

## FLUXO DE CAIXA PROJETADO COMO ESTRATÉGIA PARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO NO SETOR SUPERMERCADISTA

Lizandra Carol Escobar Romero (Faculdades Integradas Fip/ Magsul) [lscescoabar@gmail.com](mailto:lscescoabar@gmail.com)  
Aldecir da Silva Leite (Faculdades Integradas Fip/ Magsul) [aldecirdourados@hotmail.com](mailto:aldecirdourados@hotmail.com)  
Antonio Carlos Vilar Diniz Filho (Faculdades Integradas Fip/ Magsul) [vilarconsultor@gmail.com](mailto:vilarconsultor@gmail.com)  
Cristina Sorrilha Irala (Faculdades Integradas Fip/ Magsul) [csirala@gmail.com](mailto:csirala@gmail.com)  
Alex Ferreira (Faculdades Integradas Fip/ Magsul) [homonimico@gmail.com](mailto:homonimico@gmail.com)

### RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo demonstrar o Fluxo de Caixa como estratégia para o planejamento financeiro do setor supermercadista da cidade de Ponta Porã-MS. Demonstrando através de estudos bibliográficos e de estudos de casos sobre a importância da utilização e implantação do fluxo de caixa como planejamento nos supermercados. Faz-se o uso de pesquisa qualitativa e exploratória, com o uso de múltiplos casos para coletar informações necessárias para a elaboração da pesquisa. A pesquisa bibliográfica trata da administração financeira, estratégia, planejamento, planejamento financeiro, Fluxo de caixa, os tipos de fluxo de caixa e o fluxo de caixa projetado, para assim dar base para a conclusão da pesquisa científica. Com a análise dos supermercados, é possível perceber que elas não utilizam o fluxo de caixa projetado apenas o fluxo de caixa real, o que assegura o foco desse estudo e a necessidade de se efetuar um bom planejamento para os supermercados.

**Palavras - Chave:** Planejamento. Supermercado. Fluxo de caixa. Fluxo de Caixa Projetado.

### 1 INTRODUÇÃO

Com o ambiente competitivo em que as empresas se encontram nos dias atuais, é de suma importância a sua preparação para os desafios impostos pelo mercado. As organizações devem impor todas as suas armas para que ela se torne competitiva em meio às suas concorrentes, por isso o planejamento e as estratégias devem estar bem definidos para responder as exigências do cenário em que estão inseridas. O planejamento, segundo Hoji (2014), consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados.

O planejamento financeiro, dentro desse contexto, visa a estabelecer diretrizes para que a organização viabilize o que é necessário para as metas financeiras, analisando a situação da mesma e as ações necessárias para que sejam atingidas, essas ações seriam as estratégias traçadas como fonte de se chegar a um determinado objetivo. Diante disso, faz-se necessária a análise do fluxo de caixa projetado, como forma de planejamento e estratégia financeira. É

importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerários para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir com prazos certos para serem saldados (ZDANOWICZ, 1986).

O fluxo de caixa como planejamento financeiro proporciona à empresa condições mais sólidas para as tomadas de decisões, assim ela traduz a real situação da empresa contando uma história detalhada do que está acontecendo dia a dia na empresa. Uma projeção do fluxo de caixa faria com que a organização pudesse antecipar cada movimento, fazendo uma análise das possíveis situações antes delas ocorrerem.

Planejar é indiscutivelmente necessário para a competitividade da empresa, muitas vezes as empresas apenas ignoram esse ato por falta de preparo, ou por resolver os problemas apenas quando aparecem. Por isso faz-se jus a relevância de qual é a importância do fluxo de caixa projetado como estratégia para o planejamento financeiro.

## **2 METODOLOGIA**

Para a elaboração do trabalho foram traçados métodos em relação a sua formulação, para ajudar a desenvolver a pesquisa de modo que seja um estudo para alcançar um determinado objetivo. Abordando as principais características do estudo, por meio de caminhos a serem traçados, fornecendo técnicas e abordagens para o melhor desempenho e qualidade do trabalho apresentado.

A abordagem da pesquisa caracteriza-se como exploratória e qualitativa, pois se concentra em algo que precisa ser explorado, caracteriza-se também como descritiva, porque tem a finalidade de descrever certa característica de determinada fenômeno ou estabelecimento. A utilização dos levantamentos bibliográficos é de suma importância.

A pesquisa científica consistiu num estudo de multicasos, selecionando três supermercados da cidade de Ponta Porã, com o objetivo de ter como base para analisar a pergunta problema do estudo e assim de forma geral comprovar o quão importante é o fluxo de caixa.

## **3 REVISÃO TEÓRICA**

Para a finalidade da pesquisa foi necessário o embasamento teórico, respondendo a questão de como pesquisa chegou a determinado rumo, definindo os conceitos empregados no decorrer do trabalho científico.

### **3.1 Administração Financeira**

A administração financeira trata da gestão das finanças de empresas, gerenciando os recursos financeiros para a obtenção de lucro, visando maior rentabilidade sobre o investimento efetuado através da melhor utilização de recursos que a empresa possui. Conforme Hoji (2014), o administrador financeiro, com seus conhecimentos técnicos e visão global do negócio, pode contribuir decisivamente quanto a melhor forma de conduzir as atividades financeiras. Com isso é de suma importância que o administrador financeiro se mantenha atualizado em relação ao que acontece no ambiente, com a necessidade de abertura para novos valores que elevem a capacidade de informações estratégicas.

A partir da análise, planejamento e controle financeiro o administrador financeiro consegue monitorar, coordenar e avaliar todas as atividades da empresa por meio de relatórios financeiros. Podendo assim participar ativamente das decisões estratégicas para alavancar as operações. Segundo Zdanowicz (1986) a administração financeira centraliza-se na captação e alocação e na distribuição eficientes de recursos para que a empresa possa operar. Além disso, precisa também compreender o funcionamento do arcabouço econômico e estar atentos para as consequências da variação dos níveis de atividade econômica e das mudanças de política econômica.

Por isso, a administração financeira é um setor bastante crítico, pois ela aloca todos os recursos da empresa, devendo estar a par de todos os acontecimentos da organização e do ambiente em que se encontra, para que possa ser operada de forma que alcance todos os objetivos e metas da empresa. Traçando estratégias e planejamentos que ofereçam suporte nas atividades financeiras.

### **3.2 Estratégia**

A estratégia, nos dias de hoje, é um termo muito utilizado na vida empresarial, principalmente em empresas que desejam ter uma vantagem referente ao ambiente em que se situa e é claro dos concorrentes. A essência da estratégia de negócios está em criar e sustentar

vantagens competitivas futuras mais rápido que os concorrentes. A gestão estratégica conduz a organização para mudanças à sua sobrevivência frente à concorrência.

Segundo Ansoff (1990), a estratégia diz respeito a utilização dos diversos recursos empresariais tais como humanos, técnicos e financeiros que estão à disposição da empresa. A estratégia diz respeito ao futuro da organização, a maneira em que será conduzida em meio as competições, e o caminho que a organização irá seguir para atingir seus objetivos.

As organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam um desempenho superior às demais, buscando uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia (CHIAVENATO, IDALBERTO 2009, p.30). As estratégias da organização podem consistir num conjunto de mudanças competitivas e de abordagens que são executadas para atingir o melhor desempenho. A estratégia é um meio do planejamento para fortalecer a posição da empresa no mercado.

### **3.3 Planejamento**

O planejamento é uma das tarefas mais importantes do administrador, nele consiste em avaliar os caminhos e os rumos que a empresa poderá seguir para o alcance de um determinado destino. Assim, o papel de um administrador financeiro é maximizar os recursos e para isso é necessário ferramentas que proporcionam informações e respostas rápidas. Braga (1989) afirma que o planejamento empresarial constitui um processo sistemático e contínuo de tomada de decisões no presente com vistas a consecução de objetivos específicos no futuro.

Trata-se na escolha da alternativa mais adequada para a definição futura da organização e dos meios mais eficazes que serão utilizados para poder alcançar os objetivos. Portanto uma análise das condições do ambiente da organização, qual a ação que será adotada, que tipo de recursos será utilizado para a consecução e qual é o impacto futuro na empresa. Assim planejar significa na escolha da alternativa mais adequada em face da realidade da empresa e do comportamento de inúmeros fatores. O planejamento consiste em um processo contínuo e sistemático de tomadas de decisões para o futuro, assim existem três decisões de níveis empresariais: o planejamento estratégico, tático e operacional.

Segundo Hoji (2014), o planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo, que procuram antecipar fatores externos e internos à empresa. Implica nas tomadas de decisões

complexas, pois envolvem grandes recursos. Braga (1989 p. 228) cita que “o planejamento tático visa otimizar o desempenho e os resultados de uma área específica da empresa, que auxilia a alcançar os objetivos previamente determinados no planejamento estratégico”.

Já o planejamento operacional tem a finalidade de maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinado período. Envolve operações e decisões mais descentralizadas, mais repetitivas e de maior alcance (HOJI, 2014). Planejar é uma atitude que a empresa deve possuir, é um modo de vida e um processo de interação de pessoas de determinada maneira que se obtenha um futuro com mais probabilidades de alcançar os objetivos e se manter no mercado estando sempre a frente, garantindo melhores alternativas e recursos para a execução dos planos.

### **3.4 Planejamento Financeiro**

O termo planejamento não se utiliza só em função dos avanços tecnológicos ou por causa da globalização, mas porque existem tarefas, produtos e serviços a serem efetuadas e planejar é organizar de forma coordenada e utilizar-se de recursos de uma forma mais eficiente. Para Gitman (2004), o planejamento financeiro oferece uma orientação para a direção, coordenação e controle de providências que são tomadas pela organização para atingir determinados objetivos postos pela empresa.

O processo de planejamento financeiro começa a partir da elaboração de planos financeiros de longo prazo ou estratégicos, que, por sua vez, orientam para a formulação de planos e orçamentos de curto prazo ou operacionais, que na maioria das vezes significam a implantação de objetivos estratégicos de longo prazo dentro da organização. Segundo Ross (2008), a tarefa mais importante do administrador financeiro é criar valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da empresa. Adquirindo ativos que produzam mais caixa do que custam, vendendo obrigações, ações e outros elementos financeiros que proporcionem mais caixa.

O planejamento financeiro envolve técnicas e realizações de projeções que são utilizadas para avaliar uma determinada situação da empresa, o caminho a ser seguido por ela. Uma das técnicas de planejamento financeiro é o fluxo de caixa projetado, que são demonstrações projetadas.

### **3.5 Administração das disponibilidades**

As disponibilidades são recursos que permitem a empresa efetuar pagamentos imediatos. Compreendendo o numerário mantido em caixa, os saldos bancários de livre movimentação e aplicações financeiras.

A administração das disponibilidades buscará um equilíbrio dos extremos de níveis muito baixos e o excesso de recursos para o andamento normal das operações. Por isso Sanvicente (1987) diz que os saldos de caixa e banco funcionam como um amortecedor entre as saídas e as entradas.

Todo administrador financeiro deve ter a preocupação com a determinação do nível desejado de caixa, captando quando este for insuficiente ou aplicando os excedentes de caixa em outros itens dos ativos da empresa (ZDANOWICZ, 1986). Permitindo, assim, um retorno adequado para a empresa, utilizando projeções de entradas e saídas que constituem um instrumento indispensável na administração das disponibilidades, conhecendo antecipadamente os recursos que irão sobrar ou faltar no futuro.

### **3.6 Fluxo de Caixa**

Uma empresa deve estar sempre pensando em uma administração com maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, devido à alta competitividade do mercado ou das crises econômicas que rodeiam esse meio. Todas as atividades de uma organização devem ser acompanhadas permanentemente de modo que se possam avaliar todos os resultados que está gerando.

Geralmente, o orçamento de caixa destina-se a cobrir o prazo de um ano, dividido em períodos. Esses intervalos dependem da natureza do negócio, quanto mais sazonais e incertos forem os fluxos de caixa (FC) de uma empresa, maior será o número de intervalos, com orçamento de caixa com muita frequência é feita em base mensal, as organizações com padrões estáveis de fluxo de caixa podem usar intervalos trimestrais ou anuais (GITMAN, 2004). Por isso o fluxo de caixa tem se mostrado bastante eficiente em meio a esse processo, pois mostra-se eficiente no planejamento e controle das necessidades financeiras, podendo ser muito útil nas tomadas de decisões.

Zdanowicz (1986) menciona que o fluxo de caixa representa o movimento de numerário diário da empresa, em função dos ingressos e desembolsos de caixa. Ou seja, ela acompanha com precisão as receitas e despesas da organização. O controle dessas entradas e

saídas permite que o administrador consiga antecipar os resultados, podendo promover elementos para planejar e constituir planos de ações estratégicas, conforme o instrumento de programação financeira, que seria o fluxo de caixa.

Sendo assim um dos objetivos do fluxo de caixa é otimizar a aplicação de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis da empresa, pois nenhuma empresa pode deixar seus recursos ociosos. Essa escassez de recursos financeiros afeta consideravelmente a saúde da empresa, pois o mercado em que ela está inserida muda constantemente e uma organização precisa estar estabelecida para garantir a sua sobrevivência e conseqüentemente dar continuidade ao seu funcionamento.

Quando se fala em causas que ocasionam recursos ociosos na empresa, o principal é a falta de um planejamento correto e um controle efetivo, mas também existem fatores internos e externos à empresa que ocasionam alterações nos saldos de caixa.

Para a empresa obter um controle eficiente e uma participação constante nas repercussões financeiras, a administração financeira reporta-se a todas as áreas da organização, pois na maior parte das vezes, as decisões apresentam conseqüências financeiras.

Segundo Zdanowicz (1986), todos os departamentos de uma organização afetam as decisões financeiras, as principais são: o departamento de vendas não deve tomar decisões isoladas; a área de produção não pode decidir isoladamente a aquisição de máquinas, equipamentos ou expansão da fábrica; a área de compras deve manter sempre a análise dos prazos fornecidos pelos fornecedores e os prazos de recebimento dos clientes; o setor de RH não deve admitir, demitir, aumentar o salário, sem uma repercussão na área financeira.

A repercussão desses fatores é direta nos ingressos de caixa, por isso um planejamento e um controle financeiro adequado e de longo prazo são indispensáveis e tornam-se primordiais para as empresas nos dias de hoje.

### **3.7 Planejamento e Controle do Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa funciona como uma agenda onde são anotadas todas as entradas e saídas de caixa. O planejamento e controle do mesmo poderão indicar antecipadamente as necessidades obtidas na empresa de forma que possa atender todos os compromissos.

A maioria das dificuldades financeiras parte especialmente pela empresa não possuir um planejamento de suas atividades operacionais. Por isso é imprescindível para a empresa fixar o nível de caixa que permita liquidar seus compromissos.

Segundo Reis (2009), o planejamento do fluxo de caixa utiliza um conjunto com os demais demonstrativos que podem auxiliar o administrador a avaliar a geração futura de caixa para o pagamento de obrigações, de despesas correntes e de lucros ou dividendos dos sócios; identificar futuras necessidades de financiamento; compreender as razões de possíveis diferenças entre os resultados e o fluxo de caixa líquido originado das atividades operacionais.

O planejamento do fluxo de caixa é importante, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir com prazos certos para serem quitados. E assim planejar com devida antecedência, eliminará os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de redução das receitas ou aumento no volume dos pagamentos (ZDANOWICZ, 1986).

É importante que para a elaboração do fluxo de caixa, devam ser consideradas as oscilações que possam ocorrer e que irão implicar em reajustes dos valores projetados, mantendo a flexibilidade do instrumento.

O fluxo de caixa é de vital importância para a eficácia econômica, financeira e administrativa da empresa, é o instrumento mais preciso em termos de levantamentos financeiros de curto e longo prazo, uma vez que a empresa mantém seu fluxo de caixa sempre atualizado.

### **3.8 Prazos de planejamento do fluxo de caixa**

O período do planejamento do fluxo de caixa depende do ramo de atividade da organização e do seu tamanho. Conforme Silva (1998), o fluxo de caixa apresenta duas formas de entendimento: o fluxo de caixa passado, aquele que já foi realizado e o fluxo de caixa previsto, que seria para o futuro. O período de projeção do fluxo de caixa influi no tipo de planejamento desejado, se a empresa opta por um planejamento mais detalhado, refere-se a um prazo menor de projeção e quando a empresa se apresenta estável e deseja o fluxo caixa para um planejamento futuro, refere-se a um planejamento mais longo.

Zdanowicz (1986) concebe que o planejamento do fluxo de caixa a longo prazo tem por objetivo demonstrar a possibilidade de serem geradas as disponibilidades de caixa ou os

recursos necessários para a manutenção das atividades planejadas para um período. Assim deverão indicar épocas em que as disponibilidades poderão ser insuficientes.

Mesmo que se disponha das técnicas mais eficientes e inimagináveis, é difícil conseguir estimativas de caixa exatas, é importante que o administrador saiba das mudanças que podem ocorrer nas condições econômicas, que influenciam no destino da empresa e tornar-se flexível em meio aos fatores.

### **3.9 Tipos de fluxo de caixa**

O fluxo de caixa é uma ferramenta de grande relevância para o planejamento financeiro, dentre eles existem dois tipos de fluxo de caixa que serão analisados, o fluxo de caixa projetado e o fluxo de caixa real, especificando-as e relatando as suas principais características.

#### **3.9.1 Fluxo de caixa projetado**

O fluxo de caixa visa ao futuro da empresa através da situação real do caixa da empresa. Segundo Zdanowicz (1986), a projeção de caixa serve como um ponto de referência em relação ao qual os valores realizados podem ser comparados. A projeção do fluxo de caixa garante conhecer antecipadamente os períodos em que deverão ser levantados fundos adicionais e também em que período haverá dinheiro em excesso. Além de permitir analisar a forma de captação e aplicação de recursos da empresa.

O acompanhamento entre o fluxo de caixa projetado e o fluxo de caixa real permite identificar as variações ocorridas e as causas dessas variações, também a avaliação da empresa em gerar recursos e efetuar os pagamentos previstos. Zdanowicz (1986) afirma que para a elaboração do fluxo de caixa projetado irá consistir em uma definição do planejamento em determinado número de períodos de tempo. Podendo ser realizada, mês a mês, trimestre a trimestre, ano a ano ou até mesmo em termos diários.

O planejamento de curto prazo segundo Zdanowicz (1986), ou seja, para um semestre ou com períodos mensais inferiores a seis meses, permite que o administrador antecipe as decisões estratégicas que afetam o capital de giro, assim o planejamento será de controlar.

Por outro o planejamento de curtíssimo prazo, segundo Braga (1989), é necessário porque muitos fatores contribuem para que os valores reais não coincidam com aqueles projetados para todo o ano. O administrador financeiro de uma empresa deverá analisar a

situação real da empresa para que se possa escolher o período da projeção, dependendo do tipo de atividade econômica e de sua necessidade específica.

### **3.9.2 Fluxo de caixa real**

O fluxo de caixa visa às entradas e saídas das operações de caixa, no fluxo de caixa projetado é uma projeção dessas operações que deverão ocorrer ao longo do tempo. Já no fluxo de caixa realizado, são registradas todas as ações que acontecem no caixa da empresa, como se fosse um diário.

Segundo Zdanowicz (1986) o fluxo de caixa real tem a finalidade de mostrar com as atividades de entradas e saídas de recursos financeiros da empresa se comportam em determinado período. Através do fluxo de caixa realizado consegue ter uma base para realizar o fluxo de caixa projetado, pois assim pode-se ter um controle e avaliar a forma que os recursos da organização estão sendo alocados, proporcionando uma visão acerca do crescimento da empresa. Dentro desse contexto, o fluxo de caixa real apresenta o desempenho passado da empresa.

Para Gitman (2004, p. 84), “o fluxo de caixa é o tema de preocupação básica do administrador financeiro, tanto na gestão das finanças no dia a dia quanto no planejamento e na tomada de decisões estratégicas”. O fluxo de caixa real e o projetado devem estar em sintonia para que haja um controle do que na realidade aconteceu, com o do que foi planejado.

### **3.10 Supermercados**

Falar sobre supermercados muitas vezes é arriscado, torna-se de um modo mais fácil falar sobre indústrias ou empresas que produzam seus próprios produtos ou serviços. De acordo com Levy e Weitz (2009), O supermercado convencional é uma loja de autoatendimento que oferece produtos de mercearia, carne e hortifrutícolas, com vendas limitadas de itens não alimentares tais como produtos de saúde, beleza e mercadoria em geral.

Kotler e Armstrong (2007) citam que os supermercados são lojas de autosserviços relativamente grandes, de baixo custo, baixas margens e alto volume, sendo projetadas para atender a todas as necessidades que os clientes têm de produtos alimentícios pessoais e produtos de limpeza como o de uso doméstico.

Num supermercado, além das caixas registradoras, terão cinco seções mercearia, carnes, frutas e verduras, frios e laticínios, e utilidades domésticas. A linha de mercadorias deve ser bastante completa para atender as necessidades do consumidor.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise e discussão dos resultados foram divididas em duas etapas. Na primeira etapa foram analisados os questionários respondidos pelos respectivos gestores das empresas, com questões que ajudaram a concluir a pesquisa e a segunda etapa trata-se em identificar os benefícios do fluxo de caixa como planejamento estratégico.

Nessa primeira etapa, foi analisado cada supermercado separadamente para que assim haja uma melhor compreensão dos resultados obtidos, em que foram extraídas informações relevantes apenas para a pesquisa exposta.

Na cidade de Ponta Porã existem, no total, sete supermercados, localizados em diversas áreas da cidade. Desses sete supermercados foram escolhidos três supermercados por escolha de conveniência, por se localizarem no centro da cidade e assim se tornarem mais acessível para a realização da pesquisa.

##### **4.1 Empresas selecionadas**

Atualmente, na cidade de Ponta Porã-MS, existem no total dezoito supermercados segundo dados da Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS), na qual foram escolhidos três para serem feitos as coletas de dados e as análises respectivamente. A escolha dessas três empresas se deve ao fato de estarem localizadas no centro da cidade, com maior fluxo de pessoas e os outros supermercados se localizam em bairros da cidade.

As empresas selecionadas em questão para o estudo foram três supermercados da cidade de Ponta Porã, o Supermercado Alpha, o Supermercado Beta e o Supermercado Gama, os três ofereceram todo o suporte para concluir este estudo, através de entrevista e respondendo o questionário a respeito do tema exposto: fluxo de caixa como estratégia para o planejamento financeiro de um supermercado.

São imprescindíveis essas três empresas para a análise e interpretação dos dados, pois como administradores, devemos olhar o mercado de trabalho o mais real possível, e assim poder identificar todos os assuntos relevantes para a pesquisa.

#### **4.2 Supermercado Alpha**

O supermercado Alpha utiliza o fluxo de caixa na sua forma de gestão. Segundo Zdanowicz (1986), o fluxo de caixa é o instrumento que ajuda o administrador a financeiro a traçar as objeções básicas que são: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar. Uma vez utilizada o FC, a empresa passa a ter maior agilidade conseguindo programar as necessidades financeiras da mesma.

O tipo de fluxo de caixa utilizado pela empresa é o fluxo de caixa real, que seria aquele que é realizado com o que já se passou na empresa. Normalmente, quando se trata em FC real, são elaboradas diariamente pela empresa, como se fosse um diário administrativo. Fornecendo posições dos recursos em função dos ingressos e dos desembolsos de caixa.

Com a realização do fluxo de caixa realizado, a empresa Alpha muitas vezes sente dificuldades na elaboração, pois o FC é elaborado a partir das informações recebidas dos diversos departamentos da empresa. O autor Braga (1989) determina algumas informações que são de suma importância para a elaboração, como a projeção de vendas, considerando as vendas à vista e as vendas a prazo da empresa, assim como as estimativas de compras, a cobrança de créditos a receber.

O fluxo de caixa depende muito de todas as informações disponíveis para a sua elaboração, e assim ela deve ser tratada de uma forma holística, pois depende muito que toda a empresa colabore com a sua elaboração, por isso muitas vezes ela pode causar uma certa dificuldade.

Conforme o questionário aplicado à empresa Alpha, ela utiliza um controle ao fluxo de caixa e toma decisões baseadas no mesmo. Zdanowicz (1986) recomenda que o FC real seja realizado conjuntamente com o fluxo de caixa projetado para uma melhor visualização de como anda a situação atual da empresa, pois o controle diminui a margem de erros e permite acompanhar a performance, em tempo de aplicar eventuais medidas corretivas.

Como a empresa Alpha só utiliza o fluxo de caixa real, o planejamento dela passa a ter uma carência, pois para tomadas de decisões baseadas no fluxo de caixa é importante realizar o FC projetado. Assim, ela relaciona todos os valores que ingressarão e todos os valores que serão desembolsados em determinado período, podendo projetar o excedente ou escassez de recursos financeiros.

Quando no nível de caixa do supermercado Alpha é prevista uma falta de dinheiro, primeiro consulta as demais lojas, para ver se o mesmo ocorreu com elas e logo em seguida utilizam-se os créditos bancários. É muito importante que o administrador tenha uma preocupação com a determinação do nível de caixa desejado. Gitman (2004) diz que o objetivo é minimizar o nível de caixa sem que ao mesmo tempo, o saldo de segurança ponha em risco a capacidade da empresa em saldar suas obrigações na data do vencimento.

Para que a escassez de caixa seja amenizada é recomendada que a empresa esteja preparada para esses eventuais acontecimentos através de projeções, ou seja, quando a empresa sabe em que época poderá ocorrer a falta de caixa ela já estará preparada para isso.

No caso de uma sobra de recursos financeiros no caixa, a empresa Alpha paga adiantado seus fornecedores para obter descontos e faz aplicações financeira. Zdanowicz (1986 p. 106) cita que “quanto melhor for a posição de crédito da empresa, melhor será o nível de caixa desejado”. Para que se possa efetuar aplicações dos excedentes de caixa é indispensável um planejamento financeiro, que deverá indicar qual o valor disponível e por quanto tempo.

O fluxo de caixa é o coração do sistema financeiro, é através dela que se podem tomar decisões concretas a respeito da situação da empresa, uma vez que ela oferece de forma detalhada todas as informações necessárias, para as tomadas de decisões de um planejamento estratégico. Em vista disso, o supermercado Alpha utilizaria o fluxo de caixa como planejamento estratégico.

À medida que se vai relatando, o supermercado afirma que a ferramenta FC já trouxe benefícios à empresa. Pensando por um lado, se já há um benefício apenas com a elaboração real, se a empresa se dispuser a fazer o fluxo de caixa projetado os benefícios consequentemente aumentariam.

Quem realiza o planejamento financeiro do supermercado entrevistado é o proprietário, o administrador e o gerente geral, além de utilizar outros meios de planejamento como: o planejamento de compras, lucros e o balanço patrimonial. Segundo Zdanowicz (2014) para que o fluxo de caixa apresente eficiência, é necessário considerar as funções de planejamento de todas as atividades da empresa.

A implantação do Fluxo de caixa projetado não é difícil, basta que alguém coordene através de um excelente trabalho, pois as informações já estão disponíveis na empresa Alpha. Os benefícios são visíveis tanto a curto prazo quanto a longo prazo.

#### **4.2.1 Supermercado Beta**

O segundo supermercado analisado utiliza o fluxo de caixa e o tipo utilizado é fluxo de caixa real. O fluxo de caixa tem o intuito de revelar o que realmente ocorreu das entradas e saídas dos recursos financeiros em um determinado período de tempo, servido de base para o fluxo de caixa projetado.

Normalmente, a frequência do FC utilizado é o diário. Higgs (2014) cita que o planejamento e controle diário do fluxo de caixa é recomendado para planejamentos a curto prazo. A empresa Beta utiliza somente essa frequência de fluxo de caixa diário, muitas vezes isso ocorre devido à empresa sentir-se mais segura com este tipo de planejamento.

Desta forma, o supermercado Beta não sente dificuldades em sua elaboração, logo ela não toma decisões baseadas na ferramenta fluxo de caixa. Marion (2008) diz que o fluxo de caixa é uma ótima ferramenta para auxiliar o administrador nas tomadas de decisões.

Muitas vezes, a empresa pode confundir a elaboração do fluxo de caixa apenas nos operadores de caixa, por se tratar da forma mais comum de entradas e saída, isso é um conceito errôneo do FC, pois ela é a empresa como um todo, desde a sua área de estocagem até a sua área de vendas. Indo por este pensamento quando é prevista uma falta de caixa no supermercado Beta, quem é o responsável é a operadora de caixa, mas o autor Marion (2008) salienta que o fluxo de caixa não deve ser uma preocupação exclusiva da área financeira, mas um comprometimento de todos os setores da empresa.

E quando há uma sobra de caixa no supermercado, o valor fica arquivado no financeiro da empresa. E é através do fluxo de caixa que o supermercado Beta faz uma pré-retirada para fazer os pagamentos, então todo o processo depende do FC.

O supermercado Beta adotaria o fluxo de caixa como planejamento estratégico, Zdanowicz (1986) cita que é importante para a elaboração do fluxo de caixa considerar as oscilações que possam eventualmente ocorrer e que irão implicar em ajustes dos valores projetados.

Quem realiza o fluxo de caixa são os sócios da empresa, utilizando também outros meios de planejamento. É importante ressaltar que o Fluxo de Projetado é uma opção muito

interessante para a empresa, já que, devido ao mercado competitivo em que estamos inseridas qualquer possibilidade de ganhar vantagem, pode ser decisiva na execução de atividades empresariais.

#### **4.2.2 Supermercado Gama**

A terceira empresa a ser analisada é o supermercado Gama, que utiliza o fluxo de caixa em seu meio de gestão. O tipo utilizado é Real, uma frequência diária, propiciando uma análise mais momentânea, ou seja, do que já aconteceu e do que está acontecendo, ela visa ao presente do supermercado.

Segundo Zdanowicz (1986), o fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo. No momento, o supermercado não apresenta dificuldade na sua elaboração, o que acaba tornando-se um ponto positivo. Já que o objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente ZADANOWICZ (1986).

No supermercado há um controle de caixa, e através da entrevista e do questionário a empresa condiz que realiza tomada de decisões baseadas no fluxo de caixa. Assim é preciso que o gestor da empresa tenha um controle de caixa para que não haja alterações de caixa. Quando há esse controle contínuo de caixa e sua conferência diária, o supermercado evita que haja uma falta. E quando há uma sobra de recursos, a empresa faz aplicação desse excedente.

O supermercado Gama utilizaria o fluxo de caixa como planejamento estratégico, além do que segundo a empresa, a ferramenta já trouxe benefícios. Normalmente quem realiza o planejamento financeiro é administrador financeiro e auditor fiscal, utilizando outras formas de planejamento financeiro como: o orçamentário, compra, despesa e lucro.

A posição de caixa recebe continuamente impactos vindos de todos os lados da empresa, tanto internos quanto externos, que precisam ser considerados pelo administrador no dia-a-dia do supermercado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A cidade de Ponta Porã, atualmente, tem sete supermercados, dos quais três deles foram escolhidos para realizar a pesquisa científica. O objetivo deste estudo é analisar o fluxo de

caixa projetado como estratégia para o planejamento financeiro no setor supermercadista da cidade Ponta Porã.

Por isso foram escolhidos três supermercados influentes da cidade e não apenas um, pois assim temos uma visão mais ampla do mercado supermercadista, tornando-se um caso de múltiplos casos, dando maior compreensão da fatia a ser analisada.

Com as empresas analisadas, o Supermercado Alpha, o Supermercado Beta e o Supermercado Gama, podemos compreender o tipo de planejamento que é de 17% dos supermercados da cidade estão acostumados a utilizar, e se elas utilizam o fluxo de caixa como planejamento estratégico em sua forma de gestão.

Baseado na análise e na interpretação dos dados foi possível perceber que os três supermercados utilizam o fluxo de caixa, o tipo utilizado pelas três é o fluxo de caixa real e a frequência é diária. Através desses levantamentos é possível perceber que não existe um planejamento futuro, ou seja, o planejamento desses supermercados é inteiramente voltado para o que já aconteceu na empresa e para o presente, pois o fluxo de caixa diário utiliza dados baseados nas ações que já aconteceram.

Se os supermercados analisados utilizassem a ferramenta fluxo de caixa projetado, poderiam se tornar mais preparados para enfrentar o ambiente competitivo que os rodeia. Eles estão há um passo na frente, pois para realizar o fluxo de caixa projetado é necessário que haja o fluxo de caixa diário, a empresa precisa conhecer todas as suas transações para assim projetá-las a um determinado período.

Mas para que os supermercados implementem essa ferramenta é necessário que haja maior conhecimento sobre o que realmente engloba a elaboração do FC. A sua elaboração não se limita apenas as entradas e saídas dos operadores de caixa, ela é a organização por completo, são as entradas e saídas do estoque, dos materiais disponíveis, a área de vendas e de compras, enfim todos os setores existentes na empresa.

Com a elaboração do fluxo de caixa projetado, os supermercados podem ter maior controle do meio em que se encontram, uma vez que a projeção pode indicar onde pode haver futura escassez. Assim, a empresa consegue estar preparada e agir de forma consciente, com cuidado e não ficar despreparada sem nenhum tipo de planejamento.

Isso ocorre porque o fluxo de caixa é um mapa de toda empresa, auxiliando o administrador nas tomadas de decisões, permitindo desta forma um controle efetivo sobre determinadas questões empresariais. Partindo de um planejamento a longo prazo, o FC consegue verificar a capacidade que a empresa tem em se auto financiar, controlando a movimentação do capital de giro necessário para um determinado período.

É como se fosse um aplicativo que controla todos os gastos da empresa, mas de uma maneira mais simples. As empresas Alpha, Beta e Gama são totalmente capazes de formar um planejamento estratégico, visto que já fazem o controle a curto prazo que são os mapas diários, o que acaba tornando o FC projetado mais fácil de ser elaborado.

A essência de se manter no mercado de trabalho é traçar estratégias de negócios em que possam criar e sustentar vantagens competitivas futuras mais rápido que os concorrentes. Com a implantação do fluxo de caixa projetado, os supermercados podem criar estratégias através dos resultados obtidos e implantar no planejamento, que se bem formulado permite alocar e integrar todos os recursos organizacionais e antecipar-se às mudanças que ocorrem no meio em que estão inseridos, diante de competidores que disputam os mesmos clientes e fornecedores.

O supermercado Alpha, o supermercado Beta e o supermercado Gama podem melhorar a sua forma de planejamento e implementar o fluxo de caixa projetado como planejamento estratégico, através de planejamentos a longo prazo, para começar podem fazer projeções começando com projeções semanais, logo serão mensais até que se tornem anuais, sempre sendo atualizado constantemente uma vez que o mercado sofre variações constantes, principalmente por estarem inseridas numa região de fronteira.

O administrador e principalmente o administrador de fronteira, deve manter a sua visão holística e ver o que está acontecendo ao seu redor, desde os assuntos internos da empresa, os assuntos externos a ela e os assuntos globais, visto que todos tem um certo impacto no que se refere à gestão dos supermercados.

O curso de administração das Faculdades Fip-Magsul sempre trouxe a realidade aos seus acadêmicos, como se comportar em meio à região de fronteira, e essa análise dos supermercados fez com que se aprimorasse todo o aprendizado na prática, pois foram

analisados três supermercados que estão na região de fronteira e que, conseqüentemente, sofrem impactos tantos positivos quanto negativos por estar inserido nesse meio.

E como administradores, devemos estar sempre atentos às variações que ocorrem no ambiente e quais os impactos causados nas organizações, assim conseqüentemente ficar preparado para qualquer eventualidade que possa ocorrer e conseguir manter estável a empresa, com o planejamento correto.

Por isso que este trabalho científico teve a preocupação em saber como anda o processo de planejamento de três supermercados da cidade de Ponta Porã, e em demonstrar o quão escasso pode ser a forma de planejamento da empresa. Já que o fluxo de caixa é o um instrumento tão simples que pode ser usado tanto para pequenas como para grandes empresas, e mesmo assim, ela ainda não é usada como uma forma de planejamento financeiro.

É evidente que o fluxo de caixa é de suma importância para o planejamento financeiro de uma empresa, e assim a pergunta problema que originou este estudo científico consegue ser suprida, pois percebemos a importância de um supermercado ter um planejamento estratégico eficaz e comprovar que, mesmo sendo empresas bem sucedidas, há uma falha na sua forma de gerenciar o planejamento.

O fluxo de caixa projetado como estratégia para o planejamento financeiro no setor supermercadista consegue aprimorar e manter a empresa segura aos desafios impostos pelo mercado nos seus altos e baixos. A sua implantação é de suma eficácia, pois os resultados são perceptíveis tanto a curto prazo quanto a longo prazo.

Esta pesquisa deixa em aberto outros estudos mais aprofundados no que se refere ao fluxo de caixa projetado como estratégia no planejamento financeiro, analisando um supermercado separadamente e verificando onde há possíveis falhas em sua elaboração e tentar melhorar o funcionamento na parte de planejamento.

## **REFERÊNCIAS**

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

- CERTO, Samuel C., PAUL, Peter. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Adão. **Planejamento estratégico**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 2004.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.
- KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo, 2007.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Retailing Management**. 7ed. New York: McGraw, 2009.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica: 8ª Edição** São Paulo: Atlas. 2008
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- QUINTANA, Alexandre Costa. **Fluxo de caixa: demonstrações contábeis**. 2ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações Contábeis: estrutura e análise**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ROSS, Stephen A. **Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros** – D.C. Luzzatto ed: 1986.