



O TÊRMOMETRO DA EMPRESA

O dinheiro é sempre curto e caro. Esta verdade, velha conhecida dos pequenos e médios empresários, só reforça a necessidade de acompanhar cuidadosamente e rotineiramente o fluxo de caixa, ou seja, as entradas e saídas de recursos de uma empresa, na tentativa de evitar problemas que possam comprometer sua sobrevivência¹.

Uma análise criteriosa das demonstrações financeiras torna-se, neste caso, uma ferramenta gerencial imprescindível para identificar e prevenir possíveis desequilíbrios no item principal da empresa – o dinheiro.

O empresário precisa acostumar-se a realizar esse acompanhamento para planejar compras, pagamentos, investimentos e até para projetar as suas retiradas no caso de pequena empresa ou acompanhar a folha de pagamento de pagamento a luz dos valores pagos no mercado.

A tarefa não é tão complicada quanto parece à primeira vista. Qualquer funcionário qualificado administrativamente ou com a alçada para tal é capaz de projetar um “mapa” do fluxo de caixa da empresa, levando em conta as entradas e saídas².

Essa projeção não é um exercício de mera futurologia. As despesas são facilmente previstas e as vendas podem ser estimadas levando-se em conta as médias históricas para determinados períodos, sem perder de vista o contexto econômico, os possíveis atrasos e casos de inadimplência³. O acompanhamento também permite ao empresário identificar, com razoável antecedência, os momentos em que haverá disponibilidade ou falta de recursos, sendo possível estabelecerem, por exemplo, quais as melhores datas para fazer pagamentos, evitando-se o erro de programar o vencimento da duplicata para o mesmo dia em que a empresa tem de fazer o pagamento de funcionários. Veja a seguir as figuras ilustrativas dessa questão:

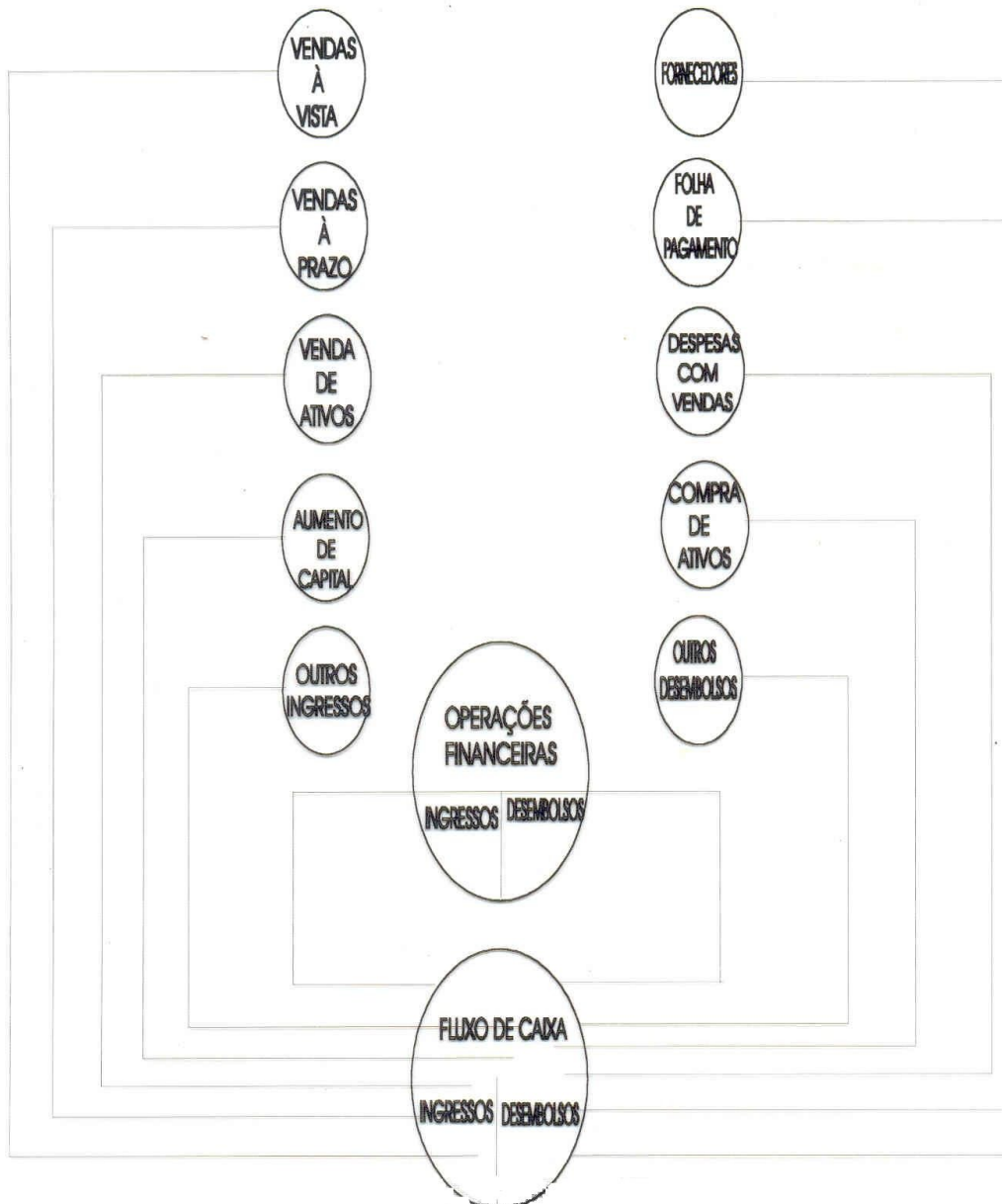
¹ O acompanhamento do fluxo de caixa permite planejar o futuro da empresa e contornar problemas que possa comprometer a sua sobrevivência.

² O autor sugere o trabalho de análise com o horizonte de dois meses, período que pode ser alterado de acordo com as necessidades de cada negócio.

³ Com o tempo e a prática do administrador, a margem de erro das simulações se torna muito pequena. O relatório sobre o comportamento das receitas e despesas ajuda a prever a hora de investir ou reduzir custos.

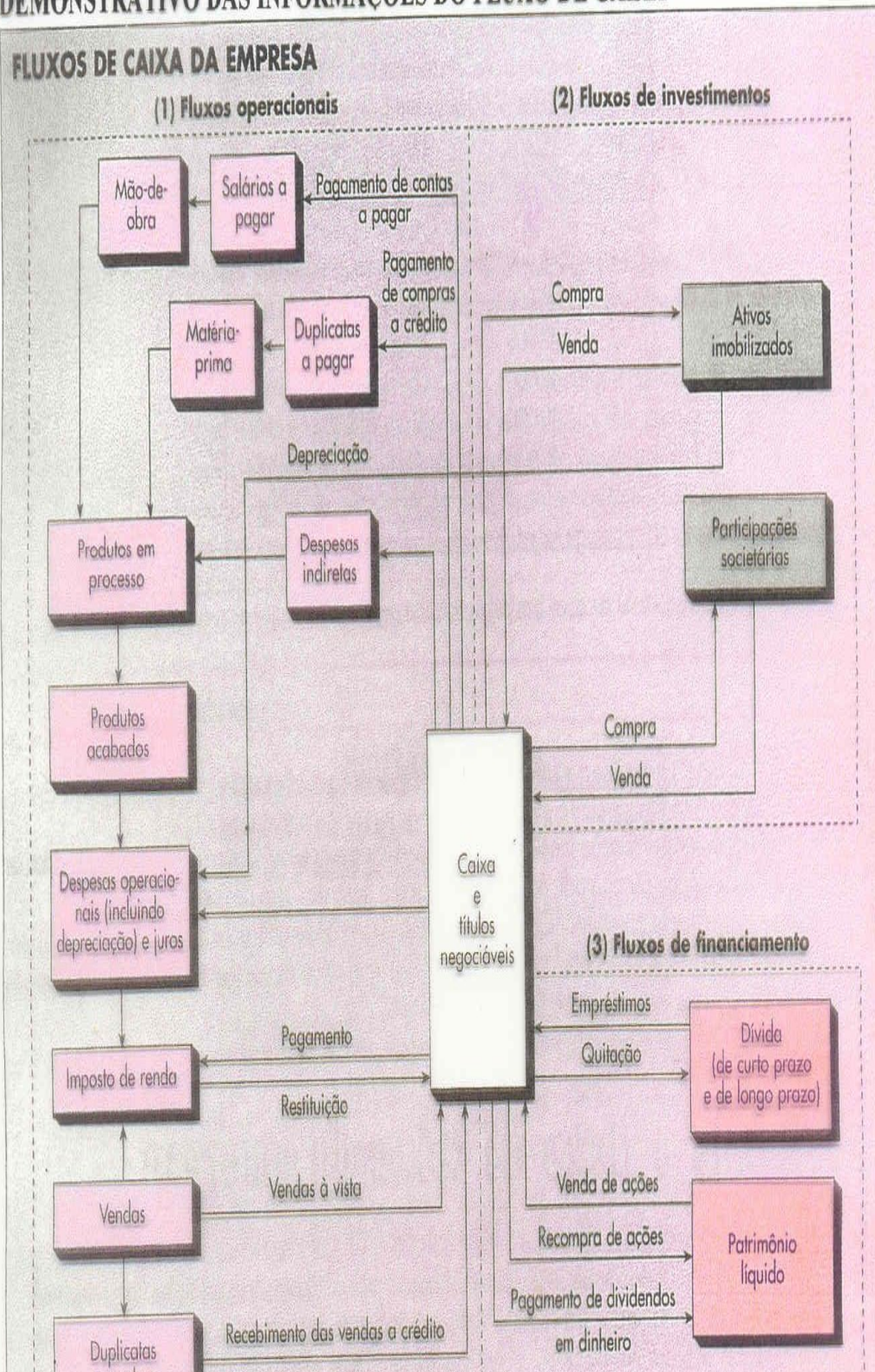
FIGURA 1

FLUXOGRAMA PROJETADO



Quadro 01

DEMONSTRATIVO DAS INFORMAÇÕES DO FLUXO DE CAIXA





Uma outra justificativa da necessidade de acompanhamento é a possibilidade de detectar eventuais distorções. Desequilíbrios do fluxo de caixa demonstram que alguma coisa não vai bem e neste caso o instrumento de avaliação pode ser comparado a um termômetro. A febre mostra que alguma coisa está errada com o organismo. O mesmo acontece com este relatório, que inclui a análise gerencial, cujo escopo principal é estabelecer os diversos fluxos da empresa como o operacional, por exemplo, mostrando o volume de recursos gerados ou utilizados nas atividades básicas, destinadas ao atendimento do cliente. A existência de constantes prejuízos operacionais indica que a empresa está com estoques muito grandes ou financiando de alguma forma os seus clientes, concedendo aos compradores prazos de pagamento maiores do que os oferecidos pelos fornecedores.

O fluxo financeiro, por sua vez, mostra a entrada e a saída de dinheiro com a contratação e o pagamento de empréstimos de bancos ou de terceiros. Desequilíbrios nessa área demonstram que a empresa está registrando saídas incompatíveis com a sua capacidade de pagamentos. Já o fluxo não operacional, refere-se à movimentação de recursos em finalidades como investimentos em ativos⁴ ou distribuição de lucros. Como nos outros casos, déficits neste item podem significar que a empresa está dando passos maiores que a sua capacidade. A crônica falta de recursos em qualquer dos itens obriga a empresa a descontar duplicatas ou a buscar dinheiro em bancos, uma saída complicada em função dos juros altos⁵.

Em negócios tipicamente sazonais, como uma sorveteria, o empresário pode ser obrigado a descontar duplicatas para comprar as matérias primas necessárias ao aumento de sua produção nos meses de verão. Este tipo de situação não chega a representar riscos para o negócio, desde que o descontrole seja transitório. Empresas novas ou em estágio de crescimento também podem passar por curtos períodos de dificuldade, previamente identificados e para os quais devem ser programadas saídas a curto prazo para não comprometer suas chances de sobrevivência.

⁴ Aquisições de terrenos, móveis, imóveis, patentes e outros bens tangíveis e intangíveis.

⁵ Existem momentos, no entanto, em que certo desequilíbrio é normal.



O relatório de fluxo de caixa permite ao empresário planejar a vida de seu negócio, avaliando se realmente é vantagem descontar uma duplicata, investir em estoques ou cortar alguma despesa. O relatório também possibilita um acompanhamento mais consistente da disponibilidade de recursos para investir em novos projetos. A compra de uma nova máquina ou a reforma das instalações precisam ser cuidadosamente analisadas, planejando-se o melhor momento e certificar-se de que haverá dinheiro em caixa nas datas de pagamento dos compromissos⁶.

Alerto, finalmente, para que o fluxo de caixa permita detectar onde o problema se encontra e quais serão as providências para corrigir estas distorções de forma imediata, a fim de evitar seu agravamento. Muitas vezes, um desequilíbrio pode tomar vulto que nem o desconto de duplicatas ou empréstimos bancários vão resolver, correndo-se o risco de a empresa entrar num círculo vicioso do qual só é possível escapar colocando-se dinheiro novo, com a admissão de mais um sócio ou venda de bens pessoais⁷.

⁶ É um erro clássico e muito grave programar novos investimentos porque o negócio está dando lucro. É preciso avaliar se a empresa não vai ser descapitalizada, ficando sem capital de giro para tocar o seu dia-a-dia. Outro erro comum é achar que possíveis sobras podem ser simplesmente colocadas no bolso gerando a velha síndrome do empresário rico e da empresa pobre.

⁷ Um tipo de situação que pode e deve ser evitado, razão pela qual, qualquer decisão somente deve ser tomada à luz de um bom e criterioso fluxo de caixa.