risco. Como e onde captar os recursos? O administrador financeiro deveria colocar na ponta do lápis todos os gastos não comuns e, a partir disso, escolher o que operasse com a menor despesa financeira.

25

Supondo que a operação ficasse apenas na taxa de juros, o interessante seria captar a partir da menor taxa até inteirar a necessidade de caixa da empresa. Neste tipo de situação, o ideal é não ter que ficar numa futura captação, na mão de um ou dois bancos, pois, a taxa tende a ser maior. Quando o gerente do banco perceber que a empresa está com poucas opções ele ficará tentado carregar no *spread*.

Supondo que a NP fosse descontada com a taxa mais alta:

$$\$100 \times 0,028 \times 45/30 = \$4,20 \text{ (juros pagos pela empresa)}$$

$$\$100 - \$4,20 = \$95,80$$

$$(\$4,20/\$95,80) \times 100 = 4,38\% \text{ por 45 dias}$$

Supondo que os pneus não ficarão por muito tempo no almoxarifado, observe que 4,38% é menor do que 9%. Portanto, compensa operar com empréstimo bancário para a compra dos pneus em promoção.

C) Imagine uma empresa em expansão, no Brasil, de médio porte e que opere no setor de informática, no qual o principal executivo tem por característica estar sempre visualizando novos negócios, como administrar um fluxo de caixa neste tipo de organização.

26

Nesse tipo de empresa, poderá existir desculpa para qualquer tipo de falta de controle, menos no que tange ao fluxo caixa, porque, normalmente, empresas de informática possuem fatura de programadores e de analistas de sistema. Dependendo do grau de comprometimento do principal executivo, existe uma grande oportunidade de colocar em prática um sistema de fluxo de caixa dinâmico e objetivo.

Partindo da hipótese de que o principal executivo controla o fluxo de caixa o tempo todo, é provável que o grau de exigência quanto aos lançamentos no fluxo seja grande. A cobrança sobre o administrador financeiro é permanente. Nesse tipo de ambiente, o financeiro deve agir rápido e as linhas de crédito junto aos bancos têm que estar sendo constantemente revisadas.

As linhas deverão ser perseguidas para atender ações de curto prazo e para buscas de linhas de longo prazo. Operar com bancos (agentes) ágeis junto ao BNDES é condição mínima. Manter os cadastros sempre atualizados é questão de sobrevivência.

27

Estar próximo daqueles que atuam junto do principal executivo é de vital importância por que as idéias vão surgindo, com elas as necessidades e, com estas, os diversos tipos de investimento. Quando se trata de investimento, certamente as empresas terão que dispor de dinheiro. Para evitar desperdício de dinheiro, compete ao financeiro antecipar-se às necessidades.

Suponha uma situação em que o principal executivo liga para a residência do responsável financeiro às 2:00 horas da madrugada e pergunta: “Olha, estou observando o fluxo de caixa e percebo um céu de brigadeiro para os próximos três meses. Estou fechando um negócio que exigirá um investimento de US\$10 milhões para os próximos seis meses. O maior desembolso ocorrerá daqui a três meses e não estou vendo problemas no negócio. Posso fechar o empreendimento?”.

Do outro lado da linha existe uma certeza: o fluxo de caixa foi elaborado corretamente. Uma decisão precisa ser tomada, a responsabilidade do financeiro é grande. É evidente que este tipo de situação não acontece numa multinacional, mas é comum em empresas nacionais de médio porte em processo de grande expansão. Neste tipo de empresa é normal o financeiro manter atualizado o fluxo de caixa.

28

Caso exista no fluxo de caixa em poder do principal executivo falta de lançamentos de saídas de caixa com valor significativo, a frustração será grande, por isso, é fundamental que todos os departamentos da empresa estejam comprometidos com as informações financeiras. Este trabalho compete mais ao financeiro do que a qualquer outro membro da equipe. É fundamental o registro das informações e a busca de um modelo de gestão.

D) Suponha que o fluxo de caixa na sua empresa apresente, em uma sexta-feira qualquer, um déficit de caixa de (\$20.000,00). Esta defasagem de caixa, na segunda-feira (três dias após) será totalmente coberta, porque está prevista uma entrada de caixa suficiente para deixar o fluxo positivo por um período de dez dias corridos. A empresa costuma pagar a folha de pagamento sempre no dia 03 de cada mês. O interessante é que, justamente este valor de \$20.000, em aberto, poderia referir-se à folha. Além da folha, existe o pagamento para um fornecedor de exatamente \$20.000.

O fluxo de caixa, nesta empresa, vem há muito operando sem grandes surpresas, isto é, não têm ocorrido erros por falta de informação. O financeiro há muito não experimenta pesadelos por causa do fluxo de caixa. Qual a atitude que o administrador financeiro da empresa deve tomar com relação à defasagem de caixa de \$20.000?

Solução:

O quê deverá ser evitado? O administrador financeiro deve sugerir para o principal executivo que a folha seja paga na segunda-feira.

O comprometimento (empresa/funcionário ou funcionário/empresa) deve ser de ambas as partes, sempre.

Se o principal executivo for experto, somente depois de esgotada toda sorte de tentar levantar recursos é que ele concordará com a hipótese de adiar a folha. Aliás, dependendo do *stakeholder*, torna-se perigoso fazer esse tipo de proposta, pois, além de receber um não, poderá levar o “bilhete azul”. O administrador financeiro deve evitar qualquer tipo de constrangimento com relação à folha de salários.

Uma segunda alternativa seria simplesmente ligar para o fornecedor e avisar que o pagamento será feito na segunda-feira. Antes disto, seria interessante avisar o administrador de compras. Dependendo do grau de dependência do fornecedor o susto do comprador será grande.

29

Como evitar este tipo de situação? Linhas de crédito junto aos bancos.

Quando uma empresa opera com fluxos de caixa em que são comuns períodos de sobras e períodos de falta de caixa, o negócio é ter boas linhas de crédito nos bancos. Não adianta ser bom somente na parte interna da empresa. É preciso ser excelente na parte externa, isto é, desenvolver a capacidade de saber negociar com os bancos. Nunca se deve tratar mal um gerente de banco, mesmo que ele não seja simpático.

Um bom limite de crédito, com linhas de crédito que atendam às necessidades da empresa é dinheiro vivo no caixa. É evidente que, em períodos de grandes comoções financeiras no mercado, poderá acontecer de todos os bancos estarem fechados para empréstimos, mas isso raramente ocorre. Quem opera no mercado sabe disto. Assim, o financeiro precisa evitar operar com apenas um banco. Se a empresa possuir linhas no Bradesco, no Itaú, no Banco do Brasil e no HSBC, será difícil que quatro bancos estejam com as portas fechadas ao mesmo tempo.

30

Afinal, como resolver esse hiato no fluxo de caixa dessa empresa?

Algumas sugestões são: desconto de duplicatas; desconto de Nota Promissória; Resolução 2.770; cheque empresarial; Finame; Adiantamento sobre contrato de câmbio; *hot money* etc.

É evidente que, por se tratar de empréstimo por três dias corridos, e supondo que na segunda-feira será dia útil bancário, pode-se considerar que, de todas as sugestões, apenas duas poderiam ser escolhidas. São elas: Cheque Empresarial e *hot money*.

A primeira, em se tratando de um final de semana, nem pensar. É preferível desculpar-se com o fornecedor e pagá-lo na segunda-feira com juros e multa. O cheque empresarial deveria ser a última opção para qualquer fato e ser utilizado apenas para valores residuais e, assim mesmo, em dias que não sejam véspera de feriados ou finais de semana. É um dinheiro muito caro. Não convém usar este tipo de fonte de empréstimo.

31

A opção correta seria o *hot money*. Mas, isto exige que o administrador financeiro domine o fluxo de caixa da empresa para, em conjunto com os seus bancos, operar essa linha com a maior naturalidade.

Observe: o hot não é um dinheiro barato, mas muito útil. O administrador financeiro precisa saber explorar essa linha de crédito.

Sempre que for operar um limite de crédito com um banco o administrador financeiro deve expor, de forma objetiva, as reais necessidades de crédito da empresa.

Em termos de curto prazo, o instrumento gerencial mais indicado para a elaboração dos limites seria o fluxo de caixa. É ele que está ali sobre a mesa ou na tela do computador, mostrando o dia a dia da empresa em termos de entrada e saída de caixa e se o saldo diário de caixa será positivo ou negativo e por quanto tempo. O fluxo de caixa é o caminho.

Isso se justifica porque fazer um empréstimo com prazo de oito dias se a necessidade da empresa é de apenas três dias, não tem sentido. Este tipo de erro, muito comum no dia a dia das empresas, pode ser evitado. Ao estabelecer o limite de crédito, deve-se solicitar ao banco que coloque *hot money* entre as linhas de crédito.

RESUMO

O fluxo de caixa deve atender às reais necessidades da empresa. As informações para a confecção do fluxo devem fluir com rapidez.

Considerando-se que do lado das saídas de caixa, o problema maior está na sonegação das informações, por sua vez, do lado das entradas de caixa, o grande desafio será o desenvolvimento de técnicas para o perfeito conhecimento dos clientes, em termos de capacidade de liquidez.

No fluxo de caixa, os valores são lançados de acordo com os dias úteis bancários. O ideal é que cada lançamento seja acompanhado pelo seu histórico.

O fluxo de caixa deverá refletir o grau de complexidade da empresa, tanto em termos de volume de negócios, quanto em termos de sofisticação das operações no mercado.

O emprego de linhas de crédito de curto prazo deve obedecer ao comportamento do fluxo de caixa. O melhor medidor, em termos de tempo, para as linhas de curto prazo é o ciclo operacional.

Em empresas em que o fluxo de caixa costuma se apresentar ora com sobra ora com falta de dinheiro, a proteção da empresa está numa boa estrutura de crédito junto aos bancos. Saber administrar sobras de caixa e déficits de caixa está entre as funções de um financeiro. As sobras de caixa exigem, no Brasil, sólidos conhecimentos não apenas sobre produtos bancários, mas, também, sobre legislação fiscal.

A utilização de linhas de crédito exige do administrador financeiro um perfeito conhecimento das reais necessidades de caixa da empresa. No curto prazo, o instrumento gerencial mais indicado para a solicitação de linhas de crédito, sem sombra de dúvida, é o fluxo de caixa.