

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO: FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES**

Alisson Teles Gomes<sup>1</sup>

Dandara Caroline da Silva Bomfim<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo identificar a importância de um planejamento financeiro como instrumento indispensável às empresas, visando estabelecer suas etapas, problemas e limitações desta ferramenta utilizada nas mesmas. Abordaremos teorias através de uma análise criteriosa, conceitos e técnicas administrativas, utilizando uma pesquisa bibliográfica na área de Planejamento financeiro e artigos científicos disponibilizados na internet. O controle financeiro é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões, definindo qual a melhor forma de coordenar as despesas das empresas sem gastos desnecessários, amparado num orçamento bem elaborado com a previsão de custos, despesas e receitas da organização, de forma que este instrumento possa capacitar o gestor de recursos nas suas avaliações e precisião dos resultados almejados. As empresas que não possuem um controle financeiro podem ter sérios prejuízos e este procedimento é responsabilidade da administração da empresa, que deve acompanhar criteriosamente o fluxo de caixa da mesma, visualizando com antecedência as despesas e receitas para possíveis investimentos. Controlar os recursos da empresa é garantir que os planos traçados serão alcançados exitosamente. O processo de planejamento financeiro facilita a análise e comprometimento das receitas, de modo que a alta administração desempenhe suas atividades com qualidade e eficiência sem colocar em risco as finanças, contribuindo para o bom funcionamento da organização. Baseado nisto, foi realizado um estudo entre os principais autores da

---

<sup>1</sup> Graduando de Administração com Ênfase em Recursos Humanos. Faculdade de Sergipe – FaSe.

<sup>2</sup> Graduanda de Administração com Ênfase em Recursos Humanos. Faculdade de Sergipe – FaSe.

área de administração financeira empresarial, focalizando as principais etapas do processo de planejamento financeiro para fundamentar este trabalho.

**PALAVRA CHAVE:** planejamento estratégico financeiro; Ferramenta; Tomada de decisões.

## **STRATEGIC FINANCIAL PLANNING: TOOLS FOR DECISION-MAKING**

### **ABSTRACT**

This article aims to identify the importance of financial planning as an essential tool for companies to establish their steps, problems and limitations of this tool used in business. Through a careful review we will discuss theories, concepts and management techniques using a bibliography search in the area of financial planning and scientific articles available on the Internet. The financial control is a tool that assists in decision making by defining how best to coordinate the business costs without unnecessary spending, supported and prepared a budget with the anticipated costs, expenses and revenues of the organization so that this instrument can enable the resource manager in their assessments and accuracy of the results sought . Companies that do not have a financial control may have serious damage and this procedure is the responsibility of company management, who must carefully monitor the cash flow of it, seeing in advance the costs and revenues for possible investments.

**KEY WORDS:** strategic financial planning; Tool; Decision-making.

### **1 INTRODUÇÃO**

Devido às mudanças no mundo dos negócios as organizações devem se manter preparadas e alocar seus recursos com base em um planejamento estratégico financeiro. O controle financeiro é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões definindo qual a melhor forma de coordenar as despesas das empresas sem gastos

desnecessários.

Para Casarotto et al, (2007, p. 298) "o planejamento estratégico pode ser definido como um processo que consiste na análise sistêmica da situação atual e das ameaças e oportunidades futuras, visando à formulação de estratégias". O planejamento estratégico financeiro tem como objetivo montar uma estrutura financeira adequada à realidade da organização.

As empresas devem planejar seus investimentos financeiros para que seus gastos sejam satisfatórios. BEI Comunicação (2004, p. 14) diz que:

Planejar é essencial para viver, e o planejamento financeiro é à base de todo planejamento. Ele independe da renda e permite que você otimize seus recursos para alcançar quaisquer objetivos de curto, médio e longo prazos, deixando o apto a aproveitar as oportunidades que surgem e a contornar eventuais dificuldades. Se for suficientemente preciso, ele garante sua manutenção no presente e “cria” sobras de dinheiro para o futuro.

As organizações precisam de um orçamento bem elaborado com a previsão de despesas e receitas da organização. Conforme Neves et al. (2006, p.10) receitas “são entradas de elementos para ativo da empresa, na forma de bens ou direitos que sempre provocam um aumento da situação líquida. As despesas são gastos incorridos para, direta ou indiretamente, gerar receitas”.

Conforme Frezatti (2000, p.27), conclui:

A elaboração do orçamento exige que os objetivos definidos pela organização sejam contemplados e perseguidos. Caso isso não ocorra, o orçamento deve ser revisado e ajustado, já que ele é o instrumento gerencial que deve proporcionar a realização dos objetivos.

Um orçamento deve conter informações que auxiliem ao gestor financeiro na definição do fluxo de caixa. Para Hoji (2000 p. 79) "[...] [o] Fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de um caixa ao longo do tempo". Esta ferramenta possibilita ao administrador financeiro gerar e aplicar a receita, liquidar suas despesas alinhando-se com as necessidades do fluxo da empresa.

A elaboração desse artigo se fundamentou em pesquisa bibliográfica na área de planejamento financeiro e artigos científicos disponibilizados na internet. Diante dos argumentos acima apresentados surge o seguinte questionamento: as empresas que

não utilizam o planejamento financeiro de forma adequada podem ter sérios prejuízos operacionais e financeiros?

A proposta motivadora deste trabalho é demonstrar as formas de se elaborar um processo eficiente de controle financeiro utilizando o fluxo de caixa, orçamento e o planejamento financeiro, evitando que recursos indispensáveis à empresa sejam utilizados de forma equivocada causando resultados indesejáveis.

A pesquisa buscou verificar a necessidade da existência de um planejamento financeiro e como isso beneficia as empresas. No decorrer deste trabalho, serão apresentadas teorias, conceitos e técnicas administrativas mais utilizadas para manter o controle financeiro da organização e gerar resultados.

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO**

Planejar e controlar são tarefas importantes necessárias em todas as atividades da empresa e utilizadas juntas possibilitam que metas organizacionais sejam alcançadas. O Planejamento financeiro fornece informações de planos financeiros que passam por uma análise criteriosa visando o crescimento da empresa auxiliando nas tomadas de decisões.

Gerenciamento dos investimentos das empresas deve ser feito de forma minuciosa para atender as necessidades da empresa. Segundo Anthony *et al.* afirmam

“[...] [o] planejamento do futuro parte da formulação de estratégias, que é um processo no qual criatividade e inovação devem ser fortemente encorajadas. Já um planejamento estratégico considera os objetivos e estratégias aprovadas e procura desenvolver programas para o seu cumprimento”.

Conforme Ross *et al.* (2002) afirmam que “[...] [o] planejamento financeiro estabelece o método pelas quais as metas financeiras devem ser atingidas. A meta mais freqüente adotada pelas empresas é o crescimento”. Sem estimar as necessidades da empresa de utilizar um plano financeiro sólido a mesma pode acabar sem recursos suficientes para honrar os seus compromissos.

Para Herrera “planejamento não é uma iniciativa onde se pretende acertar tudo sempre, mas sim, minimizar as decepções e prejuízos visando maior eficácia e eficiência nos projetos e processos”. Portanto, as utilizações do planejamento e do controle financeiro na empresa podem alinhar suas despesas e receitas com o interesse financeiro da organização.

### **3 FLUXO DE CAIXA**

O objetivo principal do fluxo de caixa é oferecer ao gestor informações relevantes para tomada de decisões. Segundo Matarazzo (2003):

[...] [o] fluxo de caixa pode ser definido como movimento de caixa, ou seja, visa mostrar o confronto entre as entradas (receitas) e as saídas (despesas), e consequentemente se haverá sobras ou altas, permitindo decidir se devem tomar recursos ou aplicá-los.

As empresas devem acompanhar periodicamente o demonstrativo de fluxo de caixa para manterem suas informações atualizadas e para não cometerem equívocos na elaboração do orçamento minimizando riscos e prejuízos.

Thiesen (2000, p.10) complementa explicando que a demonstração do fluxo de caixa “permite mostrar, de forma direta ou mesma indireta, as mudanças que tiveram reflexo no caixa, suas origens e aplicações”. O demonstrativo financeiro visa explicitar as entradas e saídas das operações financeiras do ativo circulante da empresa.

Para a empresa alcançar resultados significativos, poderá adotar um modelo de controle de caixa mais adequado aos seus recursos financeiros. Há duas formas de se fazer um demonstrativo financeiro: o realizado (fornecendo informações de um período que já ocorreu na organização) ou o projetado (refere-se a movimentações financeiras que ainda irão ocorrer).

O fluxo de caixa projetado é mais adequado porque ele visa otimizar os recursos financeiros, priorizando sua utilização e analisando as necessidades da empresa.

### **4 ORÇAMENTO**

Para Padoveze (2000, p. 369), “orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício”. O orçamento é uma ferramenta para planejar e avaliar detalhadamente as operações da empresa visando alcançar seus objetivos.

Para Lunkes (2003) define o orçamento como

[...] [a] etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado.

O controle orçamentário envolve toda a estrutura da empresa e as metas estabelecidas no orçamento que são definidas pela alta administração da empresa. Segundo Sobanski (2000, p. 16):

[...] [o] instrumento mais detalhado da administração que integra as quantificações das ações e resultados em curto prazo da empresa, visando alcançar seus objetivos com eficiência. É também o elo gerencial de ligação entre a atuação da empresa em curto prazo e sua estratégia, isto é, reflete os primeiros passos da empresa na direção de seus objetivos de longo prazo.

O orçamento empresarial está estruturado da seguinte forma: orçamento de vendas, produção, matéria-prima, mão de obra direta, custos indiretos de fabricação, custo de produção, despesas administrativas e vendas e investimentos.

Para Garrison *et al.*(2007, p.320) orçamento de vendas “ajuda a determinar quantas unidades precisarão ser produzidas”. A estratégia da empresa é definir planos de previsão de vendas baseados nos custos envolvidos nas despesas, recursos humanos disponíveis e na administração do tempo.

Conforme Hoji (2000, p. 376) “orçamento de matéria-prima determina a quantidade e o valor de matérias-primas a consumir e a comprar, bem como impostos e incidentes sobre compras”. Este tipo de orçamento está relacionado com as matérias indireta e direta utilizadas na produção do produto final.

Ainda segundo o autor (2007, p. 323) “indica o número de unidades que devem ser produzidas em cada período do orçamento para atender às necessidades de vendas e gerar o estoque final desejado”. Isto compreende definir o volume de vendas para atender as exigências da produção.

Segundo o autor, (2000, p.384) Orçamento mão de obra direta “é determinar a quantidade e o valor total de horas de mão-de-obra diretamente aplicados na produção”. Compõem as horas diretamente utilizadas para transformação de matérias-primas formando produtos.

Para o mesmo, (2000, p. 387) o orçamento de custos indireto de fabricação “tem finalidade de apurar o montante de custos que participam indiretamente na fabricação dos produtos”. Está relacionado com os custos fixos e variáveis que devem ser atribuídos ao custo de fabricação de cada linha de produto.

Garrison, (2007, p. 334) Orçamento de custo de produção “o plano detalhado que mostra os custos de produção, com exceção de matéria-prima direta e mão-de-obra direta, que serão incorridos durante um período específico”. Esse orçamento serve como parâmetro para analisar os estoques e o custo dos produtos vendidos, pois o mesmo analisa os custos unitários de produtos em elaboração.

Segundo o mesmo, (2007, p. 327) o Orçamento de despesas vendas e administrativas “enumera os gastos orçados em áreas fora da produção”. Analisa os recursos que serão utilizados pelos gestores para o cumprimento das despesas com as vendas orçadas e com as despesas de fabricação.

Conforme Hoji, (2000, p.402) Orçamento de investimentos “visa determinar os valores de aquisições e baixas do ativo permanente, bem como apurar as contas de depreciação, exaustão e amortização”. Apura as aplicações financeiras dando uma demonstração das que estão em alta ou em baixa, bem como analisa as contas de depreciação, exaustão e amortização.

A implantação do controle orçamentário deve incentivar e motivar aos executores dos planos e metas estabelecidos para obtenção dos resultados. Conforme Macedo (2004),

[...] [o] orçamento influencia, positivamente, o comportamento quando as metas dos gestores estão em consonância com as metas da organização; isto os motiva a alcançar as metas da organização, garantindo, assim, a congruência dos objetivos. A implantação do controle orçamentário deve incentivar e motivar os que executam os planos e metas estabelecidos para obtenção dos resultados.

Hoji (2000, p.366) “os orçamentos baseiam-se em estimativas estando

sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação". Ele depende da interpretação de quem executará os planos do orçamento e dos resultados de suas análises.

Para maior credibilidade o orçamento deverá ser estabelecido através de dados confiáveis e seus resultados devem apresentar informações reais. Por isso, é muito importante que a alta administração determine objetivos compatíveis com a estrutura organizacional e financeira da empresa, para que possam adaptar-se rapidamente as imprevisíveis mudanças.

## **5 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO**

A elaboração do planejamento é de responsabilidade da alta administração e os planos estabelecidos devem estar coerentes a realidade da empresa.

Para o planejamento financeiro a organização deve criar um cronograma das atividades, com etapas e prazos a concluir bem definidos. No mesmo deve conter as definições estratégicas administrativas e operacionais da empresa, objetivando maiores lucros nos negócios.

Na implantação do plano é de suma importância que a alta administração esteja envolvida e preparada para elaborar, rever ou ajustar as metas estabelecidas no planejamento.

### **5.1 Vantagens**

No planejamento financeiro fixar objetivos e definir metas são fatores importantes para tomada de decisões, pois os gestores têm maior facilidade de delegar tarefas e alocar os recursos nas atividades prioritárias.

### **5.2 Desvantagens**

O planejamento exige uma monitoração e adaptação contínua, por ele ser

baseado em estimativas e estar sujeito á falhas, gerando assim, necessidade de ajustes em relação aos resultados obtidos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluí-se com a pesquisa que o planejamento financeiro é uma ferramenta essencial para o aperfeiçoamento do desempenho da empresa, a fim de evitar sérios prejuízos operacionais e financeiros.

Constatamos que o controle das finanças é um diferencial para as empresas, pois, além de prospectar o futuro, estabelece metas, planos e diretrizes a serem seguidos.

Identificamos a importância do planejamento na gestão financeira quando as empresas elaboram o fluxo de caixa e definem o orçamento baseando-se nas obtenções de informações cada vez mais detalhadas do seu processo administrativo e decisório.

Todas as organizações necessitam de um plano financeiro. Os gestores devem fixar metas, planejar o futuro e aplicar instrumentos da administração financeira: o fluxo de caixa e o orçamento, fundamentados em informações geradas pela própria administração e contabilidade da empresa. E, finalmente, na fase de controle, realizar a comparação entre o traçado e o realizado, chegando assim a um resultado final.

Espera-se que este artigo tenha contribuído no sentido de oferecer às organizações a necessidade de utilizar mecanismos de controle das atividades da empresa para que possam mensurar os seus negócios de forma adequada.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN,Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo. Atlas, 2001.

Bei Comunicação. **Como cuidar do seu dinheiro**. 2. ed. Coleção Entenda e Aprenda. São Paulo: BEI Comunicação, 2004.

CASAROTTO Filho, Nelson; KAPITTE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos**:

**matemática financeira; engenharia econômica; tomada de decisões.** São Paulo: Atlas, 2007.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GARRISON, Ray H., et al. **Contabilidade Gerencial.** Tradução e Revisão Técnica: SANVICENTE, Zoratto Antônio. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HERRERA, Wagner. **Planejamento e Controle.** Portal do Marketing, 2007. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/PlanejamentoeControle.htm>>. Acesso em: 25 de abril de 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégia financeira, análise planejamento e controle financeiro.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUNKES, Rogério João. **Manual do Orçamento.** São Paulo. Atlas. 2003.

MACEDO, A. C. **Um enfoque do orçamento empresarial como ferramenta de controle e avaliação de desempenho.** Anais do XVII Congresso Brasileiro de Contabilidade. Santos: CFC, 2004.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, das Silvério; VICENCONTI, Paulo E. V. **Contabilidade Básica.** 13 ed.rev. e ampl. São Paulo: Frase, 2006.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira: corporate Finance.** 2 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

**SOBANSKI, Jaert J. Prática de orçamento empresarial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**THIESEN, João Arno de Oliveira. A demonstração do fluxo de caixa nas organizações e sua importância como instrumento da tomada de decisões.** Revista do conselho regional de contabilidade do rio grande sul. Porto Alegre: 2002.