



Faculdade Integrado INESUL

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE LONDRINA
Credenciado pela Portaria do MEC de nº 2.742 de 12.12.01

**GILBERTO PRADO SILVANO
ROSANGELA CRISTINA BARRETO SILVA
JANETE APARECIDA DOS SANTOS SOLA**

**O ORÇAMENTO E A DFC COMO INSTRUMENTOS DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTROLE
FINANCEIRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Londrina 2008



Faculdade Integrado INESUL

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE LONDRINA
Credenciado pela Portaria do MEC de nº 2.742 de 12.12.01

GILBERTO PRADO SILVANO
ROSANGELA CRISTINA BARRETO SILVA
JANETE APARECIDA DOS SANTOS SOLA

**O ORÇAMENTO E A DFC COMO INSTRUMENTOS DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTROLE
FINANCEIRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós Graduação em Contabilidade e Controladoria Empresarial da Faculdade Integrado INESUL – Campus Londrina, como quesito para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Controladoria Empresarial.
Orientador: Prof. Ms. Victor Hugo de Carvalho

Londrina 2008



Faculdade Integrado INESUL

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE LONDRINA
Credenciado pela Portaria do MEC de nº 2.742 de 12.12.01

**GILBERTO PRADO SILVANO
ROSANGELA CRISTINA BARRETO SILVA
JANETE APARECIDA DOS SANTOS SOLA**

**O ORÇAMENTO E A DFC COMO INSTRUMENTOS DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTROLE
FINANCEIRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Controladoria Empresarial no Curso de Pós Graduação em Contabilidade e Controladoria Empresarial da Faculdade Integrado INESUL – Campus Londrina, com nota final _____ (), conferida pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Orientador: Ms. _____
VICTOR HUGO DE CARVALHO

Londrina, _____ de _____ de 2008.

Londrina 2008

EPÍGRAFE

**“O ser humano descobre-se a si mesmo quando se defronta com os obstáculos.”
(Saint-Exupéry)**

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, e pela a alegria de viver.

Aos nossos familiares pais, mães, esposos, filhos e irmãos pelo incentivo, carinho e paciência que tiveram conosco e, por compreenderem que nossa falta de tempo era por um objetivo maior.

Ao professor Victor Hugo por ser nosso orientador, e por ter aberto mão do seu tempo em nosso favor.

Aos professores da pós graduação pelas palavras de incentivo e carinho, e por nos motivarem a buscar cada vez mais o conhecimento.

Por fim, aos colegas de turma pelos momentos de alegria vividos juntos, e pela troca de informações tão importante para nós nesse momento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Configuração do demonstrativo do fluxo de caixa, segundo o FAS - 95	34
Figura 2- DFC pelo método direto	37
Figura 3- DFC pelo método indireto	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Formulação do problema.....	10
1.2 Pergunta da pesquisa	11
1.3 Objetivo geral	12
1.4 Objetivo específico	12
1.5 Metodologia.....	12
2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO	13
2.1 Por que planejar	14
2.2 Níveis de responsabilidade e tipos de planejamento	16
2.3 O processo de planejamento estratégico	17
2.4 Como elaborar um planejamento	17
3 ANÁLISE DOS AMBIENTES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	18
3.1 Análise interna.....	19
3.2 Análise externa.....	19
3.3 Objetivos estratégicos	20
3.4 A importância do planejamento estratégico.....	20
4 ALGUNS CASOS DE SUCESSO	21
4.1 Caso Toyota	21
4.2 Caso Grendene	22
5 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO	22
6 DEFINIÇÃO DE ORÇAMENTO	23
6.1 Definição dos objetivos do orçamento.....	24
6.2 Orçamento como ferramenta do processo de gestão	24
6.3 Estruturação do orçamento	25
6.4 O processo de elaboração do orçamento.....	27
7 DEFINIÇÃO DE DFC (DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA).....	28
7.1 Objetivos da DFC	31
7.2 Tipos de DFC	31
7.3 Formas de apresentação da DFC	35
8 CONCLUSÃO	41
9 REFERÊNCIAS.....	42

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal dar ênfase à importância do orçamento e a demonstração do fluxo de caixa nas empresas, pois é um instrumento que ajuda a identificar em todas as áreas os gastos e os lucros obtidos. O orçamento, o fluxo de caixa e o planejamento dão à administração uma base de dados e informações para as análises, e sem dúvida são ótimas ferramentas operacionais para identificar problemas em algumas áreas e melhorar as operações e os lucros.

Sabemos que um sistema de orçamento, fluxo de caixa e planejamento pode resolver muitos dos problemas administrativos, pois mostra uma grande quantidade de dados que permite analisar problemas tanto de curto como de longo prazo, e a obrigar a administração a reavaliar as suas decisões.

Palavra -chave: Planejamento, Orçamento

ABSTRACT

The present work has as objective main to give to emphasis to the importance of the budget and the demonstration of the flow of box in the companies, therefore it is an instrument that helps to identify in all the areas the gotten expenses and profits. The budget, the flow of box and the planning give to the administration a base of the data and information for the analyses, and without a doubt they are excellent operational tools to identify problems in some areas and to improve the operations and the profits. We know that a system of budget, flow of box and planning can decide many of the administrative problems, therefore shows a great amount of data that allow in such a way to analyze problems of short as of long stated period, and to compel the administration to reevaluate its decisions.

Word - key: Planning, Budget

1 INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo tem inserido várias mudanças na economia mundial, forçando nações a reverem suas políticas de desenvolvimento para se adequarem à nova realidade mundial.

O acirramento da competitividade exige das empresas maior eficiência na gestão de seus recursos, e como parte integrante do sistema, buscam cumprir seu papel junto à sociedade. Esta busca pela melhoria e eficiência na aplicação dos recursos, induz os responsáveis pela gestão empresarial, a avaliarem suas decisões embasadas em informações consistentes.

As constantes mudanças tanto na política como nos negócios, impulsiona as organizações à busca de qualidade nas informações gerenciais, o que se transformou em elemento determinante para a sua sobrevivência e continuidade no mercado.

As mudanças no cenário econômico propiciam pouca estabilidade para os empresários, em especial para os pequenos e médios empreendedores, que por conseguinte necessitam de informações que lhes dêem suporte em todas as etapas da gestão empresarial, seja no planejamento, seja na execução ou na avaliação e análise dos resultados.

A necessidade de obter informações atualizadas, com projeções do futuro e ao mesmo tempo de fácil compreensão, tem levado as empresas a buscar novas ferramentas de controle, que lhes dêem condições de melhorar o fluxo de informações de forma dinâmica e lhes mostre as tendências (positivas ou negativas) de seu fluxo de caixa e lucratividade.

O presente trabalho, aborda a necessidade da gestão empresarial acompanhar o desempenho da empresa através de sua capacidade de geração de caixa.

Neste contexto se destaca o fluxo de caixa e o orçamento como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros, proporcionando uma visão clara da administração de seu capital de giro.

1.1 Formulação do problema

A economia atual apresenta mudanças constantes, e nesse cenário as informações obtidas através da contabilidade tradicional não são capazes de fornecer informações suficientes para a tomada de decisões relativas a todas as áreas da organização.

Estas informações podem ser trabalhadas de modo a se tornarem ferramentas para a dinâmica empresarial, possibilitando efetiva gestão de recursos.

O fluxo de caixa, e o Orçamento, como ferramentas de gestão, permitem às organizações conhecerem o volume de capital necessário para arcarem com seus compromissos diários, e também disciplinar a alocação de recursos para suprimento de caixa, ou investimentos.

De acordo com Silva (1999) empresa organizada necessita não apenas das demonstrações financeiras, mas de outros relatórios gerenciais que independem da legislação obrigatória, mas decorrem das necessidades gerenciais para auxílio no processo decisório.

A idealização e construção do fluxo de caixa e do orçamento podem evitar situações desfavoráveis às empresas, tais como: insuficiência de caixa; cortes nos créditos; suspensão de entregas de materiais e mercadorias, entre outras, fatos que podem causar uma série de descontinuidades nas operações. O excesso de caixa, situação que se refere a uma reserva muito elevada, também pode ser administrada com a utilização destas ferramentas. Logo, tanto deficiência quanto excesso de caixa podem ser geridos através das informações do fluxo ou do orçamento.

No entendimento de Frezatti (1997) um instrumento gerencial adequado é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização. Sem ferramentas de controle, as atitudes administrativas são tomadas de modo empírico, o que muitas vezes não se traduz em resultados satisfatórios.

As constantes mudanças na economia acarretam pouca estabilidade para os empresários, em especial para os pequenos e médios empreendedores, que conseqüentemente necessitam de informações que lhes dêem segurança em todas as etapas da gestão empresarial, seja no planejamento, seja na execução ou na avaliação e análise dos resultados.

A necessidade de obter informações em tempo real, com projeções do futuro e ao mesmo tempo de fácil entendimento, tem levado as empresas a buscar novas ferramentas de controle, que lhes dêem condições de aprimorar o fluxo de informações de forma dinâmica e lhes mostre as tendências (positivas ou negativas) de seu fluxo de caixa ou orçamento.

O que se observa dentro deste cenário, é que as dificuldades financeiras podem ser geradas devido às limitações das informações para a tomada de decisões, exigindo informes de gestão capaz de acompanhar e fornecer subsídios necessários para suprir esta necessidade.

1.2 Pergunta da pesquisa

Diante das limitações fornecidas pelas demonstrações financeiras, como identificar as necessidades ou sobras de caixa para obter um equilíbrio entre as entradas e saídas no curto prazo?

1.3 Objetivo geral

Revisar os conceitos de gestão financeira, com ênfase à dinâmica do fluxo de caixa, e propor o uso de um modelo adaptado como fonte de orçamento e demonstração de fluxo de caixa para visualização antecipada das necessidades e sobras de caixa, visando a liquidez no curto prazo.

1.4 Objetivo específico

Ilustrar um modelo de Fluxo de Caixa, como proposta de ferramenta de gestão financeira, visando o orçamento e planejamento de caixa, a fim de prever suas necessidades financeiras de curto e médio prazo.

1.5 Metodologia

O presente estudo trata de um trabalho exploratório que visa à indicação de um instrumento que servirá de orientação para a gestão financeira. Caracteriza-se pela pesquisa descritiva exploratória, com enfoque em análise documental com respaldo qualitativo, utilizando a pesquisa bibliográfica.

Mattar (1997) afirma que por meio dos estudos exploratórios o pesquisador é provido de maior conhecimento sobre o tema ou problema em estudo, conseguindo assim maior experiência. Assim, através de estudos exploratórios, o pesquisador, em contato com experiência de vários trabalhos já feitos por outros, via levantamento bibliográfico, entre outros, encontra os elementos necessários para o estudo e obtenção de determinados resultados.

No entendimento de Gil (1991), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o assunto, tornando-o mais explícito, procurando esclarecer e modificar conceitos e idéias existentes.

Por ser um assunto abordado por diversos autores, a pesquisa bibliográfica, mostrou-se um instrumento eficaz na execução deste trabalho.

2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

O planejamento, para Andrade (2002), pode ser conceituado como um processo racional, sistemático, e flexível para a tomada de decisões, o alcance de objetivos e a direção para um futuro desejado. Pode-se dizer que se trata de um processo racional porque o mesmo é constituído por uma seqüência de etapas, organizadas para um determinado fim. É sistemático, pois as etapas formam um conjunto de ações interdependentes, interativas e holísticas. E por final é flexível porque no decorrer do período, mudanças devem acontecer para que o objetivo final seja alcançado. Para Ribeiro (1998):

“Quando uma realidade muda, passa a ser regida por novas leis. Não perceber isso faz a empresa perder a competitividade. Aperfeiçoar procedimentos e técnicas anteriores é inútil – pelo simples fato de que as leis que os legitimam não existem mais. Foram revogadas pela nova realidade”.

Para Oliveira (2002), Planejamento estratégico, tornou-se indispensável a qualquer empresa, independente do setor em que atuam. É a única forma de se desenhar um futuro desejado, desenvolver mecanismos para alcançá-lo e identificar os eventuais desvios durante esse processo.

O desenvolvimento deste processo envolve uma série de atividades que são desencadeadas em toda a organização, desde a cúpula administrativa, até os níveis inferiores, embora de forma diferenciada. Essa diferenciação ocorre em função do fato de as organizações apresentarem níveis distintos de responsabilidade e participação no processo.

O fator mais importante na elaboração do Planejamento , ao contrário do que muitos possam pensar, não é a correta escolha de um modelo formalmente estruturado. O que mais importa, é que haja aceitação e credibilidade na sua

elaboração, que ele conte com o apoio de todas as lideranças da empresa, enquanto mecanismo que irá nortear as suas ações durante os próximos anos. Assim, as questões de método, concepção e organização do Plano, devem ser adequadas à realidade de cada empresa, tanto no sentido de respeitar e incorporar processos de decisão e formas de estruturação que por ventura possam existir, quanto no sentido de atuar sobre estes mesmos pontos.

Do ponto de vista técnico, no que diz respeito à elaboração do Planejamento, há vários modelos formulados e disponíveis na literatura. A empresa deve buscar um que seja adequado às suas condições e necessidades organizacionais. Os principais elementos para o sucesso na execução do Plano, são os seguintes:

- Conseguir aceitação e motivação interna para fazer e implantar o planejamento.
- Elaborar objetivos claros, alcançáveis, flexíveis e traduzidos em ações para a empresa desenvolver.
- Ter um bom esquema de plano operacional para permitir a consecução dos objetivos; fazer acompanhamento e controle periódicos, visando correções necessárias.

2.1 Por que planejar

De acordo com o site IEF (2008), 90% das pequenas empresas fecham as portas no primeiro ano de vida, o que seria perfeitamente evitável, se estas conseguissem colocar em funcionamento dentro da entidade, alguma ferramenta de planejamento estratégico, dentre as muitas que existem. Os empresários se justificam dizendo que a carga tributária é alta, ou a economia está ruim. Mas o principal motivo que leva à esse triste resultado, é a falta de planejamento. As empresas até planejam antes de começarem suas atividades, mas depois não o fazem mais.

Ao contrário das pequenas, as grandes empresas definem suas principais metas e objetivos. Traçam planos estratégicos de longo prazo, e distribuem obrigações para todos os departamentos da empresa, com níveis de responsabilidades diferentes. Além disso, fazem uma análise dos ambientes internos e externos para uma melhor aplicação do planejamento e fazem uma análise de seus objetivos estratégicos.

O tempo da aplicação do planejamento pode variar de empresa para empresa, em uma pode-se ter o objetivo alcançado em cinco anos, em outras, esse processo pode levar décadas. Mas com um amplo conhecimento do gestor sobre sua equipe e seus objetivos, todas podem alcançar o sucesso.

A atividade de planejamento se faz presente ante a necessidade de dado uma situação inicial, estabelecer e alcançar uma situação objetivada anteriormente. Planejamento é o processo de gestão que irá definir como se pretende tirar a Entidade da situação atual e fazê-la atingir uma situação futura objetivada.

Os produtos, tendo em vista o objetivo delineado, são planos, políticas, objetivos/metastas. O escopo é a eficácia empresarial que se traduz pelo cumprimento da missão, a sua continuidade e a otimização do desempenho organizacional.

Os requisitos da eficácia são variados e – praticamente - impossíveis de serem mensurados. São eles; [a] produtividade; [b] eficiência; [c] satisfação das pessoas; [e] adaptabilidade do processo decisório e [f] desenvolvimento. Entendemos que uma organização eficaz atende a todos os requisitos e o resultado econômico é o melhor indicador dessa eficácia.

A globalização faz com que a situação atual e perspectivas do futuro, seja de intensa competitividade, velocidade das mudanças e instabilidade política com reflexos negativos na economia dos países e conseqüentemente nas organizações empresariais.

2.2 Níveis de responsabilidade e tipos de planejamento

Ainda para Andrade (2002), existem três níveis de responsabilidade: institucional, intermediário e operacional. E para cada tipo de nível de responsabilidade existe um tipo de planejamento que são: estratégico, intermediário ou setorial e tático.

O nível institucional é o ponto mais alto da hierarquia. Onde se encontram os principais dirigentes e onde são tomadas as principais decisões. As decisões tomadas nesse nível são orientadas para a organização como um todo e servem de discussão para encontrar caminhos alternativos futuros. O que se decide nesse nível, serve como parâmetro para as decisões tomadas no nível intermediário. Nesse nível o planejamento estratégico abrange a organização como um todo e não entra em detalhes específicos de cada departamento. O planejamento é dirigido para o longo prazo e procura estabelecer um senso de direção para os caminhos futuros e exige a elaboração de planos mais detalhados posteriormente.

No nível intermediário as decisões tomadas no nível institucional são divididas em áreas específicas e cada gerente tem a missão de adequar seu departamento e tomar as decisões necessárias para alcançar o objetivo como um todo. Nesse nível o planejamento tático, é direcionado para o médio prazo e é mais detalhado que no planejamento estratégico. São exemplos: planos de marketing, planos financeiros, etc.

O nível operacional, ou técnico tem como principal responsabilidade a execução das várias rotinas e tarefas decididas no nível intermediário. Aqui são feitas as atividades básicas da organização, tais como a elaboração da folha de pagamento, o atendimento a clientes, efetivação de vendas e outros. O planejamento operacional é bastante detalhado e direcionado para o curto prazo. Cada plano tático exige o desenvolvimento de vários planos operacionais. Para o plano de marketing, por exemplo, é necessário um plano de pesquisa de mercado, plano de vendas, plano de promoções.

2.3 O processo de planejamento estratégico

De acordo com Djalma Oliveira (2002), como premissas essenciais ao processo do Planejamento Estratégico, diz-se que ele deve ser planejado, interativo e contínuo, sendo repetido ao longo do tempo. Uma empresa, só poderá conseguir implementar um planejamento se ele for adaptado, evoluído, testado, entendido e avaliado continuamente, criando assim consolidação e credibilidade no processo.

O sucesso do planejamento estratégico está intimamente ligado com a forma de condução do processo de preparação. Em linhas gerais, pode-se dizer que o planejamento deve envolver todas as áreas da companhia, interligando-as por seus diferentes aspectos táticos e operacionais. Como resultado, os executivos terão diferentes planos de ação aos quais serão desenvolvidos pelas várias áreas da empresa, de forma perfeitamente interligada.

2.4 Como elaborar um planejamento

Segundo o site do Sebraesp, os passos necessários para elaboração do planejamento são:

- O nível de precisão e detalhe deve ser reduzido, uma vez que o que se busca é a capacidade de ação rápida.
- O diagnóstico da situação atual da empresa frente ao ambiente externo e a identificação das ameaças e oportunidades deverão constituir o ponto de partida para que se atinja a formulação tanto de objetivos como de Planos táticos.
- O objetivo de atingir sempre níveis crescentes de participação de mercado deve ser analisado sob novo prisma, pois não há relação necessária entre lucratividade e participação de mercado.
- O processo de planejamento deve ser descentralizado.
- Não inicie o processo pela formalização do Planejamento - esta sempre deverá ser resultante.

- Comece pelo fim e verifique o que é preciso para chegar lá.
- Sempre planeje com eventos. Os caminhos para atingir os objetivos devem ser mensuráveis.
- Não estabeleça objetivos que não possam ser monitorados.
- Planeje em módulos. Certifique-se de que os resultados foram atingidos antes de iniciar a implementação de outro módulo.
- Assegure o tempo necessário para cada evento.
- O desenvolvimento de uma estratégia em si, não é suficiente para determinar o sucesso de uma empresa.
- A estrutura deve ser ajustada ao Plano formulado.

De acordo com Maringamanagement (2008), para a elaboração e implementação de um bom planejamento estratégico é necessário uma pesquisa para ter conhecimento, para uma melhor aplicação. O planejamento nasce a partir dos grandes objetivos que a organização deseja atingir. O objetivo maior do planejamento é desenvolver estratégias para obter um melhor desempenho e um resultado final melhor.

Andrade (2002) deixa bem claro que as primeiras ações desencadeadas deverão definir o propósito da missão. A missão deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo de acordo com que a empresa produz ou oferece.

Uma das formas de definir a missão, é a empresa se auto-questionar sobre: qual o nosso negócio? Nosso cliente? O que ele realmente quer e quais necessidades ele deseja satisfazer? Definida a missão ou objetivo estratégico do planejamento, partir para a análise dos ambientes e objetivos estratégicos.

3 ANÁLISE DOS AMBIENTES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acordo com Maringamanagement (2008), a análise dos ambientes é o primeiro passo do processo de planejamento e através dele que as informações

serão obtidas e nortearam os objetivos. A análise capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, identificando e monitorando seus concorrentes e o mercado. É com base nesses dados que a empresa se antecipa as mudanças provocadas nos diversos ambientes.

3.1 Análise interna

Para Andrade (2002), trata-se de diagnosticar o potencial de recursos e de outros importantes componentes internos das empresas. Identificando seus pontos fortes e principalmente seus pontos fracos. Recursos tangíveis e intangíveis, estrutura organizacional, estrutura de poder, clima organizacional, estilo de administração, grau de centralização de poder e níveis de processualismo deverão ser analisados e estudados antes de qualquer tomada de decisão em um planejamento.

3.2 Análise externa

De acordo com Maringamanagement (2008), trata-se de uma análise das condições que rodeiam a empresa proporcionando a mesma, desafios e oportunidades de negócios. Com isso a empresa possui a capacidade de adaptação às mudanças de ambiente e antecipação aos seus concorrentes. Para Andrade (2002), os principais pontos a serem analisados são: força dos concorrentes, variáveis econômicas, políticas, culturais, sociais, tecnológicas, ecológicas e demográficas.

Sem dúvida um dos aspectos mais importantes a ser levado em conta na elaboração de um planejamento estratégico é a concorrência. A rivalidade entre os competidores faz com que cada organização utilize táticas, como guerra de preços, guerra de propaganda, introdução de novos produtos, incrementos dos serviços oferecidos ao cliente.

3.3 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos devem expressar as metas que propõe a alcançar a empresa em um nível global e em longo prazo. Nesta etapa do planejamento o objetivo deverá ser dividido nas seguintes áreas: produto mercado e imagem (definir produtos que serão oferecidos e manutenção da imagem junto aos clientes); qualidade para o cliente (definir as necessidades dos clientes e oferecer produtos para satisfazê-los); organização, tecnologia e processos (organizar o processo de produção desde a compra da matéria prima até o cuidado com a pós-vendas); patrimônio humano (estudar as habilidades dos recursos humanos da empresa e manter os funcionários motivados); economia e finanças (realizar o planejamento estratégico dentro das condições financeiras da empresa, não extrapolando seu orçamento).

3.4 A importância do planejamento estratégico

Para Maringamanagement (2008), as empresas brasileiras, diante da complexidade no cenário empresarial, estão buscando ferramentas e técnicas para ajudarem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas.

Os desafios e ameaças que as empresas se deparam, também são oportunidades para desenvolver soluções e abrir novos mercados para seus produtos. A partir desse momento as empresas começaram a planejar estrategicamente o futuro de suas empresas. O futuro de uma empresa depende do que está sendo executado agora. Portanto o planejamento lançará a base para a construção de futuro promissor e principalmente a empresa estará preparada para os percalços encontrados no caminho para o sucesso. Mas, nem todo planejamento é eficiente. O planejamento não pode ser algo fantasioso, mas os objetivos deverão ser ousados. O mais importante é que toda a equipe da empresa esteja empenhada em conseguir um excelente resultado. Empregados, superiores e a média gerência

devem estar familiarizados com a administração estratégica, tornando as atividades mais eficazes.

4 ALGUNS CASOS DE SUCESSO

4.1 Caso Toyota

Um dos casos mais longo de planejamento estratégico foi o da Toyota, segundo a revista Exame em reportagem feita por Correa (2007), uma revolução silenciosa que levou 50 anos para atingir seu objetivo. A montadora japonesa viveu sua pior crise no período pós Segunda Guerra. A beira da falência, o presidente da empresa, Eiji Toyoda¹ (primo do fundador), pediu ao engenheiro Taiichi Ohno, que reinventasse o processo produtivo da montadora. Ohno resolveu o problema passando um pente fino em cada etapa do processo de fabricação de automóveis, reduzindo desperdícios e eliminando estoques altos, comum nas outras montadoras. Assim nasceu o chamado Sistema Toyota de Produção. Durante cinco décadas, a Toyota dedicou-se a aprimorar seu método, tornando a produção enxuta e eficiente, método que depois foi copiado pelas principais montadoras do mundo.

Como dito anteriormente, esse processo demorou 50 anos para atingir seu objetivo. Pois no final de abril desse ano a montadora japonesa assumiu o posto de maior fabricante de carros do planeta, desbancando os 73 anos de liderança da americana General Motors. A Toyota chega nesse posto pensando no futuro. O planejamento é a palavra chave na companhia. O departamento de pesquisa e desenvolvimento já está avaliando como serão os carros da montadora em 2030, e as pesquisas são para criar automóveis que os clientes queiram (ou precisem) comprar.

¹ O nome Toyoda está correto, a palavra Toyota foi escolhida, pois tem uma sonoridade melhor.

4.2 Caso Grendene

A mesma revista Exame, em matéria de Naidutch (2007), coloca a questão da marca Ipanema. Os executivos da Grendene acreditam ter encontrado o produto certo que permitirá a companhia gaúcha ter finalmente sua marca global. A intenção é repetir a trajetória das Havaianas. Os principais métodos usados para a Grendene alcançar o mercado internacional serão: associação do produto com a imagem da modelo Gisele Bündchen e a temática indígena; centralizar esforços de marketing na sandália Ipanema, de baixo custo e desenhos simples; preço médio de 30 dólares em lojas de departamento da França, Espanha e Alemanha.

O que animou os executivos foi o desempenho do produto no mercado nacional. Em entrevista a Exame, Március Dal Bó, responsável pelo marketing afirma que, “Desde que o produto foi lançado, em outubro, as vendas no período já foram 40% superiores as da antiga Ipanema Gisele Bündchen no mesmo período do ano passado”. É a empresa usando sua boa avaliação do produto em um mercado, para promover o mesmo produto em outro.

5 INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO

Uma das ferramentas mais importantes dentro do processo de Gestão Orçamentária dentro das organizações, é sem dúvida o Orçamento, que consiste basicamente em quantificar monetariamente aquilo que se pretende formar ou adquirir em um determinado período de tempo, ou seja, uma visão imaginária de onde se quer chegar, o que se pretende atingir, e de que forma esses objetivos serão alcançados.

Nas organizações empresariais, o **Orçamento** e a **Demonstração do Fluxo de Caixa**, sejam eles previstos ou realizados, são sem dúvida, ferramentas importantes na gestão do negócio, onde previamente são traçadas metas, objetivos, aplicação dos recursos, controle organizacional mais confiável, definição da

responsabilidade de cada indivíduo envolvido dentro da organização, além de permitir comparações entre os resultados alcançados e as metas anteriormente definidas.

6 DEFINIÇÃO DE ORÇAMENTO

Segundo Padoveze (2004), Orçamento pode ser entendido como a “expressão monetária e quantitativa de um plano, cujo objetivo, é atingir um resultado final, anteriormente traçado pelos responsáveis pela sua elaboração, com a participação de todos os setores da empresa.

Orçamento é uma ferramenta da gestão que define as intenções da empresa em termos financeiros. O orçamento consiste, essencialmente, num plano de trabalho coordenado, e no controle desse plano.

O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados. É o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem em conjunto em busca de resultados positivos.

Orçar significa processar os dados dos sistemas de informação constantes dos vários sistemas de contabilidade, inserindo as previsões para o próximo exercício. Para que essa previsão seja feita, não existe nada de especial, é preciso ter uma boa visão da empresa na hora de sua elaboração, os participantes desse processo devem definir objetivos que sejam alcançáveis, para que o orçamento não se torne algo inalcançável ou irreal.

6.1 Definição dos objetivos do orçamento

Para Padoveze (2004), os objetivos de um orçamento devem ser bem definidos, para que seja possível a busca pelos resultados e o devido controle de seus resultados.

Podemos exemplificar alguns propósitos gerais que devem estar contidos no plano orçamentário da organização: Orçamento como sistema de autorização, onde o mesmo aprovado, não deixa de ser um meio de liberação de recursos; um meio para projeções e planejamento, onde as várias peças orçamentárias serão utilizadas para o processo de planejamento, permitindo assim estudos posteriores; Um canal de comunicação e coordenação, utilizado como instrumento para comunicar e coordenar os objetivos corporativos e setoriais; Um instrumento de motivação, onde permite um grau de liberdade de atuação dentro dos parâmetros aprovados; um instrumento de avaliação e controle, utilizado como verificação do desempenho dos gestores e uma importante fonte de informação para o processo de tomada de decisões.

6.2 O orçamento como ferramenta do processo de gestão

Quando da decisão de se utilizar o orçamento como ferramenta do processo de gestão da empresa, deve-se tomar cuidado para não submeter o orçamento à individualidade do administrador, pois este tem que ter a participação de todos os envolvidos em cada departamento, desde o seu planejamento, passando pela sua execução, e finalmente chegando aos resultados objetivados, pois esse envolvimento permitirá uma gestão participativa, consistente com a estrutura de delegação de responsabilidades, e permitirá o comprometimento de todos os gestores do diversos departamentos.

“Dentro da premissa de que os gestores são responsáveis pela geração do lucro de suas áreas de responsabilidade, o controle orçamentário é mais um dos instrumentos de gestão necessário para otimizar esse objetivo. Portanto, cada gestor deve efetuar seu controle orçamentário.” (Padoveze, 2004,p.544)

O envolvimento de todos, permitirá uma gestão participativa, consistente com a estrutura de delegação de responsabilidades, permitindo assim, o comprometimento de todos os gestores dos setores específicos. Somente dessa forma será possível a gestão adequada da etapa final do plano orçamentário, que é o controle orçamentário, com a análise do desempenho individual dos gestores.

É preciso atenção, para alguns princípios básicos para a estruturação de um plano orçamentário: Orientação para objetivos, direcionando o orçamento para que os objetivos da empresa sejam atingidos de forma eficaz; Envolvimento dos gestores, onde todos os gestores responsáveis por um orçamento específico devem participar ativamente dos processos de planejamento e controle, para que se obtenha o seu comprometimento; Comunicação integral, onde haja compatibilidade entre o sistema de informações, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional; Expectativas realistas, onde os objetivos sejam reais e perfeitamente alcançáveis; Aplicação flexível, onde o sistema permita correções, ajustes e revisão de valores e de planos; Reconhecimento dos esforços individuais e de grupos, onde o orçamento possa ser um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho.

6.3 Estruturação do orçamento

De acordo com Padoveze (2004), existem várias maneiras de se estruturar um orçamento, e conseqüentemente várias maneiras de se avaliar o processo de avaliação e controle.

Um orçamento muito comum é o orçamento de tendências, que tem como característica utilizar dados passados para projeções de situações futuras. Em

contraposição de orçamento de tendências surgiu o orçamento base zero, que consiste em discutir toda a empresa toda a vez que se elabora o orçamento.

O orçamento mais comum é o estático, onde elaboram - se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas.

Também em contraposição ao orçamento estático surgiu o orçamento flexível que é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades.

Existe também o orçamento ajustado que é derivado do orçamento flexível, ele é ajustado a um segundo orçamento que passa a vigorar quando se modifica o volume ou nível de atividade inicialmente planejado, para outro nível de volume ou de atividade, decorrente de um ajuste de plano.

O orçamento corrigido que é o ajuste do orçamento original, de forma automática, sempre que houver alteração de preços em função de inflação

Existem ainda vários outros tipos de orçamentos, cada um com a sua peculiaridade, e a empresa deve analisar a sua necessidade para saber qual o melhor se encaixa a sua necessidade.

Para cada orçamento atingir seus objetivos é necessário que o sistema orçamentário a ser utilizado, compreenda um conjunto de pessoas, tecnologia administrativa, sistemas de informação, recursos materiais disponibilizados e a administração do sistema para a execução dos planos orçamentários. A organização do orçamento compreende um conjunto de medidas e de estruturas.

O planejamento orçamentário não resolve todos os problemas administrativos da empresa, mas fornece dados importantes para a tomada de decisão, tornando assim mais eficaz e preciso o cumprimento das metas estabelecidas.

Como todo plano, o orçamento também está sujeito a limitações durante o período de implantação ou execução, como o aumento do custo conforme o avanço

das tecnologias, o que nem sempre pode ser previsto de maneira exata, mas que se faz necessário sua adequação por conta da concorrência, e alguns dados que podem ser traçados erroneamente.

6.4 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

Durante a elaboração do orçamento empresarial, com os indivíduos de cada departamento envolvidos nesse processo, este poderá ser dividido em três grandes grupos distintos:

Planejamento Econômico: Onde serão orçados os valores de vendas, produção, matéria-prima, mão-de-obra, custos de produção, despesas administrativas, despesas comerciais e despesas financeiras.

Planejamento Financeiro: Onde serão orçados os valores de contas a pagar, contas a receber, Aplicações financeiras, empréstimos e caixa.

Planejamento de Capital: Onde o principal orçamento é o de Imobilizado, ou seja, o quanto a empresa pretende ou necessita investir em um determinado período de tempo no seu imobilizado, que podem ser novas tecnologias industriais ou imobilizado administrativo.

A representação da união desses três grupos, irá possibilitar à organização, um direcionamento das atividades mais acertado, o caminho mais vantajoso a ser seguido, e é uma grande ferramenta não só para se alcançar objetivos traçados, como também para ser usado no processo de tomada de decisões, que ocorrem da necessidade da opção por diferentes caminhos, a ser decidido pelo gestor ou Administrador da entidade, que antes de qualquer decisão, irá basear-se em informações, ou seja, o orçamento nesses casos, torna-se imprescindível, pois uma decisão sem fundamento seguro, pode-se acarretar para a empresa situações indesejáveis além de prejuízos, que dependendo da situação podem ser irreparáveis.

Seguido da elaboração de todos os orçamentos da empresa, é possível que se faça a Projeção das Demonstrações Contábeis, ou seja, ainda uma continuidade do plano orçamentário que irá consolidar todos os orçamentos. Este compreende as seguintes peças orçamentárias:

- a) projeção de outras receitas operacionais não operacionais e despesas não operacionais;
- b) projeção das receitas financeiras;
- c) projeção da Demonstração de Resultados do período o orçamento;
- d) projeção do Balanço Patrimonial ao fim do período Orçamentário;
- e) projeção do Fluxo de Caixa;
- f) projeção da Demonstração das Origens e Aplicação dos recursos;
- g) análise financeira das demonstrações projetadas.

As peças orçamentárias devem ser objetos dos relatórios de acompanhamento em relação ao realizado, um controle detalhado daquilo que realmente aconteceu em relação ao projetado.

A Controladoria deve efetuar um controle desse orçamento, no sentido de buscar a congruência de objetivos, otimização de resultados setoriais e corporativos, apoio aos gestores de cada departamento, correção daquilo que não estiver revisto, ajustes de metas, etc. Cada gestor deve ter consigo a consciência de que o controle orçamentário é parte integrante do processo de avaliação de desempenho.

7 DEFINIÇÃO DE DFC (DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA)

A Demonstração do Fluxo de Caixa, que recentemente, com o advento da Lei 11.638/2007 passou a substituir a Doar(Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos) , na visão de Zdanowicz (1995), é uma ferramenta de gerenciamento e controle. Pode ser utilizado para se administrar a situação financeira das empresas,

por permitir que se projetem as possíveis entradas e saídas de recursos financeiros no curto e no longo prazo.

Assaf Neto (1997) conceitua o fluxo de caixa como “um instrumento que relaciona os ingressos e saídas de recursos monetários no âmbito de uma empresa [...] A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas”

Autores como Yoshitake (1997) afirmam que o lucro pode ter sido maquiado, portanto se determinada empresa apresentar sucessivos períodos com lucro, porém ao mesmo tempo apresentar sucessivos déficits de caixa, isto pode significar que na verdade esta empresa não deve estar gerando nenhum lucro.

No entanto, a maioria dos autores pesquisados, é de opinião que a partir do fluxo de caixa pode-se avaliar o passado financeiro e projetar o fluxo financeiro das empresas administradas.

Na opinião de Zdanowicz (1995), o administrador financeiro poderá através do fluxo de caixa visualizar em que momentos poderão ocorrer as possíveis dificuldades financeiras ou até mesmo, folgas financeiras.

A expressão fluxo de caixa apresenta duas formas de entendimento: “(a) o fluxo de caixa passado, isto é, aquele que já foi realizado; e (b) o fluxo de caixa previsto, ou seja, previsão de caixa que abrange um período futuro.” (SILVA, 1998, p. 262).

A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), é uma das mais importantes dentro da organização, é uma demonstração exclusivamente de uso interno, mas é uma peça imprescindível para a atividade empresarial.

Iudícibus e Marion (1999), afirmam que a DFC “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”, sendo que o caixa engloba as contas de caixa e bancos,

evidenciando as entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações.

Mediante diversas definições pode-se conceituar fluxo de caixa como um Instrumento de controle financeiro gerencial, cuja finalidade é a de auxiliar no processo decisório de uma organização, visando sempre atingir os objetivos esperados, fazendo frente à incerteza associada ao fluxo de recebimentos e pagamentos.

Enfim, a DFC (Demonstração do Fluxo de Caixa) propicia ao gerente financeiro a elaboração de melhor planejamento financeiro, pois numa economia tipicamente inflacionária não é aconselhável excesso de Caixa, mas o estritamente necessário para fazer face aos seus compromissos. Através do planejamento financeiro o gestor saberá o montante certo em que contrairá empréstimos para cobrir a falta (insuficiência) de fundos, bem como quando aplicar no mercado financeiro o excesso de dinheiro, evitando, assim a corrosão inflacionária, proporcionando maior rendimento à empresa.

Comumente, pensa-se que a DFC é de competência exclusiva do setor financeiro de uma empresa, e que o profissional da contabilidade não dispõe de condições para sua devida elaboração. Por isso, não é muito comum vemos o fluxo de caixa sendo elaborado pelo departamento de contabilidade. É uma demonstração considerada peça-chave na administração financeira.

O Fluxo de caixa de uma empresa poderá ser diário ou mensal. A administração diária do Fluxo de caixa é um elemento importante para o setor financeiro e de sua responsabilidade, pois a sua necessidade de informação é imediata, e não pode esperar tratamentos contábeis demorados que possam dificultar ou atrasar sua apreciação e análise.

Com a evolução dos softwares, é perfeitamente possível, que se faça uma integração perfeita da contabilidade com o departamento financeiro, permitindo assim, que as informações do Fluxo de caixa possam ser acessadas a qualquer momento.

Thielsen (2000), afirma que a DFC “permite mostrar, de forma direta ou mesmo indireta, as mudanças que tiveram reflexo no caixa, suas origens e aplicações”.

Por outro lado, o Fluxo de caixa mensal, é tão importante quanto o diário, pois possibilita uma visão de conjunto, pois se relaciona com os movimentos mensais das demais contas da empresa.

Para a análise do fluxo de caixa, utiliza-se uma demonstração chamada Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa, ferramenta utilizada para análise do desempenho financeiro.

Através da Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa, pode-se saber se a empresa foi auto suficiente no financiamento de seu giro e qual a sua capacidade de expansão.

Segundo Matarazzo (1999), “a partir do ciclo operacional e de caixa são construídos modelos de análise do capital de giro e do fluxo de caixa”.

7.1 Objetivos da DFC

Os principais objetivos da Demonstração do Fluxo de Caixa são: avaliar as alternativas de investimento; avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa; avaliar as situações presente e futura de caixa da empresa; certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

7.2 Tipos de DFC

Segundo o entendimento de Frezatti (1997), é difícil que exista um único formato que possa atender a qualquer tipo de empresa.

De acordo com a utilidade que se pretende obter, existem duas demonstrações de fluxo de caixa, uma denominada de DESC – Demonstração das “entradas e saídas” de Caixa; e a DFCL denominada de “fluxo líquido de caixa”.

A demonstração de entradas e saídas de caixa visa mostrar o confronto entre as entradas e saídas, e se haverá sobras ou faltas de caixa, permitindo à administração decidir com antecedência se a empresa deve tomar recursos ou aplicá-los. Essa deve ser atualizada mensalmente.

Essa demonstração nos permite a análise das causas da posição do caixa da empresa. E auxilia a resolver as questões como porque está faltando dinheiro, e as suas variáveis.

A demonstração do fluxo de caixa mostra o efeito de cada variável no caixa, tal como a necessidade de capital de giro, expansão ou redução de atividades, realização de investimentos ou desmobilização, tomada ou amortização de financiamentos, aportes de capital ou distribuição de dividendos.

Enquanto a DESC é um instrumento de trabalho, a DFCL é o instrumento de análise.

A demonstração do fluxo de caixa pode ser elaborada facilmente de fora da empresa, a partir das demonstrações financeiras publicadas pelas S/A. Além disso, é construída sob a forma que permite uma série de relações e avaliações referentes à capacidade de pagamento da empresa e a administração financeira; portanto, extremamente útil tanto interna quanto externamente à empresa.

As informações dessa demonstração referem-se à capacidade financeira da empresa de: autofinanciamento das operações; independência do sistema bancário no curto prazo; gerar recursos para manter e expandir o nível de investimentos; amortizar dívidas bancárias de curto e de longo prazo.

Outras informações que podem ser extraídas da DFCL são: quais as causas da situação financeira da empresa; o que foi feito com o lucro gerado pelas operações; qual a aplicação feita com novos empréstimos; como está sendo financiada a expansão da empresa.

Há algumas dificuldades na avaliação da DFCL, uma delas é saber se há, por exemplo, geração operacional de caixa, e é necessário conhecer como ela se forma; para daí decorrerem as diferentes avaliações.

Existem várias situações onde caberá ao analista avaliar, mas é aconselhável que o analista avalie item a item, sucessivamente a geração bruta de caixa, geração operacional de caixa, geração corrente de caixa e geração líquida de caixa.

Quando a empresa não apresenta geração bruta de caixa, é por que sua situação financeira é difícil. Entretanto, quando há geração bruta de caixa nada poderá ser concluído, pois a partir daí existem algumas possibilidades como: a geração de caixa é pequena em decorrência do baixo lucro; a geração de caixa é boa mais insuficiente para cobrir o crescimento; a geração de bruta de caixa é elevada, mas insuficiente para cobrir o crescimento, devido às alterações desfavoráveis de ciclo operacional e ciclo financeiro.

Em virtude de tantas alternativas, não é possível estabelecer um método matemático de avaliação da DFCL, porém alguns roteiros básicos podem ser montados.

A idéia básica que se deve ter em mente o analista ao avaliar a DFCL é o grau de independência da empresa em relação a financiamentos externos e a capacidade de auto financiamento. Toda vez que aumentar a dependência ao sistema bancário ou que a empresa não consiga livrar-se de dependência anterior, quando esta for elevada, a avaliação da empresa segundo sua DFCL será insatisfatória.

A configuração preconizada para este instrumento contábil legal norte-americano encontra-se detalhada na Figura 1.

Figura 1 - Configuração do demonstrativo do fluxo de caixa, segundo o FAS-95

Atividades de Investimento

- (-) aquisição de imobilizado, inclusive juros e despesas capitalizadas
- (-) aquisição de novos negócios e empresas
- (-) aquisição de debêntures e investimentos financeiros a longo prazo, exclusive aplicações de caixa
- (-) aquisição de ações de outras empresas, incluindo os investimentos regulados pela equivalência patrimonial
- (-) empréstimos feitos a outras entidades
- (-) compra por transferência de debêntures de outras entidades
- (+) venda de imobilizado
- (+) venda de negócios
- (+) cobrança do principal relativo a empréstimos feitos a outras entidades
- (+) venda, por transferência, de debêntures de outras entidades
- (+) venda de debêntures ou ações de outras entidades, exclusive aplicações de caixa

Atividades de Financiamento

- (-) remuneração aos proprietários (dividendos e outros)
- (-) pagamento de valores tomados por empréstimos, inclusive leasing, resgate de debêntures e empréstimos de curto e longo prazo
- (-) reaquisição de ações próprias e outros títulos relacionados com o patrimônio líquido
- (+) emissão de ações
- (+) subscrição de debêntures, hipotecas e empréstimos de curto e longo prazo

Atividades Operacionais

- (-) aquisição de materiais para produção ou revenda
- (-) salários e encargos sociais dos empregados
- (-) juros sobre empréstimos
- (-) impostos, multas e outras despesas legais
- (-) materiais e serviços gerais
- (+/-) outras transações não definidas nos outros grupos, inclusive pagamentos de causas judiciais, donativos e devolução de pagamentos a clientes
- (+) venda de mercadorias e serviços
- (+) rendas de empréstimos feitos a terceiros (juros) e sobre investimentos em ações (dividendos)

Fonte: SILVA, César Augusto Tibúrcio, SANTOS, Jocineiro Oliveira dos, OGAWA, Jorge Sadayoshi. Fluxo de caixa e DOAR. **Caderno de Estudos FIPECAFI/FEA-USP**. São Paulo, n. 9, p. 37-66, out./93, p.50.

O *International Accounting Standards Committee* – IASC (1998), órgão normatizador mundial da contabilidade, através da NIC 7 - Norma Internacional de Contabilidade, que foi revisada em 1992, estabelece a forma e conteúdo da DFC, bem como trata do objetivo e benefícios deste demonstrativo.

No parágrafo 4 desta norma encontra-se a observação de que a análise da DFC em conjunto com as demais demonstrações contábeis “proporciona informações que habilitam os usuários a avaliar as mudanças nos ativos líquidos de uma empresa, sua estrutura financeira (inclusive sua liquidez e solvência) e sua habilidade para afetar as importâncias e prazos dos fluxos de caixa, a fim de adaptá-los às mudanças nas circunstâncias e às oportunidades”.

Neste contexto, a relevância da DFC está em seu poder informacional, visto que permite as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, terem maior poder preditivo quanto a sua capacidade de cumprir com suas obrigações financeiras, vez que propicia um melhor planejamento financeiro, por parte da empresa, em relação a sua disponibilidade de caixa, de forma que não ocorram excessos nem insuficiências de fundos. Além disso, propicia aos usuários uma maior facilidade no entendimento da real situação financeira da empresa.

Frezatti (1997) menciona que o fluxo de caixa apresenta-se como um instrumento tático e estratégico no processo de gestão empresarial. A abordagem estratégica está relacionada com o nível de negócios da empresa não só a curto prazo, mas principalmente a longo prazo. Enquanto a abordagem tática, a qual o autor se refere, corresponde a visão do fluxo de caixa como instrumento de utilidade restrita e acompanhamento, isto é, concentra-se em questões de menor alcance e mesmo impacto.

7.3 Formas de apresentação da DFC

Ludícibus e Marion (1999, p.223) explicam que, “na movimentação de recursos financeiros incluem-se não somente saldos de moeda em caixa ou depósitos em conta bancária, mas, também, outros tipos de contas que possuem as mesmas características de liquidez e de disponibilidade imediata”, o termo utilizado quando da elaboração da DFC para identificar estes outros tipos de contas é o termo Equivalente de Caixa, ou seja, devem ser consideradas como equivalentes de caixa as aplicações financeiras com característica de liquidez imediata.

Os componentes da DFC, de acordo com Frezatti (1997), são o fluxo operacional, que corresponde as entradas e saídas relacionadas às atividades operacionais da empresa; o fluxo permanente, que está ligado aos investimentos no ativo permanente da empresa; o fluxo dos acionistas, que indica as transações que afetam os mesmos e que são derivadas de decisões de capitalização ou de distribuição do lucro ou redução do capital; e o fluxo financeiro, que equivale ao somatório dos demais fluxos, onde, no caso de sobra de recursos, ocorre a saída para aplicação deste valor no mercado e, no caso de insuficiência de recursos, ocorre a entrada por meio de resgate de investimentos, ou por meio de captação de recursos com terceiros.

Por meio da análise dos elementos que compõem a DFC, pode-se perceber questões como a saúde do negócio e a melhor forma de otimização dos resultados, bem como avaliar o desempenho e as necessidades do fluxo financeiro da empresa.

Quanto à elaboração da DFC, esta, segundo a FIPECAFI (1994), pode ser apresentada sob duas formas: o método direto e o método indireto. Estes dois métodos diferenciam-se pela forma como são apresentados os recursos provenientes das operações.

Campos Filho (1999) comenta que é recomendado às empresas “relatar os fluxos de caixa das atividades operacionais diretamente, mostrando as principais classes de recebimentos e pagamentos operacionais (método direto)”. No método direto as entradas e saídas operacionais são apresentadas de forma direta, isto é, primeiro as entradas, depois as saídas. A elaboração da DFC pelo método direto encontra-se representada na Figura 2.

Figura 2 - DFC pelo método direto

Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa

Fluxo de caixa das atividades operacionais:

- Venda de mercadorias e serviços (+)
- Pagamento de fornecedores (-)
- Salários e encargos sociais dos empregados (-)
- Dividendos recebidos (+)
- Impostos e outras despesas legais (-)
- Recebimento de seguros (+)
- Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)

Fluxo de caixa das atividade de investimento:

- Venda de imobilizado (+)
- Aquisição de imobilizado (-)
- Aquisição de outras empresas (-)
- Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)

Fluxo de caixa das atividades de financiamento:

- Empréstimos líquidos tomados (+)
- Pagamento de leasing (-)
- Emissão de ações (+)
- Caixa líquido das atividade de financiamento (+/-)

Aumento/diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa

Caixa e equivalentes de caixa - início do ano

Caixa e equivalentes de caixa - final do ano

Fonte: TELES, Egberto Lucena. A demonstração do fluxo de caixa como forma de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXVI, n.5, p.64-71, jul./1997, p.69.

A diferença, na elaboração da DFC, entre os métodos direto e indireto, encontra-se apenas no grupo das atividades operacionais. A DFC, quando elaborada pelo método direto apresenta dentro do grupo das atividades operacionais, primeiro o valor referente à receita pela venda de mercadorias e serviços, para, em seguida, subtrair deste os valores equivalentes ao pagamento de

fornecedores, salários e encargos sociais dos empregados, bem como os impostos e outras despesas legais. Além disso, adiciona-se o eventual dividendo recebido, bem como os recebimentos de seguros.

Segundo Campos Filho (1999), as empresas que decidirem não mostrar os recebimentos e pagamentos operacionais deverão relatar a mesma importância de fluxo de caixa líquido das atividades operacionais indiretamente, ajustando o lucro líquido para reconciliá-lo ao fluxo de caixa líquido das atividades operacionais (método indireto ou de reconciliação). O método indireto apresenta o fluxo de caixa das atividades operacionais de forma indireta, realizando ajustes ao lucro líquido do exercício. A Figura 3 apresenta a demonstração da estrutura da DFC quando elaborada pelo método indireto.

Figura 3 - DFC pelo método indireto

Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa

Fluxo de caixa das atividades operacionais:

Lucro líquido
 Depreciação e amortização (+)
 Provisão para devedores duvidosos (+)
 Aumento/diminuição em fornecedores (+/-)
 Aumento/diminuição em contas a pagar (+/-)
 Aumento/diminuição em contas a receber (+/-)
 Aumento/diminuição em estoques (+/-)
 Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)

Fluxo de caixa das atividade de investimento:

Venda de imobilizado (+)
 Aquisição de imobilizado (-)
 Aquisição de outras empresas (-)
 Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)

Fluxo de caixa das atividades de financiamento:

Empréstimos líquidos tomados (+)
 Pagamento de leasing (-)
 Emissão de ações (+)
 Caixa líquido das atividade de financiamento (+/-)

Aumento / diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa

Caixa e equivalentes de caixa - início do ano

Caixa a equivalentes de caixa - final do ano

Fonte: TELES, Egberto Lucena. A demonstração do fluxo de caixa como forma de enriquecimento das demonstrações contábeis exigidas por lei. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXVI, n.5, p.64-71, jul./1997, p.69.

A DFC elaborada pelo método indireto apresenta no grupo das atividades operacionais primeiro o lucro líquido, proveniente da Demonstração do Resultado do Exercício, para em seguida adicionar os valores que não representam desembolso

de caixa que tenham sido deduzidos do lucro na DRE, ou seja, depreciação e amortização; provisão para devedores duvidosos; aumento ou diminuição referente a fornecedores, no caso de compras a prazo, ou contas a pagar, também a longo prazo; aumento ou diminuição de valores em contas a receber, para o caso de vendas a prazo ou nos estoques.

Carmo et al (1997) esclarecem que o método indireto “consiste na demonstração dos recursos provenientes das atividades operacionais a partir do lucro líquido, ajustado pelos itens que afetam o resultado, mas que não modificam o caixa da empresa”. Enquanto, o método direto demonstra “os recebimentos e pagamentos derivados das atividades operacionais da empresa em vez do lucro líquido ajustado”.

A DFC, quando feita pelo método indireto, é indicada por Silva, Santos e Ogawa (1993) como mais semelhante a estrutura da DOAR, portanto de mais fácil compreensão aos que entendem essa demonstração. Ao contrário, a DFC elaborada pelo método direto é de mais fácil entendimento para aqueles que já não compreendem a DOAR, visto que é feita de forma direta, com entradas e saídas no caixa.

É importante verificar que a apresentação da DFC pelo método indireto evidencia os ajustes ao lucro líquido, proveniente da Demonstração de Resultado do Exercício, assemelhando-se, assim, a DOAR. Enquanto o método direto é, em relação a sua forma de apresentação, o modelo que mais se diferencia da forma atual de evidenciação das origens e aplicações de recursos das empresas.

Diante do exposto, observa-se nitidamente a semelhança da DFC elaborada pelo método indireto com a DOAR, enquanto que se elaborada pelo método direto, a DFC assume uma forma mais clara de evidenciação das saídas e entradas de fatores monetários. Evidencia-se, ainda, a facilidade de entendimento das informações propiciadas pela DFC, no que diz respeito às operações financeiras das organizações, o que torna relevante sua publicação junto às demais demonstrações contábeis.

8 CONCLUSÃO

O atual cenário globalizado, exige das organizações respostas rápidas e eficazes. A identificação antecipada de problemas como falta de caixa, e estoque alto faz com que a empresa possa tomar decisões com mais clareza.

Por isso a DFC e o Orçamento são considerados importantes instrumentos para o gestor financeiros da empresa.

Este trabalho visa reforçar a importância dessas ferramentas, pois apesar de ter seu uso incentivado por diversos autores e diversas instituições como Sebrae, às organizações têm uma certa resistência a implantação dessas ferramentas.

A utilização da DFC e do Orçamento permitem à empresa planejar o futuro, e evitar desencontro entre a receita e a despesa.

O planejamento é a base para toda organização, que deve elaborar seu orçamento e planejar o seu futuro.

Não pretendemos com esse trabalho afirmar que a implantação da DFC e do orçamento eliminará com as dificuldades financeiras das empresas, mas certamente permitirá ao gestor visualizar antecipadamente possíveis problemas, tendo assim tempo hábil para solucioná-los.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).
- ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César A T. **Administração do Capital de Giro**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARMO, Augusto B.G. et al. **Fluxo de Caixa**. Revista Brasileira de Contabilidade do CRC –SP. São Paulo: ano I, nº 3, p.57-64, dez./ 1997.
- CORREA, Cristiane. Por dentro da maior montadora do mundo. **Exame**, São Paulo, ed. 892, p. 22-30, maio 2007.
- FIPECAFI - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável também às demais sociedades. São Paulo: Atlas, 1994.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- IASC - International Accounting Standards Committee. **Normas internacionais de contabilidade**. São Paulo: IBRACON, 1998.
- IEF. Negócio próprio: o sucesso tem um preço. Disponível em: <<http://www.ief.com.br/artigo.htm>>. Acesso em: 29/06/2008
- IUDICIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARINGAMANAGEMENT. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=112&article=34&mode=pdf>>. Acesso em: 22/08/2008
- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços – Abordagem Básica e Gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1997. E 1999
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. vol. 1. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- NAIDUTCH, Suzana. Nos passos da Havaiana. **Exame**, São Paulo, ed. 888. p. 62-63, mar. 2007.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Planejamento Estratégico** – Conceitos, Metodologia, Práticas. 18ª ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Julio. **Fazer Acontecer**. 5. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1998.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; SANTOS, Jocineiro Oliveira; OGAWA, Jorge Sadayoshi. **Fluxo de caixa e DOAR**. Caderno de estudos FIPECAFI / FEA - USP. São Paulo, n. 9, p. 37- 66, out./1993.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1998

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

THIESEN, João Arno de Oliveira. A demonstração do fluxo de caixa nas organizações e sua importância como instrumento na tomada de decisão. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, n.100, p.8-13, mai./2000.

YOSHITAKE, Mariano. **Gestão de tesouraria**: controle e análise de transações financeiras em moeda forte. – São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros. – D.C. Luzzatto Ed., 1995.

