
FLUXO DE CAIXA
GERENCIAL

AMOR

AMOSTRA

**BENEDITO
VIEIRA**

Especialista em
Planejamento e
Administração
Financeira

FLUXO DE CAIXA **GERENCIAL**

Ferramentas e estratégias para
empresas de TODOS os tamanhos



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2024

Fluxo de Caixa Gerencial

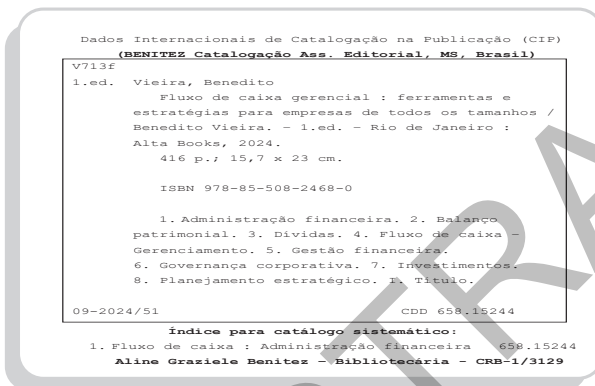
Copyright © 2024 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2024 Benedito Vieira.

ISBN: 978-85-508-2468-0

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2024 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.



Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Rosana Arruda

Vendas Governamentais: Cristiane Mutús

Gerência Comercial: Claudio Lima

Produtora Editorial: Ana Clara Tambasco

Revisão: Alessandro Thomé e Renan Amorim

Diagramação: Rita Motta

Capa: Karma Brandão



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



DEDICATÓRIA

*Dedico este livro aos meus queridos filhos, noras e netos:
Alexandre e Luciana, pais da Isabela e do Henrique;
Vinicius, Cristiane e a sua fiel companheira, Lanne.*

AMOSTRA

SOBRE O AUTOR

Benedito Otaviano Vieira nasceu em janeiro de 1945 em Mirassol, SP.

Ele é graduado em economia, pela Universidade Católica de Santos, turma de 1969, mas sempre procurou expandir os seus conhecimentos nas áreas afins. No entanto, foi somente em 2004 que concluiu o mestrado em gestão empresarial, pela Unisul de Santa Catarina. Sua dissertação versou sobre o tema: “A gestão financeira das micro e pequenas empresas: Um requisito para a sua sobrevivência de desenvolvimento”, uma espécie de “embrião” deste livro.

Sua vida profissional se iniciou em Santos, SP, em 1964, como bancário, no antigo Banco da Bahia, aposentando-se em fevereiro de 2000 em Florianópolis, no Banco Bilbao Vyzcaia, que, por sua vez, havia comprado o Banco Excel Econômico.

Assim, foi nos bancos que Benedito tomou conhecimento da importância dos fluxos de caixa para os processos de tomada de decisão nas empresas, não demorando para aprender com “os profissionais da área de crédito” que os empresários precisam comprovar “a utilização dos recursos que pedem emprestado e de que forma vão pagar tais empréstimos”.

Em outras palavras, não basta um empresário bem-falante, com domínio sobre seus negócios e uma empresa com instalações suntuosas, pois, entre outras coisas, para que um gerente de banco aprove um empréstimo solicitado, seja para giro ou investimento, o empresário deve dispor de um fluxo de caixa projetado que demonstre como a empresa usará os recursos e de que forma eles serão pagos.

No entanto, entre as idas e vindas de sua carreira profissional, o autor também foi executivo de algumas empresas de médio porte, atuando sempre na área financeira. Desse modo, aprendeu a elaborar e usar o fluxo de caixa para a gestão e o planejamento financeiro e estratégico, como subsídio para a tomada de decisões, para determinar os prazos de venda para os clientes e compras junto aos fornecedores, a gestão dos estoques, o pagamento de impostos, as despesas em geral e o décimo terceiro salário, os investimentos em ativos fixos, a política de endividamento e, por fim, para refletir o impacto da distribuição de lucros para os sócios.

Além disso, ele teve breves passagens como professor em faculdades de economia, administração e ciências contábeis, o que contribuiu para o embasamento teórico em finanças, notadamente sobre a análise financeira empresarial e sobre os fundamentos do fluxo de caixa.

Benedito se aposentou em 2000 e, em seguida, iniciou uma tímida carreira como consultor em planejamento estratégico e financeiro, constituindo uma empresa em fevereiro de 2002 para facilitar a contratação dos seus serviços.

Conforme comentado anteriormente, o autor concluiu seu mestrado em gestão empresarial em 2004, e vale acrescentar que, durante o curso, realizou diversas pesquisas, constatando que uma das principais causas do elevado índice de mortalidade das pequenas empresas brasileiras é a falta de planejamento financeiro e o quase total desconhecimento dos empresários a respeito dos relatórios contábeis e, sobretudo, do fluxo de caixa.

Assim, ele teve acesso ao Sebrae-SC, sendo contratado como consultor e instrutor, permanecendo ali até o final de 2011, atendendo às centenas de empresários que se dedicavam aos negócios de pequeno porte e prestando-lhes serviços de consultoria e instrutoria nas áreas de planejamento estratégico e gestão financeira, em uma troca de ensinamentos e aprendizados que acabou contribuindo para a escrita deste livro em seu contexto atual.

A partir daí, o autor passou a prestar serviços de consultoria para empresas de médio porte, de diferentes ramos de atividade e localizadas em diversas regiões de Santa Catarina, vivendo situações bastante distintas das anteriormente vividas: empresas mais bem organizadas, com departamentos financeiros estruturados, sistemas de gestão empresarial, ou ERP, como querem outros, além dos serviços de contabilidade com os balanços e demonstrações de resultado do exercício “quase ‘em dia’”, a despeito de muitos serem terceirizados.

Apesar disso, em “nenhum lugar” o autor encontrou fluxos de caixa propriamente ditos, nos moldes neste livro.

Diante dessa realidade, escrever este livro passou a ser uma obsessão para o autor, considerando que milhares e milhares de micro e pequenas empresas (MPE) no Brasil são administradas sem utilizar os principais relatórios financeiros para a tomada de decisões: o balanço, a demonstração de resultado do exercício e muito menos o fluxo de caixa.

A inexistência de fluxos de caixa também aconteceu com a quase totalidade das empresas de maior porte que se tornaram suas clientes.

Por todas suas experiências (bem-sucedidas, diga-se de passagem) é que o autor acredita que o fluxo de caixa gerencial, nos moldes propostos neste livro, é a alternativa mais objetiva e segura para o planejamento e a gestão financeira das MPE e de empresas de maior porte também, independentemente de utilizarem ou não os relatórios contábeis para a tomada de decisão.

O autor costuma dizer que nada em sua proposta é “ortodoxo”, afirmando que a solução que nos apresenta é de caráter gerencial, “descompromissada” com a legislação das demonstrações de fluxo de caixa (DFC), enfatizando que “elaborar fluxos de caixa não paga impostos”, e conclui dizendo que os empresários que se dedicam aos pequenos negócios finalmente deixarão de “navegar às cegas,

sem uma carta de navegação financeira”, pois agora contam com o fluxo de caixa gerencial para robustecer suas intuições e o alento de seu espírito empreendedor.

Aliás, a prova do seu desapego à ortodoxia é o Capítulo 6 deste livro.

O autor costuma agradecer à confiança que seus clientes lhe depositam, dizendo-lhes que, passados vinte anos desde que se aposentou com “carteira assinada”, sua carreira como consultor, nas áreas de planejamento estratégico e financeiro, está consolidada, mas afirma que seu “cartão de visitas” é o fluxo de caixa gerencial e que sua rica experiência está traduzida aqui no livro *Fluxo de caixa gerencial: Ferramentas e estratégias para empresas de todos os tamanhos*.

AMOSTRA

SUMÁRIO

PREFÁCIO	XVI
INTRODUÇÃO	XXI
PARA FACILITAR O APRENDIZADO	XXIX
APRESENTAÇÃO DO LIVRO	XXXII
1. TERMOS TÉCNICOS USADOS NESTE TRABALHO	1
1.1 – TERMOS GENÉRICOS.....	2
1.2 – TERMOS ESPECÍFICOS.....	46
2. A ESTRUTURA CONCEITUAL DOS FLUXOS DE CAIXA	55
INTRODUÇÃO	55
2.1 – FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	60
2.2 – FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	68
2.3 – FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO.....	71
3. FLUXO DE CAIXA GERENCIAL: UMA VISÃO EMPÍRICA.....	85
INTRODUÇÃO.....	85
3.1 – FLUXO DE CAIXA GERENCIAL: UMA SOLUÇÃO PARA A GESTÃO DAS MPE.....	88
3.2 – A ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA: O GRANDE DESAFIO	90
4. UM ROTEIRO PARA SE ELABORAR PROJEÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA GERENCIAIS	93
INTRODUÇÃO.....	93
4.1 – PRIMEIRO PASSO: A ADESÃO DO DONO DO NEGÓCIO.....	94
4.2 – A DEFINIÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	95
4.3 – COM OU SEM ERP?.....	96

4.4 – A IMPORTÂNCIA DOS PLANOS DE CONTAS PARA A IMPLANTAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA GERENCIAIS	98
4.5 – A IMPLANTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA GERENCIAL: UM ELO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA.....	100
4.6 – PLANILHAS EXCEL, O “MAPA DA MINA”	110
4.7 – AS ATIVIDADES OPERACIONAIS E AS PLANILHAS AUXILIARES...	113
4.8 – O REGISTRO DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	133
4.9 – AS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO E AS PLANILHAS FINANCEIRAS	135
4.10 – CONCLUSÃO.....	162
5. E AGORA? O QUE EU FAÇO COM ISSO?	164
INTRODUÇÃO	164
5.1 – AS INFORMAÇÕES “ESCONDIDAS” NOS FLUXOS DE CAIXA GERENCIAIS	166
5.2 – O CAPITAL É MESMO “SÓ PARA COMEÇAR O NEGÓCIO”	168
5.3 – ATIVIDADES OPERACIONAIS: ONDE OS FLUXOS DE CAIXA VERDADEIRAMENTE NASCEM	169
5.4 – A ATIVIDADE DE INVESTIMENTO COMO CONSUMIDORA DE CAIXA.....	175
5.5 – AS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO – RECURSOS COMPLEMENTARES PARA O GIRO E OS INVESTIMENTOS	177
5.6 – FLUXO DE CAIXA DIÁRIO: UM CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA.....	178
5.7 – O CASE DA HIPOTÉTICA: UM CAMINHO PARA O APRENDIZADO	251
5.8 – CONCLUSÃO	275

6. A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA E OS PONTOS DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO OPERACIONAL, DE INVESTIMENTOS E DE FINANCIAMENTOS SÃO UMA SOLUÇÃO PARA O CAIXA MÍNIMO?	276
<i>O PARADIGMA DO CAIXA MÍNIMO.....</i>	<i>276</i>
6.1 – COMO TUDO COMEÇOU	278
6.2 – DEFINIR OS DESEMBOLSOS VARIÁVEIS E FIXOS: O PRIMEIRO PASSO	282
6.3 – A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA: DANDO VIDA AO PERSONAGEM.....	285
6.4 – OS DIFERENTES PONTOS DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO	291
6.5 – EPÍLOGO.....	366
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	369
ÍNDICE	371

PREFÁCIO

A ideia de escrever um livro sobre o fluxo de caixa gerencial é antiga, remontando a 1996. E tanto isso é verdade que tenho manuscritos, hoje esmaecidos pelo tempo, tratando desse assunto. Esse trabalho seria intitulado *Faça a sua empresa feliz: adote um fluxo de caixa*, mas nunca saiu do papel.

Certamente, alguns leitores se lembrarão de um antigo comercial da Caloi que serviu de inspiração para o título, visando despertar o interesse pelo fluxo de caixa nos empresários daquela época. Na ocasião, o destino infelizmente cuidou de sepultar meu sonho, que estou ressuscitando pelas mesmas mãos do mesmo destino e mais atual do que nunca.

Agora, passados tantos anos, seu pretenso alcance vai além do conceito teórico coercitivo da demonstração do fluxo caixa (DFC), criada juntamente com a nova Lei das Sociedades Anônimas ao final de 2007 (Lei 11.638, artigo 176), e sinceramente espero que essa iniciativa se torne realidade, com o intuitivo nome de , cujo conteúdo também se aplica às empresas de maior porte.

A verdade é que sempre imaginei o fluxo de caixa com características gerenciais, para dar suporte ao planejamento e à gestão empresarial das microempresas e empresas de pequeno porte, doravante denominadas MPE, além, é óbvio, de suas finalidades operacionais.

Lembro-me bem de que, quando era executivo de instituições financeiras e, mais recentemente, como consultor de empresas, para “testar um cliente”, uma das “perguntas desclassificadoras” que lhe fazia era: “O senhor se incomodaria de me mostrar o fluxo de caixa da empresa? O passado, o atual e o projetado para os próximos dois ou três anos.”

Na maioria dos casos, quando a resposta era “Não temos fluxo de caixa”, eu já sabia o que encontraria pela frente.

Assim, em diversos momentos de minha carreira profissional, como executivo da área financeira em algumas empresas, gerente de instituições financeiras, consultor em planejamento estratégico e financeiro e, ainda, como professor em faculdades de administração, nas cadeiras de finanças e contabilidade, pude constatar que existe um grande desconhecimento nos meios empresariais e acadêmicos, de maneira generalizada, sobre o que realmente é um fluxo de caixa.

Tal crença foi se consolidando paulatinamente, ganhando corpo a partir de 2001, embora já existisse uma “semente”, nascida ao longo de minhas atividades

profissionais “com carteira assinada”, iniciada em 1964 e encerrada em fevereiro do ano 2000.

O primeiro *insight* ocorreu durante o curso de mestrado em gestão empresarial, iniciado na Unisul da Pedra Branca, Palhoça – SC em 2001 e concluído em 2004, quando constatei, no decorrer de minhas pesquisas, que uma das principais causas do elevado índice de mortalidade das pequenas empresas brasileiras é a falta de planejamento financeiro e o quase total desconhecimento dos empresários a respeito dos relatórios contábeis e, sobretudo, do fluxo de caixa.

A dissertação versou sobre o tema “A gestão financeira da micro e pequena empresa: um requisito para a sua sobrevivência e desenvolvimento”, na qual dei ênfase à importância do fluxo de caixa como instrumento de apoio ao planejamento financeiro e à gestão empresarial.

O segundo foi como consultor e instrutor do Sebrae-SC nas áreas de planejamento estratégico e gestão financeira, nas quais atuei por quase oito anos, vivendo uma experiência riquíssima e de consolidação de conhecimentos, atendendo a centenas de empresários que se dedicavam aos negócios de pequeno porte.

Aqui não posso omitir minha passagem pela Sociedade Divina Providência de Florianópolis, das irmãs da Província do Coração de Jesus, à qual prestei serviços de consultoria e assessoria nas áreas de estratégia e finanças entre os anos de 2003 e 2010, em uma troca gratificante de conhecimentos, aprendizados e envolvimento com os assuntos aqui abordados, mas também quanto à evolução de meu posicionamento cristão e católico. E, por oportuno, peço a Deus para que não me falte inspiração e persistência para concluir este livro.

Mas sem dúvida, foi como consultor e instrutor do Sebrae-SC que pude sentir as verdadeiras dificuldades para se implantar fluxos de caixa nas MPE, principalmente devido à inexistência de pessoas qualificadas e de sistemas para o controle e a gestão financeira.

Além disso, a quase totalidade dos empresários imaginava que a presença de “pessoas organizadas e de sua inteira confiança” na tesouraria da empresa seria o suficiente para lhes garantir uma “segura gestão financeira”.

Questionados sobre a eficácia desse procedimento, alegavam que a contratação de um “bom gerente financeiro” custava caro e que a empresa não tinha condições de assumir altos salários.

Foram poucos os casos em que se conseguiu “quebrar esses paradigmas”, demonstrando aos empresários a necessidade de disporem de pessoas com conhecimento específico no setor de finanças e os convencer sobre a utilidade do fluxo de caixa, o que resultou em melhorias significativas nos processos administrativos, na gestão e no desempenho empresarial.

A terceira experiência desenvolveu-se paralelamente às atividades como consultor e instrutor do Sebrae-SC, cujo contrato não me exigia dedicação exclusiva.

Graças a isso, pude prestar serviços de consultoria para empresas de médio porte, de diferentes ramos de atividade e localizadas em diversas regiões de Santa Catarina. Diante da crescente demanda, ao final de 2011, deixei o Sebrae-SC e passei a me dedicar exclusivamente a esse novo segmento de mercado e às pesquisas sobre planejamento estratégico e financeiro.

Assim, defrontei-me com situações bastante distintas das anteriormente vividas: empresas mais bem organizadas, com departamentos financeiros estruturados, sistemas de gestão empresarial, ou ERP, como querem outros, além dos serviços de contabilidade com os balanços e as demonstrações de resultado do exercício “quase em dia”, a despeito de muitos serem terceirizados.

Apesar disso, em “nenhum lugar” encontrei fluxos de caixa, nos moldes aqui propostos, implantados ou em implantação.

No entanto, para não parecer rigoroso demais, devo confessar que houve empresas nas quais encontrei relatórios de entradas e saídas de recursos, referindo-se à movimentação financeira do mês em curso e aos históricos dos meses anteriores, aos quais davam o nome de fluxo de caixa. Mas a verdade é que, nessas empresas, cujos nomes não devo citar, foi onde vivi as mais ricas experiências com a implantação de fluxos de caixa.

A partir desse convívio, fiquei convencido de que se o “dono do negócio” não defender a implantação de uma nova ideia em sua empresa, ela dificilmente será implantada com sucesso. Foi dessa forma que “aprendi a manha”, ou seja, como convencer os empresários sobre a importância dos fluxos de caixa para os processos de planejamento financeiro e de gestão de suas empresas.

De fato, quando os empresários “apadrinharam” os projetos de implantação do fluxo de caixa, houve pronta adesão dos colaboradores, difundindo-se assim uma nova cultura nessas empresas.

Mas não pense você que foi fácil induzi-los a pesquisar sobre o contexto dos fluxos de caixa, sua estrutura, processos operacionais, metodologia e a “bula de como usar” para que pudessem optar pelos modelos que melhor se aplicassem às respectivas empresas, objetivando integrá-los ao planejamento financeiro e à gestão empresarial.

Sem dúvida, um dos obstáculos foi a escassez de material bibliográfico versando sobre os fluxos de caixa e aplicáveis às MPE. Esse conjunto de fatores me motivou a levar adiante a ideia de escrever um texto abrangente sobre o assunto, mesclando os conceitos teóricos com exemplos práticos para dar mais visibilidade ao trabalho.

Assim, em um lampejo, nasceu a ideia de batizar o livro com um novo nome, conforme comentado anteriormente. Agora já sonho com o sucesso do *Fluxo de caixa gerencial: Ferramentas e estratégias para empresas de todos os tamanhos*.

Acontece que minha pretensão quase esbarrou em algumas limitações cognitivas quanto ao desenvolvimento de planilhas eletrônicas com o auxílio do Ex-

cel avançado, mas felizmente contornei o problema e consegui desenvolver um modelo funcional de fluxo de caixa gerencial para criar os exemplos que serão apresentados aqui, baseados nos conhecimentos que tenho sobre o Excel básico.

Na verdade, convenci-me de que dispunha de conhecimento suficiente para desenvolver planilhas eletrônicas que facilitassem a implantação e o uso dos fluxos de caixa gerenciais nos moldes aqui propostos. Assim, idealizei um roteiro de implantação objetivo, funcional e DE BAIXO CUSTO para as empresas de pequeno porte, principalmente aquelas que ainda não dispõem dessa ferramenta de trabalho.

De fato, isso não me impediu de continuar escrevendo este livro, pois muito além do Excel, estava convencido de que o conhecimento teórico-prático sobre o tema é um pré-requisito indispensável para a implantação e o uso dos fluxos de caixa gerenciais nas empresas de uma maneira geral.

No entanto, logo após a publicação deste livro, irei em busca de parceiros qualificados, identificados com os conceitos teórico-práticos que serão apresentados aqui, capazes de desenvolver um sistema específico para os propósitos do livro e que certamente servirão como suporte para se criar uma plataforma na web para disseminar a utilização dos fluxos de caixa gerenciais para o milionário universo das pequenas empresas brasileiras. Mas, acima de tudo, pessoas que tenham como princípios a ética, a honestidade, a responsabilidade e a visão de longo prazo.

Tenho plena consciência do desafio a ser enfrentado, mas acredito no conteúdo deste trabalho, sem euforia, mas dosada a esperança e a autocrítica, pois entendo que ainda estou diante de uma provável solução definitiva para o problema dessas empresas em relação à gestão financeira e empresarial apoiada nos fluxos de caixa.

Por fim, devo deixar claro que não pretendo me passar por “pioneiro” nesse tema, pois ao alcance de minhas pesquisas encontrei três brilhantes autores: José Eduardo Zdanowicz, Ademar Campos Filho e Carlos Alexandre Sá, além de outros que há muito tempo se dedicam a esse apaixonante assunto.

Zdanowicz merece o título de precursor dos fluxos de caixa, pois desde meados dos anos 1980, vem cuidadosamente atualizando as edições de seu livro *Fluxo de caixa*.

Campos Filho, no final dos anos 1990, brindou-nos com o livro *Demonstrações dos fluxos de caixa*, à época, um avançado estudo sobre o tema.

Mas Sá talvez tenha feito o trabalho de maior alcance com *Fluxo de caixa: a visão de tesouraria e controladoria*, hoje em sua quinta edição.

A verdade é que os três contribuíram para expandir meu conhecimento, sem dúvida um estímulo para escrever este modesto compêndio, pois os considero como os verdadeiros pioneiros das edições sobre o fluxo de caixa no Brasil, tendo