

# Administração do Caixa



## Objetivos de aprendizagem

- Conhecer os principais aspectos da administração de caixa de uma empresa.
- Mensurar qual o saldo mínimo de caixa que uma empresa necessita manter para suprir suas necessidades de desembolsos.
- Apreender técnicas para elaboração do fluxo de caixa de uma empresa.



## Seções de estudo

**Seção 1** Administração de caixa

**Seção 2** Saldo mínimo de caixa

**Seção 3** Projeção das necessidades de caixa



## Para início de conversa

Diz um ditado popular que a parte mais sensível do ser humano é o bolso! Nas empresas, este ditado pode perfeitamente ser aplicado, pois a necessidade de recursos pra suprir suas obrigações faz com que elas necessitem fazer verdadeiros “malabarismos” para poder cumprir suas obrigações financeiras.

Este “stress” todo poderia ser evitado, se as empresas aplicassem ferramentas simples de gestão de capital de giro como o fluxo de caixa, por exemplo.

Nesta unidade, estudaremos sobre o caixa, seu saldo mínimo e apresentaremos uma ferramenta simples de gestão de caixa, mas de importância fundamental na gestão financeira do dia-a-dia das empresas.

Esta ferramenta é útil para as empresas e, inclusive, para nossa vida pessoal, pois também nós, muitas vezes, não gerenciamos adequadamente nossos recursos.

Aproveite bem esta unidade e procure, quem sabe, aplicar em sua vida financeira pessoal.

Bons estudos!

## Seção 1 – Administração de Caixa

O caixa da empresa é o ativo em forma de moeda, que tem como finalidade efetuar o pagamento das obrigações da empresa. Uma ferramenta muito útil à gestão financeira da empresa é o orçamento de caixa, mais comumente conhecido como fluxo de caixa.

Existem três motivos, segundo Keynes apud Frezatti (1997, p. 54), para a manutenção de recursos em caixa:

**a) Motivo transação:** recursos necessários para se fazer os pagamentos no curso normal das atividades da empresa – compras, mão-de-obra, impostos, dividendos, entre outras.

**b) Motivo precaução:** recursos que estão relacionados com a manutenção de uma reserva de segurança para enfrentar as contingências imprevistas. Dessa forma, quando mais previsível for o fluxo de caixa da empresa, menor será a necessidade de manutenção de saldo de caixa pelo motivo precaução. A capacidade de se obter recursos para atender às saídas de emergência também reduz a necessidade de manutenção de saldos de caixa com essa finalidade.

**c) Motivo especulação:** recursos que estão relacionados com a manutenção de caixa para aproveitar as oportunidades de investimentos que aparecerem, com as variações esperadas dos preços dos títulos, pois a utilização dos recursos nos momentos oportunos pode ocasionar ganhos para a empresa na administração de seus recursos disponíveis.



Com base nestes ensinamentos de Keynes, podemos dizer que, dependendo do nível de cada um destes três itens, as empresas vão manter um volume maior ou menor de recursos em caixa.

Por exemplo, se uma empresa está querendo precaver-se de situações desfavoráveis que possam acontecer (inadimplência, ações judiciais a serem pagas, etc.), ela manterá recursos em caixa por precaução. Mas ao mesmo tempo, se ela identificar que pode, através de compras à vista, obter vantagens junto aos fornecedores, manterá recursos para especulação.

Assim também ocorre em nossa vida pessoal, fazemos retenção de moeda baseados nestes três pilares: precaução, transação e especulação.

## Seção 2 – Saldo mínimo de caixa

O saldo mínimo de caixa consiste no volume de recursos que a empresa deve disponibilizar para poder saldar seus compromissos e manter uma reserva de segurança, de forma a cobrir necessidades de pagamentos imprevistos (não programados).

A manutenção deste volume deve-se à falta de sincronia entre pagamentos e recebimentos, conforme você estudou na unidade 2, sobre ciclos operacionais e financeiros.

A tarefa de se determinar o volume ideal de recursos a serem mantidos em caixa é um pouco complexa, tendo em vista a ótica das razões de retenção de moeda preconizadas por Keynes, pois a determinação de saldos mínimos efetuada de maneira equivocada pode manter um volume desnecessário de recursos, perdendo-se oportunidades de investimento de curto prazo ou, se dimensionados recursos escassos, gerar um déficit de caixa e, conseqüentemente, o pagamento de despesas adicionais (juros sobre empréstimos) para suprir as necessidades de recursos emergentes.

Uma maneira simples de se dimensionar o saldo mínimo de caixa é o cálculo baseado no ciclo de caixa da empresa, já estudado na unidade 2.

A fórmula a ser utilizada para o cálculo é:

$$\text{Saldo mínimo de caixa} = \frac{\text{Desembolsos totais de caixa esperados no período}}{\text{Giro de caixa do período}}$$

Vamos supor, por exemplo, que uma determinada empresa tenha previsto para o ano o valor de \$ 1.000.000 de desembolsos. Já o seu ciclo de caixa é de 90 dias. Qual o saldo mínimo de caixa da empresa?

Para responder esta pergunta, devemos primeiramente saber qual o giro de caixa da empresa. Se o ciclo de caixa é de 90 dias, o ciclo de caixa no ano será de 4 vezes (360/90).

Agora que sabemos o giro de caixa, basta aplicarmos a fórmula e teremos o saldo mínimo de caixa da empresa. Observe a seguir:

$$\text{Saldo mínimo de caixa} = \frac{1.000.000}{4} = 250.000$$

Este resultado significa que a empresa deverá investir a quantia de \$ 250.000 em valores monetários e, na medida em que os pagamentos forem efetuados, ela irá se reduzindo. Ao aproximar-se dos 90 dias (ciclo de caixa), os valores começam a ser repostos pelo recebimento das vendas.

Este modelo, embora simples, apresenta algumas deficiências como, por exemplo, a incerteza nos recebimentos e desembolsos inesperados e a desvalorização da moeda.

Para minimizar estes riscos, alguns ajustes podem ser feitos:

- Trabalhar com horizontes de tempo mais curtos para fixação do saldo mínimo, avaliando-os frequentemente.
- Quando a empresa apresenta uma sazonalidade acentuada, o giro de caixa deve ser calculado para cada período distinto, isto irá minimizar possíveis distorções.

### Seção 3 – Projeção das necessidades de caixa

Outra maneira de se levantar as necessidades de caixa da empresa é o orçamento de caixa, comumente conhecido como fluxo de caixa.

O orçamento de caixa nada mais é do que um demonstrativo da projeção das necessidades de recursos de uma empresa, que é elaborado pela previsão das entradas e saídas de recursos em um determinado período de tempo.



Mas atenção! Você não pode confundir saída de recursos com despesa.

Muitas vezes têm-se despesas que não caracterizam saídas de recursos como, por exemplo, a depreciação, e vários outros casos em que há saída de recursos não caracterizados como despesas. Um exemplo clássico é o investimento em ativos permanentes.

O orçamento de caixa preocupa-se com as saídas e entradas de recursos, cuja finalidade é apontar eventuais déficits ou superávits de caixa em determinado período de tempo estudado.



Acompanhe o exemplo de montagem de um orçamento de caixa.

A Cia. das Botas está preparando seu orçamento quadrimestral de caixa para os meses de janeiro, fevereiro, março e abril.

Foram coletadas as seguintes informações para elaboração do demonstrativo:

Previsão de vendas	
VENDAS	(R\$)
Dezembro	20.000
Janeiro	25.000
Fevereiro	25.000
Março	30.000
Abril	30.000

Do total das vendas, 50% são recebidas à vista e 50% são recebidas com um prazo de 30 dias.

**Compras:** as compras da empresa representam 60% das vendas e são pagas na seguinte proporção:

- 40% à vista
- 60% com prazo de 30 dias

#### **Outros desembolsos:**

- salários: R\$ 1.200,00 ao mês
- comissões: 5% sobre as vendas do mês
- impostos: 12% sobre as vendas brutas

**Juros:** serão pagos juros de R\$ 300,00 sobre um empréstimo de R\$ 10.000,00, durante os meses de janeiro e fevereiro. No mês de março, o empréstimo será liquidado.

**Aquisição de imobilizado:** pagamento referente à compra de imobilizado, no valor de R\$ 15.000, no mês de abril.

**Outras informações:** saldo inicial de caixa em janeiro: R\$ 7.000,00.

De posse destas informações, prepare o orçamento de caixa para o período previsto.

Primeiramente, procure estimar os recebimentos fazendo um demonstrativo auxiliar ao demonstrativo de caixa, chamado programação de recebimentos.

Observe que o recebimento das vendas é distribuído de acordo com seu prazo de recebimento, ou seja, metade no próprio mês e a outra metade no mês seguinte.

Programação de Recebimentos					
	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
VENDAS	20.000	25.000	25.000	30.000	30.000
RECEBIMENTOS					
à vista (50%)	10.000	12.500	12.500	15.000	15.000
30 dias (50%)		10.000	12.500	12.500	15.000
Total de recebimentos	10.000	22.500	25.000	27.500	30.000

Da mesma forma, deve-se proceder com as compras para distribuí-las dentro de seus respectivos períodos de pagamento.

Note que quando é dito que se comprou 60% das vendas, não significa dizer que se comprou 60% da necessidade, e sim que o custo de compras corresponde à 60% do preço de venda.

Programação de pagamento das compras					
	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
COMPRAS (60% das vendas)	12.000	15.000	15.000	18.000	18.000
PAGAMENTO					
à vista (40%)	4.800	6.000	6.000	7.200	7.200
30 dias (60%)		7.200	9.000	9.000	10.800
Total de pagamentos	4.800	13.200	15.000	16.200	18.000

Agora que você já tem os dois demonstrativos auxiliares elaborados, é a vez de preparar o orçamento de caixa para o primeiro quadrimestre do ano.

Orçamento de caixa					
MÊS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	QUADRIMESTRE
1. Saldo Inicial	7.000	10.550	14.800	9.800	7.000
INGRESSOS					
2. Vendas à vista	12.500	12.500	15.000	15.000	55.000
3. Vendas a prazo	10.000	12.500	12.500	15.000	50.000
4. Total Disponível (1+ 2 + 3)	29.500	35.550	42.300	39.800	112.000
DESEMBOLSOS					
5. Compras à vista	6.000	6.000	7.200	7.200	26.400
6. Compras a prazo	7.200	9.000	9.000	10.800	36.000
7. Salários	1.200	1.200	1.200	1.200	4.800
8. Comissões (5%)	1.250	1.250	1.500	1.500	5.500
9. Impostos	3.000	3.000	3.600	3.600	13.200
10. Juros	300	300			600
11. Amortizações			10.000		10.000
12. Aquisição de Imobilizado				15.000	15.000
13. Total de saídas (5+6+7+8+9+10+11+12)	18.950	20.750	32.500	39.300	111.500
14. Saldo Final (4-13)	10.550	14.800	9.800	500	500

Note que o saldo final de um período será sempre o saldo inicial do próximo período.

Observe que o saldo inicial do quadrimestre é de \$7.000, pois é o mesmo de janeiro, quando se inicia o período de quatro meses analisado. Já o saldo final do quadrimestre é de \$500, pois é o mesmo do mês de abril quando se encerra o período de quatro meses.

Observe que o saldo inicial do quadrimestre é de \$7.000, pois é o mesmo de janeiro, quando se inicia o período de quatro meses analisado. Já o saldo final do quadrimestre é de \$500, pois é o mesmo do mês de abril quando se encerra o período de quatro meses.



Qual análise sobre o exemplo do orçamento de caixa da Cia. das Botas para o primeiro quadrimestre do ano pode-se fazer?



- A primeira análise que você pode fazer é que a empresa conseguiu um bom equilíbrio entre seus ingressos e desembolsos, pois em nenhum momento foi evidenciado um déficit de caixa (saldo final negativo).
- Outra análise que se pode fazer é que existe, a partir do primeiro mês, um superávit de caixa considerável. Que somente será utilizado a partir do mês de abril. Então a empresa poderia aplicar estes recursos por um prazo de até 90 dias, conseguindo um incremento financeiro em seu caixa advindo dos juros recebidos ou reduzir seu investimento em disponibilidades, pois estes valores não serão utilizados e podem ser aplicados em ativos de maior rentabilidade (ativo permanente, estoques, contas a receber, etc.).

Esta é a importância do orçamento de caixa, pois ele nos possibilita a visualização de um horizonte mais abrangente, que nos dá condições de tomarmos decisões financeiras com um grau de acerto muito maior, reduzindo nossos riscos de escassez de caixa.

**Dica importante!**

Experimente realizar o orçamento de caixa em suas finanças pessoais. Você verá que muitos aborrecimentos poderão ser evitados com um planejamento de caixa coerente e antecipado.

Você encerra aqui os estudos da unidade 3. Desenvolva as atividades de auto-avaliação a seguir.

**Síntese**

Nesta unidade estudamos os aspectos que envolvem a gestão do caixa das empresas, que na prática é o grande “calcanhar de Aquiles”, principalmente das pequenas e médias empresas.

Vimos que, com ferramentas simples como a determinação do saldo mínimo de caixa e o fluxo de caixa, as empresas e até mesmo as pessoas físicas podem ter de maneira rápida e ágil um

panorama da situação de caixa das empresas, evitando assim atropelos de última hora e conseguindo fixar metas e estratégias futuras para obter os melhores resultados financeiros para as organizações.

Na nossa próxima unidade, você estudará outro item muito importante da gestão do capital de giro: a gestão de contas a receber.

Até lá!



## Atividades de auto-avaliação

1. A Cia. Paraná está efetuando um estudo com relação ao seu ciclo de caixa. Sabe-se que os produtos estocados ficam, em média, 60 dias à espera de serem vendidos. A política de vendas da empresa adota um prazo de recebimento de 60 dias e os fornecedores concedem um prazo médio de 30 dias para pagamento das compras. Diante dessas informações:
  - a) determine o ciclo de caixa e o ciclo operacional da Cia. Paraná. Represente-os graficamente;
  - b) calcule o giro de caixa da empresa;
  - c) se a empresa reduzisse seu prazo de estocagem para 30 dias e de recebimento de vendas para 45 dias, como o ciclo de caixa e o giro de caixa seriam afetados?
  - d) supondo-se desembolsos anuais de \$ 360.000, qual o saldo mínimo de caixa necessário nas duas situações apresentadas?

---

---

---

---

---

---

---

2. O administrador financeiro da Cia. Catanduva está preparando o orçamento quadrimestral de caixa para os meses de janeiro, fevereiro, março e abril do próximo ano. Para a elaboração do demonstrativo, o administrador dispõe das seguintes informações:

Previsão de vendas	
VENDAS	(R\$)
Dezembro	200.000
Janeiro	250.000
Fevereiro	300.000
Março	250.000
Abril	350.000

Do total das vendas previstas, 60% são à vista e 40% tem um prazo de 30 dias.

#### **Pagamentos:**

As compras representam 60% do valor das vendas e são pagas segundo os seguintes critérios:

- 20% à vista;
- 80% em 30 dias;
- os salários pagos mensalmente estão estimados em \$ 12.000 fixos mais 10% de comissão sobre a venda;
- os impostos representam 12% das vendas;
- a empresa fará o pagamento de um equipamento industrial em março no valor de \$ 150.000;
- a empresa faz pagamentos de juros mensais de \$ 3.000;

- fará o pagamento de dividendos aos acionistas, em abril, no valor de \$ 20.000;
- deverá fazer o pagamento de um empréstimo bancário de \$ 30.000 em março;
- o saldo inicial de caixa em janeiro é de \$ 60.000,00.

Com base nestas informações, elabore o orçamento de caixa da Cia. Catanduva.

Orçamento de caixa					
MÊS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	TOTAL
1. Saldo Inicial					
INGRESSOS					
2. Vendas à vista					
3. Vendas a prazo					
4. Total Disponível (1+2+3)					
DESEMBOLSOS					
5. Compras à vista					
6. Compras a prazo					
7. Salários					
8. Comissões (10%)					
9. Impostos					
10. Juros					
11. Amortizações					
12. Aquisição de Imobilizado					
13. Dividendos					
14. Total de saídas (5+6+7+8+9+10+11+12+13)					
15. Saldo Final (4-14)					



## Saiba mais

Hoje em dia existem inúmeros softwares que fazem relatórios de fluxo de caixa da empresa, porém o mais utilizado pelas pequenas empresas é a planilha de cálculo do MS Excel da Microsoft, que pode realizar esta tarefa bravamente.

Procure estudar um pouco sobre a utilização das planilhas de cálculo e você verá que ela pode ser um grande aliado na organização das empresas e inclusive de suas finanças pessoais.

Caso você tenha a intenção de conhecer mais sobre os assuntos abordados nesta unidade aqui vão algumas dicas de livros para seus estudos:

HOJI, MASAKAZU, **Administração financeira**, uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. **Administração Financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.