

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VALERIA GOBALCHINI

A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
TOMADAS DE DECISÕES DAS EMPRESAS

CURITIBA

2012

VALERIA GOBALCHINI

A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS
TOMADAS DE DECISÕES DAS EMPRESAS

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Projetos Empresariais, do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Prof^ª. Françoise Iatski de Lima

CURITIBA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

VALERIA GOBALCHINI

A IMPORTÂNCIA DO FLUXO DE CAIXA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA TOMADA DE DECISÕES NAS EMPRESAS

Artigo aprovado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Projetos Empresariais, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientadora Prof^a. Françoise Iatski de Lima
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná

Prof. Dr. Jose Wladimir Freitas Da Fonseca.
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 29 de maio de 2012

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar a real importância da ferramenta do fluxo de caixa na tomada de decisões das empresas. Através de uma análise englobando planejamento estratégico e fluxo de caixa, têm-se conceitos mais elaborados para que os gestores tomem a decisão mais adequada perante a instituição. Com base nestas análises, foram explicados os conceitos de planejamento estratégico, fluxo de caixa e tomada de decisões, bem como relacionando os elementos que os compõem, quais afetam determinadas situações e os resultados que apresentam se esses três itens não trabalharem juntos dentro da organização.

Palavras chaves: Fluxo de caixa, planejamento estratégico, tomada de decisão.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the real importance of cash flow tool in making business decisions. Through an analysis encompassing strategic planning and cash flow, have been more elaborate concepts for managers to take the most appropriate decision in the institution. Based on these analyzes, the concepts of strategic planning, cash flow and decision making were explained, as well as listing the elements that compose them, which affect certain situations and the results presented if these three items do not work together within the organization.

Key words: cash flow, strategic planning, business decisions

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 A FERRAMENTA DE GESTÃO – FLUXO DE CAIXA	7
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
4 TOMADA DE DECISÕES	13
5 CONCLUSÃO	16
REFERÊNCIAS.....	18
ANEXO	19

1 INTRODUÇÃO

Atualmente em um mundo tão competitivo, em que as empresas buscam cada vez mais diferenciação com objetivo de obter êxito nos seus resultados, o fluxo de caixa torna-se um instrumento de grande relevância para conquistar as metas traçadas auxiliando o empresário a ter maior controle dos recursos.

Este artigo demonstra a importância da ferramenta do fluxo de caixa juntamente com o planejamento estratégico no gerenciamento, e tomada de decisões empresariais, possibilitando assim o conhecimento antecipado de quais serão os resultados de suas transações e, também, realizar projeções e estratégias acerca de sua atividade com base nos dados obtidos.

A organização do presente trabalho se dá através de sessões, iniciando com a elaboração e representação do fluxo de caixa, em seguida tem-se a definição e o que considerar para desenvolver o planejamento estratégico empresarial, e por fim, associa-se os tópicos descritos anteriormente com a tomada de decisões dos gestores, buscando ter conhecimento da maneira mais completa para atingir os objetivos estipulados por seus gestores.

2 A FERRAMENTA DE GESTÃO – FLUXO DE CAIXA

A demonstração do fluxo de caixa é um resumo de “onde se obtém recursos” e “para onde vão estes recursos”. Ele permite que o administrador financeiro consiga elaborar um processo para exercer as atividades da empresa com controle, buscando os melhores métodos a serem adotados, com redução dos custos e em busca de maior lucratividade, num determinado período de tempo.

Para se ter uma boa administração de caixa, deve-se gerenciar de maneira eficaz e eficiente as disponibilidades em caixa (dinheiro), os saldos disponíveis nas contas bancárias e aplicações financeiras; gerenciando o que se tem para pagar, buscando maximizar os rendimentos dos recursos através de aplicações, com um rigoroso controle diário das entradas/ saídas de recursos financeiros da organização.

A formulação do fluxo previsto requer o envolvimento dos responsáveis das áreas da empresa, onde todos devem informar como são os planejamentos implantados durante o período estimado.

Recomenda-se que para se ter melhor controle e evitar retardamento da elaboração do fluxo dos próximos meses, o fluxo seja efetuado diariamente, pois diminui a margem de erros e permite controlar melhor o desempenho da empresa em tempos reais.

O fluxo de caixa relaciona todos os valores que ingressarão na empresa e todos os valores que serão desembolsados em determinado período, projetando o excedente ou a escassez de recursos financeiros para a formação do saldo final de caixa. (ZDANOWICZ, 1986, p.91)

Para se ter conhecimento da circulação da empresa, pode-se recorrer ao caixa gerado através do lucro¹ obtido e a outras fontes de caixa, tais como: recursos de terceiros (empréstimos) ou ainda de investimentos dos sócios.

O fluxo de caixa retrata o movimento real do caixa no mês, ele é necessário para complementar a análise financeira da empresa (entradas e saídas de dinheiro). O gestor não pode abrir mão dessa ferramenta tão importante na tomada de decisão, pois esta facilita para se ter uma noção do funcionamento do negócio desenvolvido, envolvendo a parte financeira, clientes, fornecedores, diferentes tipos de cenários. Isso tudo deve estar bem transparente para os gestores, evitando ao máximo, a assimetria de informações; pois no momento de tomar atitudes, não podem ter as 'suposições' ou 'achismos'. Deve-se sim, ter a certeza do que fazer e como executar determinada ação para depois não acabar trazendo consequências indesejadas na empresa.

A previsão da movimentação financeira, isto é, a entrada e saída de numerário, e a respectiva comparação com as operações realizadas, denomina-se "fluxo de caixa", que tem por objetivo: Prever com antecedência os períodos em que a organização, nos casos de necessidade, deverá captar recursos financeiros fora da empresa², ou através de estratégias internas, "fazer dinheiro", para saldar seus compromissos; Subsidiar, com informações precisas e em tempo hábil, a tomada de decisão, através do planejamento financeiro. (VITTORATO NETO e REIS, 2000, p.100)

Para evitar determinadas 'surpresas' durante a gestão empresarial, aconselha-se elaborar a previsão de recebimentos e pagamentos a serem realizados em torno de 06 meses, o que facilita os gestores na tomada de ações a serem realizadas durante o mês presente e os subseqüentes. A projeção mensal do

¹ "A demonstração do resultado mede o desempenho ao longo de um determinado período, geralmente um trimestre ou um ano. A equação de resultado é: Receita- Despesas= Lucro." (JORDAN, ROSS, WESTERFIELD, 2002, p. 59)

fluxo de caixa ajuda a identificar e eliminar déficits e mesmo superávits. Há casos na projeção do fluxo de caixa, em que se consegue obter informações precisas e objetivas (sobre faturamento, despesas, custos a serem realizados, o que permite calcular com mais facilidade o fluxo dos meses seguintes³.

Se o fluxo de caixa for deficitário, a empresa precisará alterar seus planos financeiros para conseguir mais dinheiro. Por outro lado, um fluxo de caixa superavitário pode indicar que a empresa pediu dinheiro emprestado em excesso ou que os recursos que estão sobrando poderiam ser investidos. O objetivo é desenvolver um plano que proporcione um fluxo de caixa equilibrado.

De nada adianta projetar o fluxo de caixa, se o mesmo não for considerado um auxiliar do processo decisório. A projeção de necessidades futuras poderá indicar a escassez ou o excedente de recursos. No caso de insuficiência de recursos, o controle do fluxo de caixa permitirá que se tomem providências em tempo hábil, permitindo assim a escolha de alternativas mais viáveis à empresa. A prática de buscar recursos depois de ter surgido a necessidade, denota a falta de planejamento e de controle financeiros na empresa. (ZDANOWICZ, 1986, p.93)

A ferramenta de gestão, fluxo de caixa, se mantém viável como qualquer outro software de finanças, pois pode agregar a ele as tomadas de decisões do gestor com relação aos investimentos na empresa, podendo com isso futuramente servir como ferramenta básica para a tomada de decisões estratégicas que podem realmente mudar o cenário em que está operando.

Algumas empresas acabam comprando softwares, outras que não possuem capital suficiente para isto, podem elaborar seu fluxo de caixa numa simples planilha do Excel, lembrando que deve-se detalhar e especificar as movimentações, para que facilite na compreensão das operações ocorridas. O modelo de fluxo de caixa pode ser melhor visualizado na parte de anexos presente neste artigo.

Para um controle geral da administração financeira, os gestores podem contar ainda com sites, palestras e cursos direcionados a este tipo de assunto, pode-se ter como exemplos:

- SEBRAE: apresenta cursos, treinamentos, consultoria, informações para empresas (SEBRAE, 2012);

2 Através de empréstimos a bancos, financeiras, instituições financeiras; fazendo a captação dos recursos.

3 Essas informações podem ser providas de contratos, compromissos que representem negociação, entre outros.

- PEGN: demonstra como pequenos empresários e empreendedores podem ter sucesso utilizando ferramentas encontradas na própria rede (PEGN, 2012).

Cujos quais, facilitam e apresentam técnicas para melhorar os negócios da empresa, buscando maiores índices de informações no ambiente interno e externo⁴.

Considerar o fluxo de caixa de uma organização um instrumento gerencial não significa que ela vai prescindir da contabilidade e dos relatórios gerenciais por ela gerados. Ao contrário, com o fortalecimento dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade se pretende aliar a potencialidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar suas decisões. Trata-se de considerar que o fluxo de caixa também deva ser arrolado como instrumento que traga subsídios para o processo de tomada de decisões. Na verdade, o simples reconhecimento disso já é um grande passo para que os gestores do negócio possam dispor de informações adequadas. (FREZATTI, 1997, p. 28)

Para se ter uma boa gestão financeira, não basta apenas fazer o fluxo de caixa, é necessário também, observar os pontos que foram anotados no fluxo, verificar como estes estão se comportando na empresa, por exemplo: o quanto foi vendido, os prazos, as variações financeiras, o quanto tem para receber, para pagar, entre outros. Ou seja, não basta apenas colocar números no fluxo, é fundamental observá-los e analisá-los.

Uma vez que foi elaborado o fluxo de caixa, suas análises foram feitas, agora deve-se utilizar esses dados para tomar decisões e gerir a empresa do ponto de vista financeiro. Não adianta nada anotar, sem fazer as devidas análises e projeções sobre o que esses números representam dentro da instituição.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de planejar se baseia a organizar uma ideia, maximizando da melhor maneira a sua atuação. Estratégica, tem como objetivo, aperfeiçoar as ideias. Logo, planejamento estratégico pode ser definido como uma metodologia que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando sua interação e adequação ao ambiente.

O planejamento estratégico reúne marketing, produção, logística, vendas, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas para estabelecer e validar uma

⁴ Ambiente interno refere a empresa, sua organização e atividade desenvolvida. Ambiente externo: associa-se ao cenário externo, o mercado, empresas concorrentes, ou seja, tudo que acaba afetando direta ou indiretamente no resultado da empresa.

meta e uma direção comum a todos. O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada pela alta administração para abordar e priorizar os conflitos básicos inerentes ao negócio. (JORDAN, ROSS, WESTERFIELD, 2002, p. 97)

O planejamento é fundamental no mundo dinâmico em que vivemos, pois, percebe-se que cada vez mais a ambição está presente, tanto em ambientes empresariais como pessoais. Se as pessoas não estiverem informadas e atualizadas com as mudanças presentes nos ambientes, poderão apresentar dificuldades para conquistarem o sucesso, além de demonstrarem problemas na adaptação dos cenários, dificultando a sobrevivência no mundo globalizado.

Em economia de mercado, as empresas são atraídas fundamentalmente pelas possibilidades de lucros, e seus preços de venda são regidos livremente segundo comportamento de oferta e procura dos bens e serviços. Nesse sistema, ainda, as decisões financeiras são tomadas de forma bastante descentralizadora, segundo os desejos e os critérios de cada unidade empresarial. Ou seja, inexistente nesse tipo de mercado qualquer forma de planejamento centralizado, ficando as diversas unidades econômicas guiadas por seus próprios objetivos e estratégias de atuação. (...) No mundo atual, as questões econômicas essenciais de toda a sociedade, o que, como e para quem produzir, são respondidas pelas forças de mercado. Extraído-se os poucos sistemas econômicos mais centralizados ainda existentes, a administração financeira assume como objetivo, no processo de tomada de decisões financeiras, a maximização da riqueza (bem-estar econômico) de seus proprietários. (ASSAF NETO, 2005, p. 38)

Embora o controle de fluxo de caixa seja imprescindível na administração, ele acaba não sendo tudo, pois podem existir alguns imprevistos que venham a alterá-lo. Tem-se conhecimento de que elaborar o planejamento de uma empresa, não é nada fácil, pois ao desenvolvê-lo, tem-se certa insegurança diante de algumas informações, pois as informações passadas não são totalmente concretizadas, o que acaba criando risco da efetivação do que foi previsto tornar-se realizado.

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva. (PORTER, 1989, p. 10)

Por isso, o gestor deve estar preparado para rever seus planos, criar diferentes cenários de acordo com a posição da empresa, para evitar qualquer perturbação se ocorrer algum problema econômico-financeiro. Portanto, deve existir

um direto relacionamento entre o gestor e os demais departamentos da empresa, para que o mesmo esteja ciente das programações de saídas de caixa necessárias a cada área, fazendo então, todo planejamento para que isto ocorra sem problemas com o caixa.

O sonho de grandes administradores é fazer o planejamento estratégico para todas as classes das empresas, pois se todos os departamentos estiverem com seus planos e metas estipulados, a conquista de melhores resultados apresentará grandes chances de ocorrer em menor tempo.

Um orçamento é um plano que descreve o uso e a fonte de recursos financeiros e operacionais num determinado período de tempo. Ele inclui o planejamento financeiro das receitas e despesas necessárias para cumprir as tarefas da organização e atingir suas metas financeiras. (...) O orçamento ajuda os administradores a definir se as suas metas podem ser atingidas e, caso contrário, que modificações serão necessárias para isso. Ao comparar os resultados reais com o orçamento, os administradores podem adotar medidas corretivas. Finalmente, um orçamento serve como apoio para planejamento, motivação, avaliação e controle, comunicação, coordenação e educação. (HUSSEIN, 2002, p. 67)

Não basta apenas planejar, é necessário ter uma sequência de ações sobre a empresa para se conquistar o que foi traçado como meta. Ou seja, para que se tenha uma boa administração é preciso:

- planejar: processo que define quais medidas deverão ser tomadas;
- organizar: adequar determinados profissionais a certos locais, de acordo com o perfil e potencial de cada qual;
- comandar: fazer com que a organização funcione buscando atingir as metas traçadas no planejamento;
- controlar: certificar-se do processo, acompanhando os resultados;
- coordenar: evidenciar a importância de evitar desperdícios, para que não seja necessário refazer o trabalho.

O potencial de lucro de uma organização depende de alguns pontos competitivos básicos, tais como:

- poder dos fornecedores: a grande importância do fornecimento da matéria-prima para a realização da atividade da empresa;
- novos entrantes: facilidade apresentada no mercado para exercer a mesma atividade da empresa;
- poder dos clientes: a capacidade da fidelização de clientes

- produtos substitutos: a presença de produtos similares que podem acabar sendo substituídos pelo oferecido pela empresa;
- rivalidade de concorrentes: a busca árdua pelo lucro pode fazer com que não haja parceria entre as empresas concorrentes, tornando o processo como um jogo, vencendo o que apresentar maior lucro.

A presença de concorrentes certos pode produzir uma variedade de benefícios estratégicos que se enquadram em quatro categorias gerais: ampliar a vantagem competitiva, melhorar a atual estrutura industrial, ajudar no desenvolvimento do mercado e deter a entrada. Os benefícios particulares alcançados irão diferir de uma indústria para outra e de acordo com a estratégia seguida por uma empresa. (PORTER, 1989, p 188)

É de suma importância a empresa ter uma área de controladoria com status estratégico⁵. Infelizmente isso ainda não é visto na maioria das pequenas e médias empresas. Esta área deverá ser responsável por consolidar todas as informações vindas dos mais diversos setores e assim, alimentar a direção com informações que irá ajudar na tomada de decisão.

Atualmente, é muito comum empresas que não estão apresentando resultados tão favoráveis, contratarem o serviço de consultoria para tentar “mudar” o cenário apresentado. Mas, antes de qualquer contratação de serviços, deve-se ter ciência que isto não irá reverter os resultados apresentados pela empresa. Antes de qualquer coisa, os responsáveis pela instituição devem ter bem explícito aonde querem chegar com a empresa e, somente depois disso, que a parte da consultoria exercerá sua função, que é de ajudar no desenvolvimento da estratégia estipulada pelos gestores da instituição.

Então, para as empresas apresentarem sucesso, deve-se buscar ferramentas que auxiliem na gestão da organização, através de alianças estratégicas, desenvolvendo melhorias para os processos que são desempenhados pela instituição.

4 TOMADA DE DECISÕES

No que se refere a tomada de decisões, tem-se necessidade de identificar como as escolhas neste processo, irão desempenhar ganhos dentro da instituição.

⁵ O *controller* deve apresentar perfil contábil/ financeiro, desenvolvendo uma visão sistêmica da organização.

Para tomar a decisão mais apta diante de certos cenários, o gestor deve identificar os riscos que acompanham o processo, riscos estes que devem estar o mais próximo possível da realidade, tendo como objetivo achar a solução mais adequada para a resolução dos problemas que possam enfrentar.

Praticamente todas as decisões financeiras são tomadas em condição de incerteza, o que significa que envolvem decisões tomadas hoje a respeito de eventos que ocorrerão no futuro. Conseqüentemente, uma noção de risco é essencial na tomada de decisões financeiras. (JORDAN, ROSS, WESTERFIELD, 2002, p. 59)

O processo de tomada de decisão é sempre desafiador para os administradores e exige deles diferentes habilidades. As alternativas para esse processo devem envolver todas as áreas da empresa e não apenas a que está apresentando dificuldades, pois assim, todos estarão cientes de qual estratégia será estabelecida e, como irão desenvolver métodos facilitadores para que possam alcançar as metas colocadas diante da decisão.

Os gerentes de empresas enfrentam mudanças constantes. Todos os fatores de lucro estão sujeitos a transformações, em razão de mudanças externas, além do controle da empresa e de mudanças de iniciativa dos próprios gerentes. Boa parte das decisões gerenciais são desencadeadas pela mudança. Na realidade, os gerentes em geral se caracterizam como "agentes de mudança". (TRACY, 2000, p. 124)

O ambiente de negócios apresenta a todo momento, constantes mudanças, podendo ser com relação a fornecedores (aumentando por exemplo, o valor de determinado material que é necessário para a execução da atividade da empresa); dos colaboradores (quando a mão de obra torna-se mais qualificada, exigindo maior remuneração); os cenários externos podem apresentar queda nos preços dos concorrentes, o que acaba afetando no resultado das vendas, que serão diminuídas.

Porter, como a maioria dos estrategistas empresariais, concentra-se no poder de atratividade de um setor, na posição competitiva da empresa em determinado setor e em fontes de vantagem competitiva, como elementos essenciais do processo de formulação de estratégias. (RAPPAPORT, 2001, p. 82)

Para obter sucesso na realização das atividades da empresa, deve-se ter como ponto estratégico, a conquista dos clientes, pois obtendo isto, conseqüentemente apresentará grandes chances do índice de vendas ter seu saldo mais elevado.

Com o aumento das vendas, os gestores da empresa devem estar cientes que isso irá aumentar as contas a cobrar de seus clientes, o fluxo do contas a pagar aos fornecedores, também irá seguir na mesma proporção. Mas, se a empresa não apresenta um bom controle, não processando e cobrando as receitas de seus clientes no devido momento, poderá apresentar dificuldades no caixa para efetivar suas obrigações, prejudicando todo seu funcionamento. (HUSSEIN, 2002, p. 67)

Como as vendas são de extrema importância para que os resultados da empresa sejam positivos, deve-se atentar com o preço das mesmas⁶. Pois aumentar o preço dos produtos, acaba impactando no orçamento do cliente; onde nem todos apresentam disponibilidades financeiras para adquiri-los. Portanto, o aumento do preço dos produtos, deve vir acompanhado de benefícios ao cliente, para que consiga efetivar a compra em número maior devido ao diferencial apresentado com a variação do preço de venda, estimulando então, no volume de vendas da empresa.

Os gerentes, muito naturalmente, estão voltados para as vendas. Sem vendas, não há negócio; ponto final. Como se diz em marketing “nada acontece até a venda”. Muitas empresas novas não sobrevivem às fases iniciais, porque é muito difícil construir e estabelecer a base de vendas. Os clientes devem ser conquistados. (TRACY, 2000, p. 125)

A gestão financeira de uma empresa compreende um conjunto de ações e procedimentos administrativos, envolvendo toda a parte de controle das finanças, planejamento, análise dos recursos, integrando as atividades ligadas a obtenção, utilização e controle financeiros; cujo objetivo é obter planejamento de negócios vantajosos, verificando a viabilidade econômica e dos investimentos de acordo com o cenário em que a instituição se encontra.

A decisão se encontra no centro da gestão. É preciso distinguir entre o ato de decidir e o processo da tomada de decisão, sendo que este último compreende a identificação e a resolução dos problemas. Escolher objetivos implica toda uma série de decisões. O processo da tomada de decisão habitual de uma equipe terá, pois, uma influência sobre a qualidade de seu trabalho. (LEFEBVRE, 1982, p. 118)

Abaixo segue um pequeno relato do diretor de planejamento e análise financeira da empresa Hershey Chocolate North America, comentando a importância do fluxo de caixa com a tomada de decisões da empresa:

⁶ “Independente do investimento, o administrador financeiro precisa preocupar-se com o montante de fluxo de caixa que espera receber, quando irá recebê-lo e qual a probabilidade de recebê-lo.” (SAUNDERS, 2000, p. 39).

Quando se toma decisão de investimento em novos produtos, há um grau muito maior de variabilidade presente nas projeções de fluxo de caixa. O direcionador mais importante é a projeção das vendas. A Hershey Foods utiliza empresas de pesquisa de mercado e seus vários anos de experiência para estimar o nível de vendas em potencial (...) projetamos fluxo de caixa no processo de tomada de decisões sobre investimentos em software, pesquisa e desenvolvimento e principais iniciativas de marketing. (...) Além disso, o coração da análise para nossos programas bem sucedidos de aquisição é a avaliação econômica de fluxos de caixa projetados. Do ponto de vista financeiro, uma aquisição é análoga à introdução de vários novos produtos. Ao final de 1996, a Hershey adquiriu a Leaf North America. A Leaf, com suas diversas marcas, tais como Jolly Rancher, Pay Day e Heath, será uma das melhores aquisições na história da Hershey. No entanto, em uma visão de lucro, a Leaf em 1996 teria diminuído o lucro em \$ 17 milhões (ou \$ 11 por ação). Felizmente o fluxo de caixa é que foi levado em conta! (JORDAN, ROSS, WESTERFIELD, 2002, p. 65)

A administração do caixa é fundamental para que a empresa consiga se manter no mercado. Para se ter uma tomada de decisão concisa, é necessário analisar qual o plano estratégico que a empresa apresenta, considerando a situação real da mesma, no que se refere aos termos numéricos das demonstrações financeiras projetadas.

Em cima disso, criar hipóteses e cenários para prever o comportamento dos recursos, pois, implementar uma decisão dentro de uma organização, envolve muito além do que dar ordens; requer conhecimento do negócio, ciência dos riscos e atribuições coerentes de responsabilidade aos envolvidos, constituindo o planejamento para sucessivos processos a serem realizados na obtenção de resultados favoráveis a instituição.

5 CONCLUSÃO

No contexto atual do mercado, a competitividade tem se apresentado como um fator-chave no que se refere a sobrevivência das empresas, principalmente aos aspectos financeiros. Neste cenário, encontram-se gestores totalmente interagidos nos procedimentos que ocorrem durante o desenvolvimento da atividade da empresa, como também há os que desconhecem essas técnicas e processos de gestão da área.

Muitos acreditam que a utilização de uma ferramenta financeira específica, não pode ser implantada em qualquer empresa, o que acaba sendo um mito. Pois, a abrangência do fluxo de caixa é tão extensa, que sua aplicação pode ocorrer em

qualquer tamanho de instituição, além de poder ser utilizado também por pessoas físicas que desejam ter maior controle nas suas finanças.

Na administração financeira, o fluxo de caixa é um dos principais instrumentos de controle gerencial, sendo considerado imprescindível na atividade empresarial, pois é por meio desta ferramenta que é possível avaliar se a empresa é auto-suficiente para sua permanência no mercado ou, se precisará recorrer a terceiros.

A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários.

A necessidade de interagir fluxo de caixa com o planejamento empresarial torna-se essencial para melhor organização e metas a serem estipuladas no desenvolvimento das atividades. Para tanto, é aconselhável que se tenha o máximo de simetria nas informações de todas as áreas envolvidas no processo, o que facilita ter melhor elaboração das estratégias que irão se adequar ao cenário observado.

O planejamento e controle financeiro são de fundamental importância para a sustentação de uma empresa, tanto no que se refere a sobrevivência desta como para seu desenvolvimento, competitividade e perenidade. Sendo assim, uma decisão de qualidade está pautada no uso adequado da informação no processo decisório, de modo a traçar as alternativas e escolher a opção que leve a resultados favoráveis a organização.

Logo, pode-se afirmar que, o fluxo de caixa apurado com o planejamento estratégico, permite ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros para um determinado período, influenciando no processo de tomada de decisão que o gestor irá realizar.

Fazer a escolha estratégica certa é, portanto, o fator mais importante do processo decisório, que deve ser embasada pela análise e uso adequado da informação, de modo que possa alcançar os resultados estabelecidos pelos gestores e permanecer no mercado.

Contudo, pode-se finalizar que, não basta apenas tomar uma decisão, mas é necessário tomar uma decisão racional, ter visão sistêmica do negócio, envolvendo diferentes cenários, com as máximas informações buscando monitorar o processo, para então conseguir obter o resultado estimado.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Gestão de fluxo de caixa diário - Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.

HUSSEIN, Mohamed. **Controle de custos – 25 princípios para administrar estrategicamente**. São Paulo: Pocket MBA, 2002.

JORDAN, Bradford D.; ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W. **Princípios da administração financeira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEFEBVRE, Gerald. **Saber organizar, saber decidir- a gestão nos dias de hoje**. São Paulo: Loyola, 1982.

MASAKAZU, Hoji. **Administração financeira uma abordagem prática**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios. **Página inicial**. Disponível em: <<http://www.pequenasempresason.com.br>> Acesso em 06-04-2012 as 22:13.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. 20. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista – Um guia para administradores e investidores**. 1.Ed. São Paulo: Atlas, 2001

SANVICENTE, Antonio Z. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SAUNDERS, Anthony. **Administração de instituições financeiras**. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobre o Sebrae**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/home/index.asp>>. Acesso em 06-04-2012 as 20:59.

TRACY, John A. **Finanças: idéias inovadoras e dicas que realmente funcionam – MBA Compacto**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VITTORATO NETO, José; REIS, Carlos Donato. **Manual de gestão e programação financeira de pagamentos**. São Paulo: Edicta, 2000

WOOD JR, Thomaz; FILHO PICARELLI, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa – Uma decisão de planejamento e controles financeiros**. 1. ed. Porto Alegre: D.C Luzzatto Editores ME, 1986.

ANEXO

ANEXO 1 – EXEMPLO DE FLUXO DE CAIXA DIÁRIO					
Empresa					
Mês					
FLUXO DE CAIXA DIÁRIO	Previsão	Total Realizado	Total Previsto + Realizado	dia	
				Previsto	Realizado
<i>Saldo inicial</i>					
Entradas					
<i>Recebimento Mercado Interno</i>					
<i>Recebimento Mercado Externo</i>					
Total Entradas					
Saídas					
<i>Despesas com Pessoal</i>					
<i>Encargos Folha</i>					
<i>Impostos e Taxas</i>					
<i>Parcelamento de Impostos</i>					
<i>Outros</i>					
<i>Fornecedores Diversos</i>					
Total Saídas					
<i>Geração Operacional Diária</i>					
<i>Amortização - Juros</i>					
<i>Amortização - Principal</i>					
<i>Leasing</i>					
<i>Finame</i>					
Total de Serviços e Amortizações					
<i>Saldo Acumulado + Necess. De Caixa</i>					
<i>Aplicação/Resgate</i>					
<i>Empréstimos Novos</i>					
<i>Empréstimos Renovados</i>					
<i>Mútuos</i>					
SALDO CONTAS CORRENTES					
<i>Saldos aplicações</i>					
SALDO TOTAL					

Fonte: Elaboração própria.

No modelo de fluxo de caixa representado acima, tem-se a primeira coluna com a descrição de modalidades, separadas em grupos operacionais e não-operacionais, resultando na geração do saldo total. Em seguida pode-se observar colunas totalizadoras, apresentando em valores as previsões para o mês analisado, juntamente com o total realizado e o total previsto + realizado, que possibilitará a

verificação de quanto já foi efetivado do que era previsto e, quanto ainda há para efetivar. O fluxo realizado é elaborado de acordo com as informações dos extratos e aplicações