



Visão & Síntese

A Demonstração dos Fluxos de Caixa no Setor Público: de obrigação contábil a instrumento estratégico de tesouraria

Como transformar a DFC em um radar de liquidez, risco e decisão na gestão municipal

por José Carvalho da Silva Neto

Idea in Brief

- **Essência:** A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) revela a verdade financeira do município – mas permanece subutilizada como instrumento gerencial.
- **Problema:** A gestão pública ainda decide com base em orçamento e saldo bancário, ignorando o fluxo estruturado de caixa.
- **Solução:** Reposicionar a DFC como eixo de integração entre contabilidade, tesouraria e decisão estratégica.
- **Resultado:** Mais previsibilidade, controle de liquidez e sustentabilidade fiscal.

1. Conceito – O que a DFC realmente mostra

A Demonstração dos Fluxos de Caixa, integrante das DCASP conforme o Secretaria do Tesouro Nacional e o MCASP, evidencia a movimentação real de caixa do ente público.

Diferentemente de outras demonstrações:

- Não se baseia apenas em registros contábeis por competência
- Não se limita à execução orçamentária
- Revela o que efetivamente entrou e saiu do caixa

Sua estrutura é organizada em três blocos:

- Operacional
- Investimento
- Financiamento

2. Contexto – A desconexão entre contabilidade e tesouraria

Na prática municipal, dois mundos coexistem:

- A contabilidade, orientada à conformidade
- A tesouraria, orientada à urgência

Essa separação gera um efeito crítico: decisões são tomadas sem leitura estruturada do fluxo de caixa.

O resultado é uma gestão que:

- reage ao curto prazo
- não antecipa riscos
- confunde execução orçamentária com liquidez real

À luz das atualizações mais recentes do MCASP (11ª edição, 2025) e do MDF (15ª edição, 2025), reforça-se a necessidade de utilização das demonstrações contábeis não apenas para fins de conformidade, mas como instrumentos efetivos de gestão e governança financeira.

3. Tensão central – Por que a DFC é subutilizada

A subutilização da DFC decorre de três fatores:

- **Cultura de obrigação** → foco em prestação de contas
- **Falta de tradução gerencial** → linguagem pouco acessível
- **Ausência de integração** → contabilidade e tesouraria operam isoladas

Insight:

A DFC é produzida, mas não é utilizada como instrumento de decisão.

4. Estrutura analítica – Como a DFC deve ser lida

A leitura estratégica da DFC exige mudança de abordagem: sair da visão técnica e migrar para uma visão decisória.



Fonte: Elaboração própria, com base no MCASP (11. ed., 2025).

A imagem estabelece três perguntas-chave:

- O município gera caixa suficiente?
- O investimento pressiona a liquidez?
- Há dependência de financiamento?

Aqui ocorre a primeira transformação: **de dado contábil para entendimento gerencial**

5. Implicações – O que a DFC revela (e poucos utilizam)

A DFC permite identificar:

1. Liquidez real

Superávit orçamentário não garante disponibilidade financeira.

2. Sustentabilidade do custeio

O fluxo operacional mostra se o município se mantém com recursos próprios.

3. Pressão dos investimentos

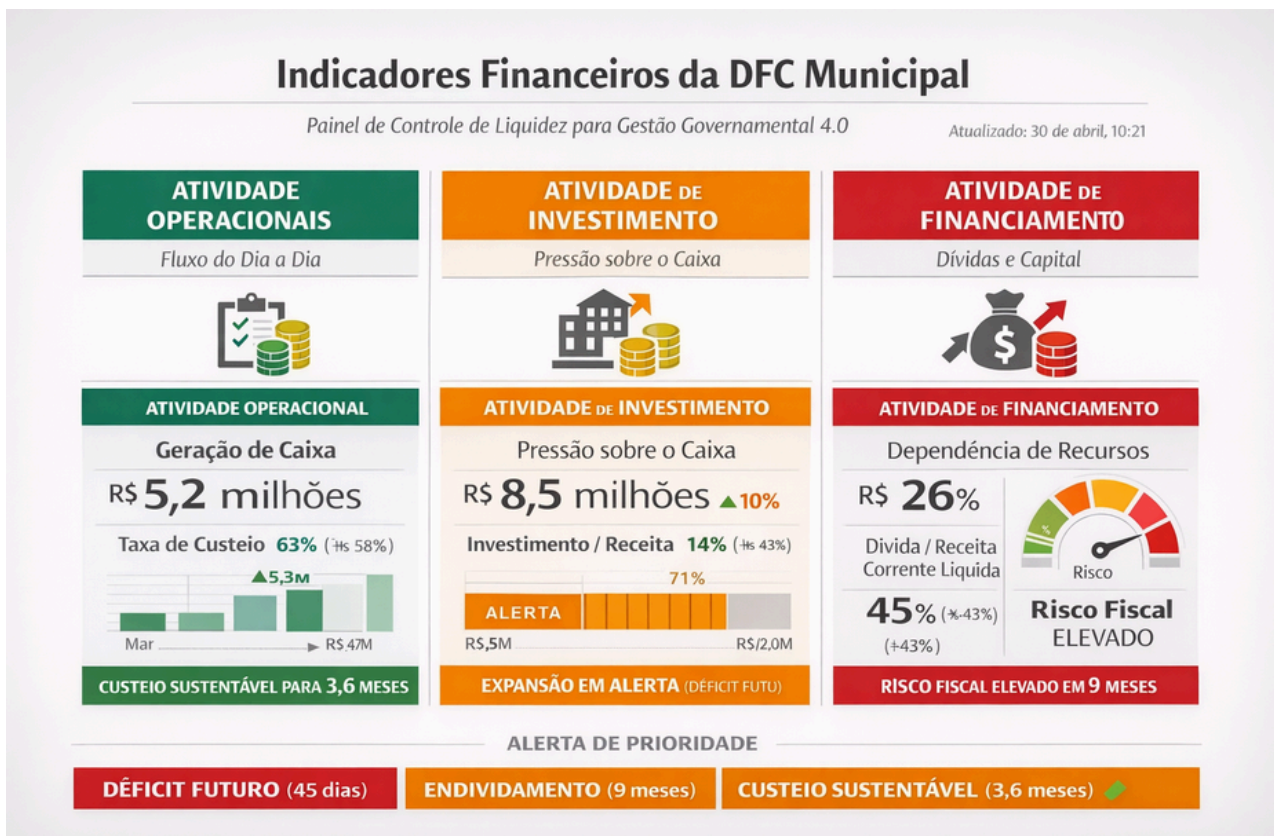
Expansão pode comprometer o equilíbrio financeiro.

4. Risco fiscal

Dependência de financiamento sinaliza fragilidade estrutural.

6. Aplicação prática – Da leitura ao controle

Para transformar a DFC em ferramenta gerencial, é necessário operacionalizar seu uso.



Fonte: Elaboração própria, com base no MCASP (11. ed., 2025) e no MDF (15. ed., 2025).

A imagem traduz a DFC em um dashboard executivo:

- Indicadores operacionais → geração e cobertura de caixa
- Indicadores de investimento → pressão sobre liquidez
- Indicadores de financiamento → risco fiscal

Segunda transformação: **de entendimento para monitoramento contínuo**

7. Implementação – Como integrar a DFC à gestão municipal

O valor da DFC depende da sua incorporação ao processo decisório.



Fonte: Elaboração própria.

O fluxo estabelece seis etapas:

1. Geração contábil
2. Validação com a tesouraria
3. Classificação gerencial
4. Geração de indicadores
5. Painel executivo
6. Tomada de decisão

Com um elemento central:

Ciclo contínuo de retroalimentação

Terceira transformação: **de monitoramento para ação estruturada**

8. Integração 4.0 – Os quatro saberes aplicados

Gestão e Governança

- A DFC como base da decisão financeira

Comunicação e Sociedade 5.0

- Tradução da informação para gestores e cidadãos

Neurociência e Comportamento

- Redução da decisão reativa baseada em “sensação de caixa”

Inteligência Artificial

- Previsão de fluxo
- Alertas de risco
- Simulação de cenários

9. Síntese – O reposicionamento necessário

A DFC precisa deixar de ser:

- um relatório formal
- um instrumento retrospectivo

Para se tornar:

- um sistema de leitura financeira
- um radar de liquidez
- um suporte à decisão estratégica

Idea in Practice

Implantação mínima viável em um município:

1. Leitura mensal da DFC
2. Construção de 5 indicadores-chave
3. Painel simplificado para gestores
4. Uso em reuniões decisórias
5. Integração com planejamento financeiro

PERGUNTA SILENCIOSA

Se o caixa revela a verdade financeira do município, por que ainda decidimos sem escutá-lo de forma estruturada?

FRASE DE FECHAMENTO (memorizável)

A DFC não é apenas um relatório contábil.

É a linguagem da realidade financeira, e, quando bem utilizada, torna-se a base da governança pública sustentável.

Referências

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional.

Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP). 11. ed. Brasília: STN, 2025. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br>. Acesso em: 14 abr. 2026.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional.

Manual de Demonstrativos Fiscais (MDF). 15. ed. Brasília: STN, 2025. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br>. Acesso em: 14 abr. 2026.

BRASIL. Presidência da República do Brasil.

Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF). Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 14 abr. 2026.

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade.

Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP). Brasília: CFC, diversas edições.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Tribunal de Contas da União.

Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU, 2014.

OCDE.

Recomendação do Conselho sobre Governança Pública. Paris: OCDE, 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org>. Acesso em: 14 abr. 2026.



José Carvalho da Silva Neto

Servidor da SEPLAN-PI, lotado na SEMARH PI, com 43 anos de experiência em gestão, controladoria e liderança. Diretor-geral do TCE-PI (1990-1994), foi professor por três décadas e é autor de 17 livros (esgotados). Especialista em governança e gestão, comunicação e sociedade 5.0, neurociência e comportamento, inteligência artificial aplicada aos negócios, e gestão ESG e sustentabilidade, dedica-se a transformar conhecimento em soluções estratégicas com impacto positivo e duradouro nas pessoas e nas organizações.