

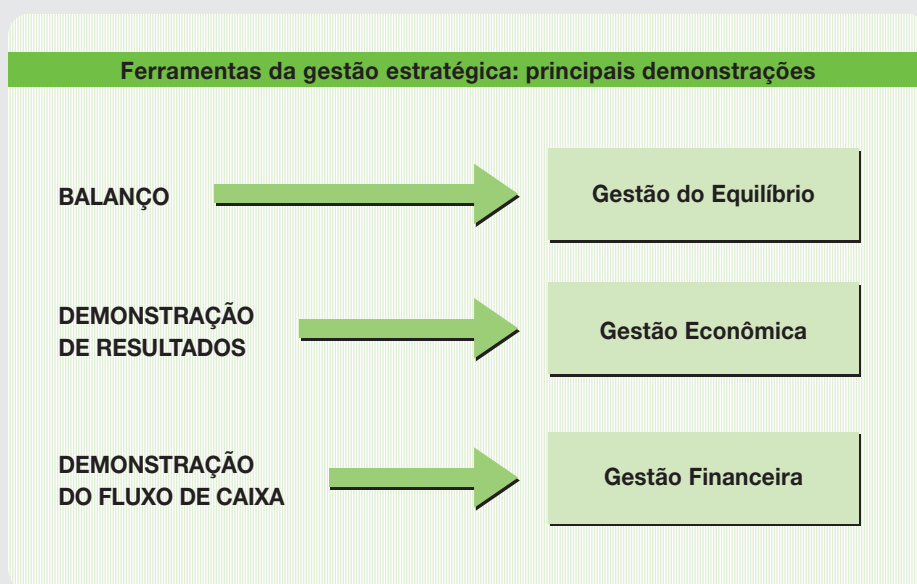
# Demonstrações contábeis são ferramentas relevantes na gestão estratégica

**Modelo de demonstração do fluxo de caixa traz informações suficientes para proporcionar visão global do negócio**

O professor de finanças da Faculdade Trevisan e sócio da Santi Soluções Financeiras Ltda., Armando de Santi Filho, falou sobre o papel que as demonstrações contábeis têm na gestão estratégica da companhia, durante Encontro Informal realizado na sede do IBEF SP, no último dia 25 de setembro. “É preciso ver as demonstrações contábeis como peça estratégica e não operacional”, ensinou. Segundo Santi, a contabilidade representa um papel muito importante na gestão, diante da possibilidade de análises mais ágeis, com base em um modelo de demonstrações do fluxo de caixa apresentado durante o evento aos associados do Instituto.

De acordo com o professor, as demonstrações contábeis são ferramentas estratégicas de gestão, tendo como principais usuários os conselhos de administração e fiscal, além da diretoria das organizações. Santi afirmou que, para o conselho fiscal, as demonstrações contábeis não representam a principal ferramenta, mas são fundamentais para que os conselheiros consigam rastrear o que está sendo feito na empresa para que sejam tomadas as decisões. Acrescentou ainda que, nas reuniões dos conselhos de administração, este documento está sempre presente para dar a visão necessária aos conselheiros. À diretoria, Santi esclareceu que as demonstrações financeiras fornecem informações de grande relevância para o acompanhamento das tendências da companhia.

Ele acrescentou que as demonstrações contábeis, o balanço e as demonstrações de fluxo de caixa devem ser analisados em conjunto, integrando as três ferramentas de análise. O balanço é uma ferra-



**Demonstrações de fluxo de caixa ganharam força nos Estados Unidos quando acionistas passaram a exigir demonstrações de fluxo diferenciadas das demonstrações de lucro**

menta útil na gestão do equilíbrio porque fornece visão do equilíbrio financeiro. Santi lembra que, no Brasil, o balanço tem mais expressividade em função do ativo e passivo. A demonstração de resultados é útil na gestão econômica, enquanto a demonstração do fluxo de caixa é útil na gestão financeira.

## Demonstrações do fluxo de caixa

Santi explicou que, no Brasil, o ativo e o passivo circulantes são muito gran-

des e que, na Análise de Fluxo, estas informações ficam reduzidas a uma linha. Assim, ele concluiu que a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) torna-se mais apropriada. O professor contou que as demonstrações de fluxo de caixa ganharam força nos Estados Unidos quando acionistas passaram a exigir demonstrações de fluxo diferenciadas das demonstrações de lucro. Alertou para o fato de que as IFRS (*International Financial Reporting Standards*) contam com uma norma específica para fluxo de caixa.

A DFC é formada por quatro dimensões: operações, investimento, financiamento e variação de disponibilidades. Santi apresentou uma fórmula como proposta ideal para estas demonstrações. Segundo ele, esta é a sugestão de fórmula apresentada pela Apimec (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de

**Caixa Gerado (Aplicado) nas Atividades Operacionais**

**Lucro da atividade**

(+)	Depreciação
(+)	Varição das Despesas Provisonadas
(=)	Caixa das Operações ou EBITDA
(+)	Varição das Contas Operacionais
(=)	Fluxo de Caixa Operacional
(-)	Despesas Financeiras Líquidas
(-)	Impostos de Renda e CSLL
(=)	Caixa Gerado (Aplicado) nas Atividades Operacionais

é de qualidade, torna-se instrumento de controle da estratégia para acompanhar o negócio”, argumenta Santi. O professor afirma ainda que um bom parâmetro de controle é a percepção de que a dívida não pode ser maior do que o EBITDA. Assim, ele reforça a importância destas demonstrações, já que o EBITDA é uma informação que pode ser encontrada com os dados contidos nela.

No caixa gerado nas atividades de investimentos, o modelo propõe que estejam disponíveis as informações de aquisição do ativo permanente, venda de bens do permanente, outras contas a receber, variações no realizável a longo prazo e caixa aplicado em investimentos. No caixa gerado nas atividades de financiamentos, sugere-se que estejam explicitadas as informações dos aportes de recursos de sócios, distribuição de dividendos, empréstimos de curto prazo, outras contas a pagar, variações do exigível a longo prazo e o resultado do caixa gerado nas atividades de financiamentos.

Ele afirma que a leitura do fluxo de caixa possibilita conclusões sobre a capacidade de pagamento e capacidade de endividamento. Santi ressalta como o fluxo de caixa pode dar uma visão global financeira, e não somente contábil da companhia, porque mapeia as grandes variáveis do negócio para serem discutidas durante reuniões de estratégia. “É uma demonstração fantástica porque fornece todas as informações relevantes”, avalia Santi, lembrando que este modelo proporciona maior agilidade e rapidez nas análises dos resultados e estratégias da empresa. ■

Capitais) porque é útil ao usuário por apresentar uma concepção geral do negócio. Ele propõe que as demonstrações do caixa gerado nas atividades operacionais comecem com a informação do lucro líquido da atividade. Este dado deve ser ajustado com depreciação e variação das despesas provisionadas para se chegar à informação do caixa das operações ou EBITDA.

Com este resultado, o modelo segue com a variação das contas operacionais para conhecer o fluxo de caixa operacional. Deste dado, subtraem-se as despesas financeiras líquidas e os impostos de renda e CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) para conhecer, finalmente, o caixa gerado da atividade operacional.

A partir destas informações, que devem estar disponíveis nas demonstrações do fluxo de caixa, é possível obter os dados necessários para a análise do negócio. Como exemplo, Santi citou o lucro da atividade ajustado com a variação das despesas provisionadas para o cálculo do Valor Econômico Agregado (VEA). Desta forma, o professor mostra que a contabilidade provê informações úteis na formação de estratégia da empresa.

**“Se o fluxo de caixa é de qualidade, torna-se instrumento de controle da estratégia para acompanhar o negócio”**

A visão estratégica da análise de fluxo de caixa parte do princípio de que se conheça a estratégia do negócio, ou seja, se a estratégia é de crescimento, manutenção ou colheita de caixa para resolver algum problema. “Se o fluxo de caixa

**Currículo do palestrante**



Divulgação

Armando de Santi Filho é graduado em Administração Pública pela EAESP-FGV e mestre em Administração pela FEA-USP (1981). Professor de graduação e coordenador de cursos na área de Finanças das Faculdades Trevisan, professor de pós-graduação do INPG-Instituto Nacional de Pós-Graduação, mantém parceria com a Trevisan Consultores e é sócio das empresas Santi Soluções Financeiras e Santi Associados. É autor dos livros: “Avaliação de Riscos de Crédito” (1997), Editora Atlas e “Análise do Demonstrativo de Fluxo de Caixa” (2002), Santi-Editora e co-autor do livro “Análise de Balanços para Controle Gerencial” (1987), Editora Atlas. Participou da Comissão Técnica da Apimec.