

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FINANCEIRO COM ENFOQUE NO FLUXO DE CAIXA

Antonia Maria Gimenes¹, Altair Roberto Mata², Luiz Henrique dos Santos Brocoli e Robslene
Alves da Costa³

RESUMO

O presente artigo aborda a eficiência na elaboração de um fluxo de caixa com um pensamento estratégico de curto e longo prazo em análises estruturais, alinhando a situação econômica da organização. Assim o objetivo do presente artigo é verificar o Planejamento Estratégico existente nas organizações e focar principalmente no fluxo de caixa. O objetivo específico foram analisar as ameaças e oportunidades do fluxo de caixa dentro do departamento financeiro, discutir e avaliar alguns conceitos relacionados ao tema, garantindo a qualidade das operações e da organização, abordar os instrumentos de apoio às tomadas de decisões e avaliar alternativas de investimentos. Assim justifica-se a relevância sobre a importância do Planejamento Financeiro, que tendo como funções e decisões assertivas no fluxo de caixa. Metodologia abordado através de leituras de autores recomendados, e com dados e levantamentos bibliográficos em livros e sites. Assim concluímos os estudos possibilitando para as organizações conceitos e ferramentas necessárias para um começo e desenvolvimento eficaz no planejamento estratégico e na elaboração de um bom fluxo de caixa.

Palavra-chave: Planejamento Estratégico. Planejamento Financeiro. Fluxo de Caixa.

ABSTRACT

This article discusses the efficiency in the elaboration of a cash flow with a short and long term strategic thinking in structural analyzes, aligning the economic situation of the organization. Thus, the objective of this article is to verify the existing Strategic Planning in the organizations and to focus mainly on the cash flow. The specific objective was to analyze the threats and opportunities of cash flow within the financial department, to discuss and evaluate some concepts related to the subject, to guarantee the quality of the operations and the organization, to approach the tools to support decision-making and to evaluate investment alternatives. This justifies the relevance of the importance of Financial Planning, whose functions and decisions are assertive in the cash flow. Methodology approached through readings of recommended authors, and with data and bibliographical surveys in books and websites. Thus, we conclude the studies by providing the organizations with the concepts and tools necessary for an effective start and development in strategic planning and in the elaboration of a good cash flow.

Keyword: Strategic Planning. Financial Planning. Cash Flow.

¹ Especialista em Administração de Empresas, Consultora, Palestrante e Professora e Coordenadora do Ensino Superior de Cursos Técnicos. ² Professor e Orientador ³ Acadêmicos do Curso de Tecnologia em Gestão Financeira do Ensino Superior de Londrina-FACULDADE INESUL.

INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações vêm sofrendo dificuldades por não possuírem total conhecimento sobre Planejamento Estratégico com enfoque no Planejamento Financeiro. A falta de domínio e qualificações para fazerem um planejamento adequado pode ocasionar prejuízos consideráveis na organização.

O principal objetivo do presente artigo é verificar o Planejamento Estratégico existente nas organizações e focar principalmente no fluxo de caixa, sendo considerada uma ferramenta importantíssima do departamento financeiro para indicar exatamente a situação da organização.

Os objetivos específicos deste artigo foram o de analisar as ameaças e oportunidades do fluxo de caixa dentro do departamento financeiro; discutir e avaliar alguns conceitos relacionados ao tema, de forma a garantir a qualidade das operações da organização; abordar os instrumentos de apoio às tomadas de decisões, avaliar alternativas de investimentos; certificar que os excessos momentâneos de caixas estão sendo devidamente aplicados. Examinar de forma extensa algumas etapas do planejamento estratégico financeiro; propor estratégias que correspondem ao estabelecimento de um conjunto de providencias a serem tomadas pelo departamento.

Sendo assim, este artigo justifica-se a relevância sobre a importância do Planejamento Financeiro, que tendo como funções e decisões assertivas no fluxo de caixa, contudo melhorando os resultados e ter disponibilidade financeira sendo planejado e controlado, minimizando custos, garantir que os recursos aplicados sejam eficientes através de planilhas e apresentar resultados positivos a longo tempo. Os procedimentos metodológicos foram às leituras de autores recomendados, e com dados e levantamentos bibliográficos em livros e sites, onde foi abordada a utilização do planejamento estratégico com enfoque financeiro e o funcionamento adequado do fluxo de caixa, sendo uma ferramenta utilizada na gestão empresarial.

O departamento financeiro consiste em uma sequência de ações e planos administrativos, que atualmente nas organizações, é composto por dados de extrema importância e isso se faz necessário para o alcance de resultados eficientes e eficazes, com a execução de seu planejamento.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A definição do Planejamento Estratégico pode ser considerada com o ato de pensar e planejar de maneira estratégica, como um processo contínuo buscando fora das organizações e desdobra-se dentro dela, auxiliando nas decisões e controle. Segundo Samuel e Peter.

O propósito do planejamento estratégico é assegurar que a empresa como um todo se integre apropriadamente a seu ambiente, ou seja, a seu ambiente operacional. Os ambientes organizacionais mudam constantemente, e as organizações devem se transformar de maneira adequada para assegurar que suas metas possam ser alcançadas, (SAMUEL E PETER, 2004).

O plano estratégico deve ser implantado e monitorado nas organizações para obter resultados. Buscando as formas que as empresas terão para alcançar seus objetivos, analisando o cenário que demonstre as oportunidades no ponto de vista interno e externo.

Porter 1986, “descreve estratégia como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”.

Figura 01 – Gráfico Planejamento Estratégico



Fonte: Porter, 1986

1ª passo –Rivalidade entre concorrentes. Você deve levar em conta critérios como o número de concorrentes, as características de cada um, o nível de publicidade, o grau de diferenciação, entre outros.

2º passo - Saiba até que ponto seus clientes podem barganhar. Não dá para pensar sua estratégia sem entender o poder de quem, no fim das contas, banca o negócio. Saiba quem é seu cliente. Entenda o que ele tem em mãos para negociar com você.

3º passo - Saiba até que ponto seus fornecedores podem barganhar. Os fornecedores definirão o planejamento do seu negócio. São eles que definirão a qualidade final de seu produto ou serviços. Porém aquele mesmo fornecedor com o preço mais alto, pode gerar melhor qualidade.

4º passo - Identifique as barreiras e saiba como se livrar delas. Ao tentar conquistar uma fatia do segmento em que você pretende atuar, prepare-se para as barreiras. Se o mercado impõe muitas, a inserção de seu empreendimento pode ser dificultada, sua estratégia precisará comportar ações para enfrentar esses obstáculos.

5º passo - Como enfrentar os similares. Esse ponto é fundamental para você saber quando é a melhor hora de transformar seu negócio. Os produtos e a forma que são consumidos, contempla não apenas o surgimento de produtos ou serviços que podem passar a consumir, mas também o fato de seu produto ou serviço ficar desconfortável.

Embora suas definições pareçam simples, as implementações dos processos são complicadas, porém com a capacidade de alinhar o propósito estratégico, e a adaptabilidade do processo exigido. Exigindo uma gestão de planejamento, monitoramento, execução, avaliação e reajustes.

Segundo Hoji, (2011), o planejamento estratégico pode ser dividido em três, Estratégico, Tático e Operacional. O planejamento estratégico se enquadra em planejamento a longo prazo, aonde as decisões são tomadas e seus resultados obtidos a prazo mais extenso.

É comum que o planejamento estratégico seja elaborado com prazos superiores a dois anos, mas com alterações de informações sejam recalculados e revistos.

O planejamento tático porem refere-se a vários planos para alcançar seus objetivos rápidos, assim o mesmo autor explica suas características:

Analisa alternativas de oportunidades dentro do mercado ou indústria. Enquanto o planejamento estratégico visa a resultados no longo prazo, o planejamento tático tem a finalidade de alavancar os resultados por meio de ações de curto prazo. Exemplos: campanha de publicidade maciça para lançamento do novo produto, campanha de melhoria de imagem institucional, (HOJI, 2011).

Ainda o mesmo autor, estabelece o planejamento operacional e providências em curto prazo e utilizando as medidas impactadas das mesmas.

O planejamento operacional é feito para maximizar os recursos da empresa aplicados em operações do dia-a-dia (de um determinado período), obedecendo aos planos estratégicos. O produto do planejamento operacional é mais conhecido como orçamento empresarial. A operação é planejada e implementada pelos profissionais do nível de gerencia, com aprovação previa da diretoria. Geralmente, é de curto prazo (seis meses a um ano), podendo chegar a até três anos. Envolve decisões mais descentralizadas, mais repetitivas e de maior flexibilidade quanto aos ajustes durante o período de implementação. Exemplos: plano de vendas do semestre, orçamento de caixa do anoetc.(HOJI, 2011).

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é uma ferramenta importante para a estratégia organizacional e sua administração, para que a empresa se mantenha sustentavelmente, sem que obtenha riscos em suas finanças. Concedendo a organização a gerar, analisar e examinar todos os cenários, buscando semelhança ou diferença permitindo ter visão futura no negócio e melhorando se necessário após analisadas.

Com a economia sofrendo instabilidade e se tornando vulnerável, a organização tende a valorizar e considerar o planejamento em primeira instância no momento de tomar suas decisões.

O planejamento financeiro tem como principal função, antecipar futuros problemas e assim evitá-los.

O planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. Possui duas dimensões: prazo e nível de agregação.

Um plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito num período futuro. O conselheiro da GM estava com toda a razão quando explicou as virtudes do planejamento financeiro. Em condições de

incertezas, isso exige que as decisões sejam tomadas muito antes de sua implantação. Quando uma empresa deseja construir uma fábrica em 2000, ela talvez precise identificar empreiteiros em 1998. Às vezes, é útil fazer uma distinção entre o curto e o longo prazo. O curto prazo, na prática, é representado pelos próximos 12 meses. Inicialmente, concentraremos nossa atenção no planejamento financeiro a longo prazo, comumente visto como sendo um período de dois a cinco anos. Os planos financeiros são montados com base na análise de orçamento de capital de cada um dos projetos da empresa. Na verdade, as propostas de investimento de cada unidade operacional são somadas e tratadas como um grande projeto. Esse processo é chamado de agregação (ROSS, 2008).

Gitman, 2004, “vê o planejamento financeiro como um aspecto importantíssimo na organização, pois orienta, da direção e o controle de tomada de decisões para atingir seus futuros objetivos”. De formas variadas, o planejamento estratégico funciona, mas os dados utilizados serão sempre os mesmos, assim explica Ross:

Previsão de vendas. Todos os planos financeiros exigem uma previsão de vendas. Previsões de vendas exatas não são possíveis, porque as vendas dependem do comportamento futuro e incerto da economia. As empresas podem obter ajuda, para esse fim, de empresas especializadas em projeções macroeconômicas setoriais. Demonstrações projetadas. O plano financeiro conterá projeções de balanço, demonstração de resultado e demonstração de origens e aplicações. Essas são as chamadas demonstrações projetadas. Necessidades de ativos. O plano descreverá os gastos de capital projetados. Além disso, discutirá as aplicações propostas de capital de giro líquido. Necessidades de financiamento. O plano conterá uma seção tratando de esquemas de financiamento. Variável de fechamento. Suponhamos que o autor de um plano financeiro projete o crescimento das vendas, dos custos e do lucro líquido a uma dada taxa g^1 . Suponhamos ainda que deseje que os ativos e passivos cresçam a uma taxa diferente, g^2 . Essas duas taxas diferentes de crescimento podem ser incompatíveis, a menos que uma terceira variável também seja ajustada. Por exemplo, só poderá haver compatibilidade entre as diversas variáveis se o número de ações crescer a uma taxa diferente, g^3 . Nesse exemplo, o crescimento do número de ações é tratado como variável de fechamento (ROSS, 2008).

Ainda seguindo o pensamento de Ross, 2008 “O planejamento financeiro, tem por obrigação saber aonde retirar os recursos necessários para seus objetivos financeiros, para assim a organização tenha visão ampla do que ser realizada no futuro”, portanto a organização se programe para obter recursos monetários, afim de que não seja surpreendido caso tenha tomadas de decisões.

CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA

Fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para obter uma boa gestão empresarial, onde são demonstradas as entradas e saídas de dinheiro (contas a receber e contas a pagar) referente ao um período estipulado do passado, real situação e ao período futuro, sendo elas informações importantes para o processo da gestão, o fluxo de caixa é real situação da empresa. Monitorando e atualizado diariamente, facilitando ao gestor uma visão estratégica de entradas e saídas da empresa, pois através do fluxo de caixa de registros passados e previsões futuras que permite a projeção do caixa do dia a dia, para que não haja escassez ou excesso de recurso.

O fluxo de caixa tem que ser flexível para assim o gestor inserir informações conforme as necessidades. Com base nos demonstrativos financeiros a organização tem controle das suas finanças e obrigações e assim podendo tomar decisões a curto ou longo prazo. Portanto para que isso aconteça, o fluxo de caixa deve estar alinhado à situação econômica da empresa, com previsões futuras criando um vínculo e uma segurança para empresa, evitando faltas de recursos que reflete as empresas e organizações.

Uma boa utilização do fluxo de caixa viabiliza a independência financeira das empresas e organizações de recursos externos, proporcionando uma expansão de recursos próprios, avaliando a capacidade do seu capital de giro implementando decisões de investimentos e financiamentos.

Avaliando os processos de caixa e usando as técnicas gerenciais proporciona um planejamento estratégico de custos e vendas para que não proporcione desperdícios de recursos.

O fluxo de caixa trabalha com informações atuais, portanto evidencia a situação econômica verdadeira das organizações, que seria a diferença entre o recebimento menos o valor gasto em um determinado período.

A Demonstração de Fluxo de Caixa é o resultado da organização, se ela obteve êxito em seus recursos financeiros, e ainda se tem recursos futuros em seu caixa e mesmo assim se terá lucratividade após saldar sua dívidas. Este tema

tem por sua obrigação conhecimento e domínio necessário, pois a falta pode ocasionar a degradação da organização.

A DFC, por sua vez, demonstra a origem e a aplicação de todo dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo. O caixa considerado engloba as contas Caixa e Bancos – por esse motivo, consideramos que seria mais adequada a intitulação Demonstração do Fluxo de Disponível. Utilizamos a denominação DFC por ser a forma geralmente mais adotada.

A análise conjunta da DFC e da Demonstração do Resultado pode esclarecer situações controvertidas sobre o porquê de a empresa ter um lucro considerável e estar com o Caixa baixo, não conseguindo liquidar todos os seus compromissos. Embora, seja menos comum o porquê de a empresa ter prejuízo, embora o Caixa tenha aumentado (INDÍCIBUS, MARION E FARIA, 2009).

Para Matarazzo, 2010 “existe duas direções para demonstrar fluxo de caixa, a Demonstração de Entradas e Saídas de Caixa – DESC – visa mostrar as entradas e saídas, fazendo uma análise antecipada se haverá falta ou sobra de caixa, para decisão de captar recursos de terceiros ou fazer novos investimentos.

Para o autor, a DESC (Demonstração de entradas e saídas de caixas) nada mais é do que uma ferramenta financeira para a organização.

As entradas e saídas de caixa de uma empresa sempre batem. Mesmo a empresa inadimplente, ao deixar de cumprir parte ou totalidade de seus compromissos, tem o saldo de caixa “batido”. Também a empresa mal administrada, que toma empréstimos de curto prazo para cobrir prejuízos, realizar investimentos sem retorno, e que, portanto, não poderá pagá-los, terá as entradas e saídas de caixa “batendo”. Daí o perigo do uso da Demonstração de Entradas e Saídas de Caixa – DESC.

A Demonstração do Fluxo de Caixa Líquida (DFLC) para o autor é a melhor ferramenta de análise para a saúde financeira da organização, pois esta análise financeira reconhece e examina se a organização está gerando recursos para suas atividades, se obtém dinheiro em caixa após quitar as dívidas, investimentos ou financiamentos a longo prazo, se a mesma terá necessidade de capital de giro, assim apresenta de uma forma evidente os princípios e relações para o fluxo de caixa.

Em todas as organizações existem as partes interessadas os “*Stakeholders*”, cujo objetivo deste grupo é ser responsável pelo planejamento ou plano de ação, tendo uma visão ampla na organização e seus processos, assim contribuir para a otimização da empresa. Pois a métrica deste grupo interessado é

a situação financeira da organização como ela se encontra, porém é a saúde financeira que dá vida a organização.

Para o gestor, os indicadores Financeiros têm uma grande importância, pois através destes, permite que o gestor tenha um diagnóstico da real situação da empresa, pois com um fluxo de caixa bem alimentado e atualizado, terá decisões assertivas dentro da organização e das finanças da empresa.

“...função financeira, cuja finalidade é assessorar a empresa como um todo proporcionando-lhe os recursos monetários exigidos, não determina, por isso mesmo, quais as aplicações a serem feitas pela empresa. Isso decorre dos objetivos e das decisões da administração ou dos proprietários da empresa em um nível mais alto – o nível estratégico.”(SANVICENTE, 1997).

Sendo assim o escopo do gestor é determinar cada condição e fonte disponível e montar a melhor estrutura financeira possível.

“... a função financeira compreende os esforços dispendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa proporcionar a manutenção de um certo grau de liquidez.” (ARCHER E AMBRÓSIO, 1997).

NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

O Capital de Giro são os valores de um ativo circulante de uma organização. Que seriam os bens convertidos em capital a curto prazo para o seu uso.

O Capital de Giro deve conter um planejamento efetivo, pois através das decisões de investimentos fazem o seu capital aumentar ou diminuir. Porém um capital de giro estável ao longo do tempo só vem a diminuir em investimentos sobre o ativo imobilizado (imóvel). A forma de calcular a Necessidade de Capital de Giro é analisar os grupos de Ativo e Passivo Circulante no Balanço Patrimonial.

Ativo Circulante: representa os recursos disponíveis a curto prazo (caixa, bancos, aplicações financeiras, contas a receber, estoques etc.).

Passivo Circulante: representa os financiamentos a curto prazo da empresa (fornecedores, contas a pagar, empréstimos etc.).Depois disto, basta realizar a conta:

$NCG = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$

A primeira fórmula que vimos, traz a Necessidade de Capital de Giro da empresa em dias. Já a fórmula acima traz a NCG em Reais (ou unidade monetária utilizada pela sua empresa).

Figura 02 – Gráfico Demonstrativo do Capital de Giro



Fonte: Alves, 2012

Pode-se definir o Capital de Giro como o conceito econômico constituído para financiar a necessidade de capital de giro.

As dificuldades em relação ao capital de giro acontecem pelos motivos de redução de vendas crescimento da inadimplência aumento das despesas financeiras e de custos, possibilitando uma necessidade de capital de giro.

A necessidade de capital é o valor mínimo que a empresa precisa para garantir suas compras, produções e vendas de produtos ou serviços.

A necessidade de capital de giro é de acordo com o ciclo de caixa da empresa. Se ela possui um ciclo de caixa longo sua necessidade será maior, ou se o ciclo de caixa for menor sua necessidade será menor. Assim, a redução do ciclo de caixa requer as medidas operacional, reduzindo os prazos de estocagem, produção, operação e vendas.

Para um bom planejamento do capital de giro os gestores e empresários deve analisar as contas do ativo cíclico que são clientes, estoques, duplicatas a receber, despesas antecipadas e as contas do passivo cíclico que são fornecedores, salários e encargos a pagar, impostos a pagar e fretes a pagar.

PONTO DE EQUILIBRIO FINANCEIRO

O Ponto de equilíbrio financeiro tem por seu objetivo assegurar que as entradas e saídas estão equilibradas ou as entradas a maior, onde os prazos de recebimentos de seus clientes e pagamentos de seus fornecedores estejam coerentes, assim há aumento de recursos próprios e diminuição de recursos de terceiros.

Determina que o ponto de equilíbrio nada mais é do que o que a organização precisa vender de seus produtos ou serviços, para resultar no zero, ou seja, que não obtém lucro ou prejuízo, mas uma situação estável.

Definindo o volume ou receita de venda estável, a organização busca a margem superior a este ponto para assim obter o lucro, sendo este o principal objetivo das decisões a serem tomadas, aplicando estabilidade a esta maior margem encontrada.

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES DO FLUXO DE CAIXA

Para analisar o ambiente em questão, o fluxo de caixa, deve se analisar as oportunidades mais vantajosas, considerando as ameaças importantes para a organização.

A organização tende a elaborar estratégias para que assim que surgir oportunidades, a mesma saiba visualizar e entende-las de forma planejada, e expandir seus negócios.

Para a identificação dessas oportunidades, a organização deve se preparar para possíveis ameaças que pode ocorrer e estar preparados para solucionar.

CONCLUSÃO

O planejamento estratégico e financeiro é um ato de pensar e planejar e se estas funções foram adequadamente implantadas e monitoradas a organização obtém seus resultados e metas. Porém, para a organização impulsionar dentro do mercado de trabalho, é necessária uma provisão assertiva. O gestor tem que se manter atento ao ambiente interno e externo, assim atuando de forma coerente e obtendo um crescimento constante.

Assim, desenvolver uma relação coerente entre o que a organização necessita e sua alavancagem, para que a mesma tenha êxito nos seus processos, tornando-a estável, equilibrada e gerando oportunidades.

Pode ser observado que o processo do planejamento financeiro não deve ser mecanizado, porém hoje há uma grande agilidade entre as planilhas e gráficos disponíveis, mesmo sendo de grandes utilidades, deve ser analisado e aplicado de forma responsável.

O presente artigo objetivou demonstrar a importância do fluxo de caixa dentro do planejamento financeiro nas organizações, especificando e caracterizando as ferramentas e processos necessários para analisar, provisionar, desenvolver e evoluir através dos resultados.

Conclui-se que para o gestor obter suas tomadas de decisões e resultados determinados, precisa de recursos como um fluxo de caixa planejado e controlado, assim atender os objetivos estabelecidos, de forma que atenda a necessidade de capital de giro, buscando o equilíbrio financeiro e manter a rentabilidade do negócio.

REFERÊNCIAS

HOJI, Masakazu, ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA PRÁTICA 3ª Edição, Editora Atlas, 2011, São Paulo.

MARION, José Carlos e FARIA, INTRODUÇÃO À TEORIA DA CONTABILIDADE 5ª Edição, Editora Atlas, 2009, São Paulo.

Pearson Addison Wesley, GITMAN, Lawrence Jeffrey, PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA 10ª Edição, 2004, São Paulo.

PORTER, 1986, AS VANTAGENS COMPETITIVAS DAS NAÇÕES. 1ª Edição, Editora ELSEVIER EDITORA, 1986.

ROSS, Stephen A., ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DA PRÁTICA 2ª Edição, Editora Atlas, 2008, São Paulo.

SAMUEL C. CERTO - J. PETER, ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA 2ª Edição,

SANVICENTE, Antônio Zoratto, 1997, ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA 3ª Edição – Editora Atlas, São Paulo.

Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.htm> acessado 04/09/2016

Disponível em <http://www.significados.com.br/planejamento-estrategico/acessado-04/09/2016>

Disponível em http://gestaoestrategica.trt10.jus.br/portal/index.php?option=com_content&id=62&Itemid=76 acessado 04/09/2016

Disponível em <http://www.sitecontabil.com.br/noticias/artigo.php?id=714> acessado em 10/09/2016

Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF acessado em 17/10/2016