

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ÁREA FINANCEIRA

Gabriel REVERSI<sup>1</sup>

Maria Lucia Ribeiro da COSTA<sup>2</sup>

**RESUMO:** Muitas vezes o empreendedor não sabe como administrar seus recursos financeiros e acaba tomando decisões sem uma base sólida e exata, levando a empresa a decadência, tudo isso pela falta de planejamento, objetivos bem estruturados e controle dos recursos financeiros. Um plano estratégico permite aos tomadores de decisões escolher caminhos que levaram a empresa a outros patamares de forma mais segura. Diante de um cenário econômico em crise, que afeta de forma significativa o tempo de vida das empresas, torna cada vez mais evidente que o planejamento financeiro é uma importante ferramenta para a estratégia empresarial, que permite ao empreendedor traçar cenários, desenvolver planos de ação projetando receitas e despesas da organização de uma forma bem estruturada, podendo assim visualizar gastos, necessidade de caixa, identificar oportunidades e ameaças, acompanhar o faturamento e perceber a situação econômica real da empresa. Uma das principais características do plano estratégico financeiro é o controle que ele proporciona aos sócios e gestores, permitindo o acompanhamento dos resultados, acompanhamentos de metas, períodos de sazonalidade entregando aos tomadores de decisões dados importantes para a organização alcançar seus objetivos. O planejamento financeiro tem se tornado uma ferramenta chave para o sucesso do plano estratégico, permitindo estabelecer uma direção para a organização e indicar os caminhos mais assertivos para o empreendedor. As estratégias usadas para traçar este tipo de planejamento envolvem etapas que exige um grau de atenção significativo e uma certa minuciosidade nas informações para que seja possível visualizar cenários futuros com maior confiança. As etapas do plano envolvem o planejamento a curto prazo e a longo prazo, fazendo o uso de ferramentas como fluxo de caixa, DRE's (Demonstrativo de resultado do exercício) gerenciais e contábeis, Balanço Patrimonial entre outras. Com essa realidade existente foi realizado um estudo bibliográfico sobre planejamento estratégico e financeiro, focando processos. O presente artigo ressalta a relevância de um planejamento estratégico financeiro para as empresas com a finalidade de aprimorar suas políticas de crescimento, desenvolvimento financeiro e dar continuidade nas atividades da organização em um contexto econômico abalado. Além disso apresenta os processos que o empreendedor deve considerar para realizar tal planejamento, para que assim consiga ter um controle efetivo dos seus recursos, estabelecer e medir metas e objetivos para aumentar a chance de sobrevivência da empresa. O estudo também mostra possíveis estratégias financeiras relacionadas a operação, financiamento e investimento possibilitando ao empreendedor a escolha de uma delas ou a combinação de várias.

**Palavras-chave:** Planejamento; finanças; administração; estratégia; gestão.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Discente do 4º ano do curso de Administração do Centro Universitário "Antônio Eufrásio de Toledo" de Presidente Prudente. e-mail: Gabriel\_reversi@hotmail.com.

## 1. INTRODUÇÃO

Em tempos de crise é importante entendermos que a redução do consumo na economia é evidente, fazendo com que aumente a competitividade entre as empresas, forçando-as a desenvolverem um diferencial para se manterem no mercado. Com essa mudança do consumo, a inovação e a eficiência no planejamento estratégico empresarial, que antes era visto como um diferencial competitivo, hoje passa a ser obrigatório para manter a empresa no mercado.

Para as organizações que definem seus objetivos com intenção de se manterem no mercado, fica mais claro onde querem chegar e o que precisam fazer para alcançar esses objetivos. Com isso surge a necessidade da estratégia direcionada da organização para conduzir suas ações. A estratégia determina as metas que a empresa deve cumprir e as ações necessárias para alcançar seus objetivos.

Nesse contexto, podemos determinar o processo de planejamento financeiro como uma estratégia indispensável para o sucesso da organização, ajudando o empreendedor na tomada de decisão e guiando a empresa rumo aos seus objetivos, sejam eles a curto ou a longo prazo, analisando as condições de caixa, lucros e prejuízos.

Portanto este presente estudo tem como propósito descrever tópicos significativos para o processo de planejamento financeiro, sendo este um dos planos estratégicos para alcançar os objetivos e contribuir para o sucesso da organização.

## 2. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento se trata de determinar com antecedência passos preestabelecidos que a empresa deve seguir para atingir seus objetivos. Com esse conceito podemos determinar que o planejamento financeiro é considerado um

---

<sup>2</sup> Contadora e Administradora de empresas, docente dos cursos de Ciências Contábeis e Gestão Financeira do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. e-mail: malu@podeempresarial.com.br. Orientador do trabalho.

suporte para as atividades da empresa. Conseguir visualizar o faturamento, contas a pagar, contas a receber, impostos, lucros e prejuízos, aumenta a chance de uma decisão correta no dia a dia do gestor.

De acordo com o autor GITMAN 2010;

O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos. Dois aspectos fundamentais no processo de planejamento financeiro são o planejamento de caixa e o planejamento de lucros.

Os lucros e os prejuízos são resultados das decisões tomadas pelo gestor. Para que essas decisões sejam mais efetivas o gestor deve analisar as informações oferecidas pelo planejamento financeiro, para que nada fuja do seu absoluto controle.

Um planejamento financeiro adequado, além de mostrar as projeções de lucros e prejuízos ao empreendedor, deve também informar as opções de financiamentos disponíveis no mercado. Dessa forma o plano financeiro consegue apresentar um delineamento melhor de empréstimos, para que a empresa possa se desenvolver com mais rapidez. Além disso, presumir que as coisas podem ocorrer de forma diferente do planejado ou contar com um retorno abaixo do esperado, também faz parte do planejamento financeiro.

De acordo com o site Endeavor Brasil,

Caso não tenha avaliado suas projeções, se verá incapaz de analisar seus investimentos no momento certo, revisar custos e identificar as melhores oportunidades para otimizar suas atividades. Por isso, nenhum negócio – tenha o tamanho que tiver – pode prescindir de um planejamento financeiro completo e realista.

Desconsiderar um planejamento financeiro bem estruturado é o caminho mais árduo que um empreendedor pode escolher. Uma empresa não sobrevive em um mercado competitivo sem antes conhecer a realidade para a tomada de decisão correta.

### **3. PLANEJAMENTO FINANCEIRO A CURTO PRAZO**

O planejamento financeiro a curto prazo, voltado para a operação da empresa, é responsável pelas ações da empresa em períodos menores, que geralmente cobre de um a dois anos.

O caminho para o planejamento financeiro real e completo é elaborar uma estratégia a curto prazo. É nesse processo que são definidas as metas de vendas, necessidade de capital de giro, investimentos futuros, gerenciamento de caixa, duplicatas a receber, estoque, duplicatas e contas a pagar e outras contas do ativo e do passivo circulante.

O planejamento a curto prazo, apesar de ser importante e indispensável, se trata de uma ferramenta pouco complexa e pode ser alterado com facilidade pelo empreendedor ou pelo gestor.

Segundo GTIMAN (2010. p.107)

O planejamento financeiro a curto prazo começa com a projeção da venda. Partindo dela as empresas desenvolvem planos de produção que leva em conta os prazos de espera (preparação) e inclui matéria prima necessária.

Um dos fatores principais para um planejamento financeiro, a curto ou a longo prazo, é a previsão de vendas. De acordo com a projeção de vendas, o gestor consegue elaborar os fluxos de caixa mensais a partir das vendas previstas para aquele período.

#### **4. PLANEJAMENTO FINANCEIRO A LONGO PRAZO**

O plano financeiro a longo prazo apresenta as ações planejadas que a empresa determinou seguir ao longo do período, como estratégia. Um planejamento financeiro a longo prazo é projetado para períodos de dois a dez anos, podendo ter também planos de 5 anos, que é o mais comum entre as empresas.

Para GTIMAN (2010. p. 106)

Os planos financeiros de longo prazo fazem parte de uma estratégia integrada que juntamente com os planos de produção e marketing, orientam a empresa em direção a suas metas estratégicas. Tais planos possuem proposta de dispêndio em ativo imobilizado, atividades de pesquisa e de

desenvolvimento, ações de marketing e desenvolvimento de produtos, estrutura de capital, e principais fontes de financiamento.

Os planos de produção e marketing utilizam alguns recursos administrativos para fazer com que a empresa alcance seus objetivos, feito através de uma estratégia. Essa estratégia para o planejamento financeiro a longo prazo (e para os demais planejamentos) faz com que as metas da organização sejam priorizadas, dando uma direção centrada a empresa.

A falta de um planejamento financeiro a longo prazo pode levar a empresa a ter grandes dificuldades futuramente, e até mesmo ao encerramento de suas atividades. Assim como o planejamento a curto prazo é peça chave para a empresa alcançar seus objetivos, associa-lo com o plano financeiro a longo prazo, possibilita que o empreendedor passe a ter uma grande combinação de informações para as tomadas de decisões e para o sucesso da organização.

## **5. PLANEJAMENTO DE FLUXO DE CAIXA**

A projeção de caixa é uma demonstração que visa prever as necessidades de caixa no curto prazo de uma organização, de acordo com suas entradas (contas a receber) e saídas (contas a pagar). É uma ferramenta para controle que permite acompanhar as movimentações financeiras da empresa.

Segundo o artigo publicado pelo SEBRAE;

Qualquer falha na previsão de prazos dos recebimentos e dos pagamentos, incide na falta de dinheiro para pagar as principais contas da empresa, como salários e aluguel, além dos fornecedores. Desconhecer ou ignorar o fluxo de caixa da empresa resulta na falta de controle financeiro e perder o controle não é bom em nenhuma área, principalmente nas finanças.

Através de um planejamento preciso dos recebimentos e pagamentos da empresa, a mesma poderá visualizar se haverá sobras de recursos e com isso planejar seus investimentos a curto prazo, e também identificar os períodos em que haverá uma necessidade de caixa e se antecipar planejando algumas ações de marketing ou se preparar para um financiamento.

Além disso o fluxo de caixa pode e deve ser usado para realizar previsões, analisando o histórico das movimentações da empresa, podendo assim estipular valores para os meses seguintes, diminuindo os impactos causados por diversos motivos como crise econômica e sazonalidade. O fluxo de caixa se torna importante no processo de planejamento de compras de mercadorias, permitindo ao gestor analisar os dias ideais para repor os estoques e a forma de pagamento combinada com o fornecedor

Ao administrar o fluxo de caixa deve-se levar em conta a movimentação dos saldos bancários, que é composto pelos saldos anteriores, as previsões de recebimentos e de pagamentos do dia-a-dia.

De acordo com MORANTE e JORGE (2012. p. 30)

Há vários outros motivos para que se tenha um maior ou, por vezes, um menor saldo médio bancário, ou, como também é reconhecido, uma reserva de segurança. Entre os mais comuns se situam a especulação de preços junto a fornecedores e a aquisição de algum item imobilizado que esteja em promoção por tempo limitado nos fornecedores ou em razão direta de alguma condição específica da parte dos proprietários de um terreno para investimento em ampliação futura, por exemplo.

É importante ressaltar que a sobra do saldo não pode ser considerada como possível lucro da operação, ela deve ser transferida para alguma aplicação financeira de liquidez imediata, assim a empresa poderá contar com uma reserva para futuras aquisições ou eventuais emergências na necessidade do caixa.

Por fim podemos concluir que não existe administração financeira e planejamento estratégico financeiro sem um devido controle das entradas e saídas da organização, portanto o fluxo de caixa é um instrumento indispensável para esse acompanhamento e auxílio na tomada de decisão dos gestores.

## **6. ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS**

As estratégias financeiras geralmente estão atreladas ao objetivo da empresa de gerar valor aos sócios e podem ser classificadas em três fatores: Operacionais, financiamentos e investimentos.

Estratégias financeiras operacionais tem o objetivo de melhorar efetivamente a tomada de decisão relacionadas as operações da empresa, determinando políticas de preços, compras, vendas, estoques e etc., visando o crescimento das vendas, giro dos estoques e margem de lucro.

Já as estratégias de financiamento têm como objetivo diminuir o custo de capital próprio da empresa, permitindo que os gestores e empreendedores utilizem este capital para outros fins como investimento em imobilizado, aplicações financeiras, ativos circulantes e etc.

A estratégia de investimento busca novas oportunidades de mercado, ou seja, desenvolvimento de novos produtos e serviços, investimento em capital de giro e capital fixo. O objetivo dessa estratégia é criar valor aos sócios e acionistas.

Segundo ASSAF (2014. p. 178)

O sucesso na criação de valor pelas empresas envolve a implementação de uma combinação dessas estratégias financeiras. Por exemplo, algumas empresas destacam-se por direcionadores de valor vinculados as estratégias operacionais de sistemas de distribuição e logísticas mais eficientes, e maior giro de seus estoques. Tipicamente, é o caso de grandes cadeias de negócios de comércio varejista e atacadista, em que o diferencial de maior atratividade está em manter estoques baixos, reduzida porcentagem de falta de produtos, e preços de venda competitivos.

Todas as estratégias financeiras mencionadas têm em comum um objetivo único, que é gerar valor para a empresa. Assim como afirma Assaf Neto, 2014 “um bom plano financeiro é a combinação de todas as estratégias apresentadas”.

## **7. CONCLUSÃO**

Como foi visto no presente artigo, apesar das mudanças intensas no mercado, o planejamento financeiro acaba se tornando indispensável para as empresas, além de ser uma peça chave do planejamento estratégico.

O processo do planejamento estratégico financeiro possui etapas significativas para a administração gerencial e tomada de decisão, entre as etapas estão planejamento a curto prazo, planejamento a longo prazo e planejamento de fluxo de caixa. Dentro deste processo devem ser consideradas outras práticas que se

tornarão necessárias para acompanhamento mais minucioso do plano, como planejamento de vendas e planejamento de lucro.

O plano deve ser seguido e cuidadosamente acompanhado pelos empreendedores, principalmente em cenários economicamente abalados e negócios com longos períodos de sazonalidade. O acompanhamento não deve ser realizado de forma mecânica para não prejudicar as análises, mesmo hoje em dia com tecnologias que facilitam a compreensão das informações.

Por fim podemos concluir que de acordo com o presente estudo e com as afirmações dos autores e profissionais da administração financeira, planejar e controlar os recursos financeiros de uma organização são de suma importância para atingir seus objetivos, seja a curto ou a longo prazo, prevenindo eventuais situações e tornando a empresa mais segura e consolidada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Endeavor Brasil. **Planejamento financeiro: um passo a passo indispensável**. 2015. <https://endeavor.org.br/financas/planejamento-financeiro/>. Acesso em 22 de agosto de 2018.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo. Person Education do Brasil, 2010.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo. Editora Atlas S.A.,- 2014.

SEBRAE. **A importância do fluxo de caixa para a sobrevivência do seu negócio.** 2018. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/a-importancia-do-fluxo-de-caixa-para-a-sobrevivencia-do-seu-negocio,818cfac4377af510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 22 de agosto de 2018.