

O papel do planejamento financeiro na estratégia das organizações contemporâneas

Gilmar Leite de Oliveira, Gerson Martins de Souza

Resumo

Este artigo se dedica a demonstrar a participação do planejamento financeiro na estratégia das organizações contemporâneas e como esta ferramenta tem auxiliado a direção das empresas na tomada de decisões visando ações imediatas ou futuras. Iniciou-se descrevendo a evolução histórica do planejamento financeiro e estratégia, seguindo com a abordagem de algumas aplicações do planejamento financeiro voltado para a estratégia organizacional, as quais estão sendo utilizadas por essas entidades na atualidade, finalizando com a demonstração da importância que o planejamento financeiro tem para a estratégia organizacional.

Palavras-chave: Planejamento financeiro. Estratégia. Organizações contemporâneas.

Abstract

This article is dedicated to demonstrate the role of financial planning strategy in contemporary organizations and how this tool has helped corporate direction in making decisions regarding immediate or future actions. He began by describing the historical evolution of financial planning and strategy, following the approach of some applications of financial planning focused on organizational strategies, which are being used by these entities today, ending with a demonstration of the importance of financial planning has to organizational strategy.

Keywords: Financial Planning. Strategy. Contemporary Organizations.

1 Introdução

Não é de hoje que a questão financeira ocupa posição de destaque em nossas vidas, desde os tempos antigos já era possível perceber que as pessoas com mais bens, eram vistas como detentoras de certa superioridade ou prestígio, pois tinham mais capacidade de adquirirem bens e serviços, devido a suas posses, ou seja, uma pessoa com alto poder aquisitivo obtinha a admiração por parte das outras menos capacitadas bem como prestígio na sociedade.

Com a proliferação do capitalismo e o crescimento do comércio, as finanças passaram, a ter mais importância, não somente na vida pessoal, mas nas diversas relações em que se tenha que envolver negócios, trabalho, posição social, desejos, entre outros. Antigamente, devido

a grande desigualdade social existente, o trabalho da maioria desfavorecida era no sentido de sobrevivência, hoje ainda temos desigualdade social no mundo e ainda se continua buscando a sobrevivência, desta vez, com mais intensidade, pois a economia mundial tomou rumos dinâmicos. Podemos dizer que a parte financeira esta presente quase que em todas as ações para se chegar ao êxito dos objetivos estabelecidos por pessoas, empresas e governos.

As organizações, desde a sua existência, estão em busca da maximização de seus lucros, isso demonstra a importância da questão financeira para essas instituições. No mundo globalizado, em que vivemos hoje, a sobrevivência para as empresas esta na capacidade de lucro que elas podem gerar em um ambiente dinâmico e competitivo nos quais se transformaram seus mercados de atuação. Buscando continuarem lucrativas as organizações promovem várias ações visando a manutenção de sua competitividade, essas ações não são apenas a melhoria dos produtos ou redução de preço – apesar de também fazerem parte de suas estratégias – mas também a redução de desperdícios na produção, estabelecimento de economias de escala¹, investimento no mercado financeiro, enfim, as empresas passaram a desenvolver estratégias que lhe possibilitassem reduzir o gasto de capital ou que lhe trouxessem lucro de outras fontes diferentes, não sendo somente da venda de seus produtos ou serviços. Economias de Escala – aumento da produção sem aumento de custo por meio da automação avançada dos processos ou ganhos com propaganda, P&D, etc. (DALCOL; SZWARCFITER, on-line)

Neste trabalho veremos que o planejamento financeiro para as ações da empresa assume papel importante, pois viabiliza sua implantação ou não, de acordo com a capacidade da organização, ou seja, identificaremos o planejamento financeiro como uma ferramenta que dá suporte para as ações estratégicas da instituição, pois sem o capital qualquer ação fica comprometida e o risco de prejuízos e até mesmo a falência do negócio ficam iminentes pela falta de observância da capacidade financeira para uma estratégia arrojada ou imponente que venha a ser estabelecida.

Desta forma, diante do exposto, este trabalho tem como questão norteadora a aplicabilidade do planejamento financeiro às ações estratégicas das organizações modernas, pois acreditamos ser um tema ainda não suficientemente discutido.

A discussão desta questão possui relevância para o curso de Administração uma vez que a falta do planejamento financeiro tem sido uma das causas para o fracasso de algumas organizações. Da mesma forma é relevante para a sociedade, uma vez que fazer um bom planejamento financeiro viabiliza o sucesso da estratégia organizacional, seja ela com o intuito de se obter vantagem competitiva ou expansão do negócio.

O trabalho apresenta como hipótese a vinculação do crescimento da organização ao planejamento financeiro, e busca verificar sua provável ocorrência.

¹ Economias de Escala – aumento da produção sem aumento de custo por meio da automação avançada dos processos ou ganhos com propaganda, P&D, etc. (DALCOL; SZWARCFITER, on-line).

Este trabalho possui o objetivo geral de demonstrar a importância do planejamento financeiro para as ações estratégicas das organizações. Buscando-se chegar ao objetivo geral, o trabalho teve como objetivos específicos os seguintes:

- Descrever a evolução histórica do planejamento financeiro e estratégia;
- Identificar algumas formas de utilização do planejamento financeiro voltado à estratégia.

Conforme Marconi e Lakatos (2010) a metodologia adotada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, pois se buscou autores que abordam o tema, no intuito de fundamentar a pesquisa e entender como está o pensamento científico a respeito do tema abordado.

2. Origens do planejamento e estratégia

Segundo Trindade Júnior (2009), desde os tempos remotos o homem percebeu que era necessário se preparar para eventuais acontecimentos futuros, a cada era o homem avançava mais no conhecimento e desenvolvia habilidades com o intuito de melhorar sua condição atual. Sem perceber, a ideia de planejar já estava inserida em suas ações, pois, por exemplo, na era pré-histórica para caçar era necessário a escolha do equipamento ideal, a análise das condições climáticas, reconhecimento do local de caça, entre outras formas. A partir do planejamento feito, entra em ação a definição da estratégia, o caçador deveria optar por armar emboscada, montar armadilha, etc. Enfim, notamos aí que o planejamento e estratégia caminham juntos já desde a pré-história.

Faria (1994) faz o seguinte comentário sobre planejamento e estratégia:

O planejamento é tão antigo quanto a história. A construção das pirâmides egípcias não se concretizou sem que tivessem sido elaborados complicados planos e projetos, e sem que os administradores tivessem se preocupado com a alimentação de milhares de trabalhadores, escravos e soldados, assim como planejado o transporte dos enormes blocos de granito, originários de local, na região sul do Egito. (...) Planos e projetos também disciplinaram outras construções importantes, a exemplo dos aquedutos construídos pelos romanos, os canais de irrigação da Mesopotâmia, os templos e fortificações das cidades antigas, templos astecas, pirâmides maias, palácios indianos, muralhas chinesas, etc. (...) Não obstante, e com raríssima exceção, o planejamento, tal qual hoje o conhecemos, era quase que exclusivamente usado como arma de guerra, e ao qual se denominava “estratégia” ou “arte dos generais” (1994, p. 71).

O autor descreve as várias utilidades que o planejamento teve em algumas das grandes obras e ações da história da humanidade, demonstrando assim, que o ato de planejar tem suas origens na existência humana. O autor ainda descreve que a estratégia, que naquela época voltava-se para a guerra, vinha acompanhada do planejamento e até mesmo a forma como o planejamento é conhecido hoje, naqueles tempos, tinha importante utilidade nas

guerras, ou seja, as estratégias de guerra eram o que hoje conhecemos como planejamento.

O General Carlos de Meira Mattos (2004), em seu artigo publicado pela Revista da Escola Superior de Guerra, fez a seguinte descrição a respeito da origem da estratégia:

A Estratégia nasceu de uma necessidade primária do Chefe Militar. Desde a Antiguidade os Chefes Militares (Ciro, Dario, Alexandre - O Grande, Xenofonte), diante do momento da batalha, tiveram que fazer uma avaliação intuitiva - Fins e Meios - o que pretendiam conquistar ou defender e de que meios dispunham. (...) Esta necessidade instintiva dos Chefes Militares da Antiguidade, de avaliar Fins e Meios, com o passar dos séculos foi sendo elaborada intelectualmente, dando forma a uma doutrina de planejamento militar. Transpôs os limites da arte bélica, deu origem aos hoje conhecidos - planejamento estratégico, planejamento empresarial e planejamento científico. (...) O nome Estratégia foi criado pelos gregos para caracterizar a Arte dos Generais. (...) Estratego na língua grega significa General ou Chefe Militar (MATTOS, 2004, p. 5).

A descrição de Mattos (2004) ratifica a origem remota do termo estratégia citada por Faria (1994) bem como demonstra a necessidade, comentada anteriormente por Júnior (2009), observada pelos Chefes Militares da época, de se analisar e avaliar suas capacidades e os objetivos pretendidos, ou seja, visualizando ações imediatas ou futuras. O General Mattos descreve ainda a evolução ocorrida do termo estratégia, que saiu da esfera militar e passou a integrar outras áreas da sociedade. Em sua descrição o General ainda afirma serem os gregos, os criadores do nome estratégia.

Conforme Alday (2002), há 2.500 anos, o uso do termo estratégia, para o militarismo, já tinha publicação literária. Segundo o autor, nessa época o General e estrategista chinês Sun Tzu escreveu um livro chamado A Arte da Guerra, onde ele ensina a vencer a resistência do inimigo sem, contudo, ter que lutar e também mostra como tomar a iniciativa no combate ao inimigo.

Alday (2002) afirma que os ensinamentos de Sun Tzu são válidos para as organizações modernas, uma vez que elas estão em busca da sobrevivência em um ambiente competitivo e dinâmico, pois as batalhas comerciais são constantes e, portanto, é preciso enfrentá-las – como Sun Tzu afirma – sem temer o resultado, e é claro que, tendo o conhecimento de si mesmo e do oponente.

Alday (2002) ainda cita outro General, autor de uma publicação mais recente, que trouxe grande contribuição para os estrategistas modernos, o prussiano² Cal von Clausewitz, responsável pela obra “Da Guerra” publicada em 1832. Segundo Alday, nessa obra, Clausewitz apresenta novas formas de estratégia para atuação em um ambiente instável no

² Prussiano – nascido na Prússia (FERREIRA, 2009), um estado que surgiu a partir da Prússia Oriental e que, ao longo dos séculos, exerceu forte influência sobre a história da Alemanha. Hoje a Prússia é um território que faz parte da Alemanha. (JUDT, on-line).

qual ele viveu o que, no meio empresarial de hoje, é uma situação semelhante vivida pelas organizações contemporâneas.

Segundo Alday (2002) a produção literária sobre o assunto “estratégia” se intensifica a partir dos anos de 1970, tendo começado a partir do livro de Igor Ansoff, publicado em 1965. Para o autor, desde então ações estratégicas, que não tinham um termo determinando, passam a ser denominadas de “planejamento estratégico”, mais adiante, em uma nova fase, passa a se chamar somente de “estratégia”, com novos conceitos, resultado de avanços no estudo do assunto.

Conforme o autor, com o passar do tempo o conhecimento sobre o tema estratégia expandiu-se e atualmente dispõe-se de um vasto material de estudo nos quais seus autores aplicam conceitos modernos, melhorados e aprofundados, atendendo a exigências das organizações, interessadas no embasamento de suas ações e em manter sua competitividade em seus mercados de atuação, bem como a geração de crescimento.

Alday (2002) ainda afirma que, os dirigentes das organizações atualmente estão envolvidos intensamente nas definições de suas estratégias, pois a sobrevivência torna-se uma questão geral para todos que participam da instituição, conhecidos como Stakeholders³.

O processo de evolução da estratégia é demonstrado por Tavares (2010) na tabela 1, onde ele apresenta as fases da gestão estratégica a partir da década de 1950 até a década de 1990:

EVOLUÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA					
		ANOS 50 E 60	ANOS 70	ANOS 80	ANOS 90
ABRANGÊNCIA					Gestão Estratégica
		Planejamento Financeiro	Planejamento a Longo Prazo	Planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidade; Ênfase na informação; Conhecimento como recurso crítico; Integração de processos, pessoas e recursos.
		<ul style="list-style-type: none"> Orçamento anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Projeção de tendências; Análise de Lacunas. 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamento estratégico; Análise das mudanças no ambiente; Análise das forças e fraquezas da organização. 	
ENFASE		Cumprimento do Orçamento.	Projetar o futuro.	Definir a estratégia.	Integrar estratégia e organização.
PROBLEMA		Orientado pela disponibilidade financeira.	Não previsão de mudanças.	Dissociação entre planejamento e implementação.	Maior complexidade de abordagem.

Tabela 1. Do planejamento financeiro à gestão estratégica

Fonte: Adaptado de Tavares et al. (2010).

³ Stakeholders – pessoas interessadas na organização são eles: os acionistas, investidores, colaboradores, fornecedores, clientes, governo, entre outros. (ZEPPELINI, on-line).

Tavares explica que na primeira etapa (décadas de 1950 e 1960), o predomínio era do planejamento financeiro, onde havia o orçamento como instrumento de controle e operacionalização de gestão, ou seja, fazia-se uma previsão para o ano seguinte com base em ocorrências do ano anterior, mas nada se fazia para ganhar mercado, fidelizar clientes, inovar produtos, etc., esta fase voltava-se exclusivamente para a questão financeira. A forma de atuar das organizações dessa época se justifica pelo fato de que, o ritmo das mudanças na sociedade era lento, as empresas bem sucedidas eram as que conseguiam realizar os investimentos e obter rentabilidade.

Na segunda fase (década de 1970) o autor explica que se passou a privilegiar os objetivos a longo prazo, a questão financeira agora se voltava para a alocação de recursos necessários para a implementação desses objetivos, contudo, não havia ainda a preocupação com mudanças no ambiente de negócios. Nessa época, devido ao crescimento do estudo sobre estratégia, começa a populariza-se o conceito de Swot⁴ como uma ferramenta de gestão empresarial.

Já na terceira fase (década de 1980) o autor continua sua explicação dizendo que, nesta fase, privilegiou-se a estratégia que se poderia desenvolver num contexto de tempo variável, ou seja, já havia certa preocupação com o ambiente e as organizações começam a analisar-se internamente, porém a questão de implementação do planejamento estratégico era um problema nesta fase apesar dessa fase ter como ênfase a de definir a estratégia.

Por fim na última fase (década de 1990) o autor afirma que nela a “gestão estratégica diferenciou-se pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins”, essa fase surge tendo como sentido o de superar o problema da implementação do planejamento estratégico apresentado na fase anterior. Nesta época, no Brasil, com a entrada do Governo Collor, o país começa a passar por mudanças significativas principalmente com a abertura do comércio para a chegada de produtos importados, o que forçou as organizações brasileiras a repensar suas estratégias e se adequar a novos modelos, pois chegava a globalização.

Ainda segundo o autor cada fase descrita na figura 1 contribui para a fase seguinte, no sentido de que, aprimoramentos são aplicados a partir de mudanças percebidas no ambiente, eliminação de dificuldades observadas na fase anterior e percepção dos planejadores. Conforme se pode observar na figura 1, a evolução também traz novos termos, como por exemplo, inicia-se com o termo “planejamento financeiro” para chegar ao termo planejamento estratégico.

Entende-se que, com o crescimento da globalização no início do século XXI, as organizações passaram a se empenhar no desenvolvimento de estratégias mais agressivas devido ao aumento da concorrência e elevação das exigências dos consumidores, pois com a disposição de novos produtos e novas tecnologias os clientes passaram a buscar qualidade

⁴ Swot – sigla em inglês que representa um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Sua autoria é atribuída a dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. (CASTRO, online).

nos produtos e serviços, portanto, as organizações, para satisfazer e superar essas novas expectativas dos consumidores, começam a investir em diferenciação e outras formas de conquistar os clientes. Nesse ponto o planejamento financeiro passa a dar suporte para as estratégias das organizações indicando as possibilidades de investimentos para o alcance das metas estabelecidas.

3. Aplicações do planejamento financeiro

Groppelli e Nikbakht (2010) definem planejamento financeiro como sendo o processo de estimar as necessidades futuras de financiamento e de identificar como os fundos anteriores foram financiados e os propósitos em que foram gastos.

Para Júnior, Rigo e Cherobim (2010), planejamento financeiro é o processo de estabelecer objetivos e metas, determinando a melhor maneira de atingi-las.

Ross, Westerfield e Jaffe (2007) relatam que um plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito num período futuro e que, assim como as empresas diferem em termos de tamanho e produto, os planos financeiros não são idênticos para todas as empresas, ou seja, uma empresa menor que trabalha com determinados produtos não tem a mesma estratégia que uma empresa grande e com produtos variados, ambas possuem objetivos distintos de acordo com suas capacidades.

Conforme Groppelli e Nikbakht (2010) existem vários métodos para se estimar as necessidades financeiras de uma organização. Apesar desses métodos não determinarem com precisão tais necessidades, os autores esclarecem que um administrador financeiro deve usar algum método para estimar o montante de caixa necessário, com antecedência, pelo menos, de um ano. Os autores, portanto, propõem o uso de três métodos básicos para se estimar as necessidades financeiras de uma organização, são eles:

- Método da porcentagem das vendas;
- Método de orçamento de caixa;
- Método de giro de caixa.

A seguir apresenta-se cada método detalhadamente, demonstrando sua utilidade para projeções futuras da organização.

3.1. Método da porcentagem de vendas

Ross, Westerfield e Jaffe (2007) afirmam que todos os planos financeiros exigem uma previsão de vendas e que essas previsões não são possíveis de serem exatas por dependerem do comportamento futuro e incerto da economia.

Para Gitman (2004), a previsão de vendas é o ingrediente básico do processo de planejamento financeiro de curto prazo. Segundo o autor a previsão de vendas pode basear-se na análise de dados internos, que ajudam a conhecer as expectativas de vendas, e dados externos, que permitem ajustar essas expectativas em função dos fatores macroeconômicos.

Groppelli e Nikbakht (2010) declaram que o método da porcentagem de vendas consiste em mostrar como as necessidades de financiamento de capital de giro⁵ podem ser calculadas e que esse método considera que as mudanças nas vendas afetam o montante dos ativos⁶ que devem ser mantidos pela empresa. Segundo eles para uma expectativa de aumento das vendas e receitas da organização se faz necessário, por exemplo, de mais caixa e de estoque de mercadorias, já para o caso da expectativa ser de queda nas vendas o investimento em estoque deve ser reduzido.

Nota-se, então, que as vendas e receitas exercem influência na determinação de quanto de investimento se exige para condução do negócio.

Os autores ainda declaram que o passivo⁷ das organizações também é afetado pela variação das vendas e receitas, uma vez que empréstimos são contratados para a aquisição de mercadorias e insumos com a finalidade de garantir os estoques para a produção ou vendas.

No geral nota-se uma movimentação em todo o balanço patrimonial da organização em decorrência de alterações nas vendas e receitas, pois com as variações há o crescimento ou não das contas a pagar, dívidas de curto ou longo prazo, proporcionando à organização a aquisição ou não de mais ativos e expansão de suas operações.

Conforme Groppelli e Nikbakht (2010) para determinar as necessidades de financiamento externo de uma organização tem-se uma equação de fácil entendimento a qual eles exemplificam a seguir:

⁵ Capital de giro – dinheiro disponível para movimentação imediata. (SOUSA; LUPORINI; SOUZA, on-line).

⁶ Ativo – total dos bens de uma empresa ou pessoa (Ferreira, 2009). No balanço patrimonial divide-se em circulante: que a empresa recebe mais rapidamente, realizável em longo prazo: bens e direitos que serão transformados em dinheiro, permanente: bens e direitos não destinados a venda, no caso de bens, tem vida útil longa, entre outros. (SCHMIDT, on-line).

⁷ Passivo – são as obrigações da organização como: dívidas com fornecedores, contas a pagar, impostos a recolher, etc. Divide-se em circulante: obrigações com prazo para pagamento de até um ano e exigível a longo prazo: obrigações para pagamento com prazo acima de um ano. (SCHMIDT, on-line).

Observando os demonstrativos financeiros, um analista financeiro pode determinar os índices de diferentes tipos de ativo e passivo em relação às vendas. Suponha que o índice de variação entre os ativos e as vendas seja de 60% e o índice de variação entre os passivos e as vendas seja de 40%. Esses índices indicam que, quando as vendas aumentam em \$100, os ativos e os passivos, provavelmente aumentem em \$60 e \$40, respectivamente. Subtraindo 40% de 60% obtemos 20% de ativos líquidos como porcentagem das vendas. Em termos simples, se a companhia planeja expandir suas vendas em \$100, ela precisará de \$20 em um novo financiamento, que pode ser em parte financiado internamente – por meio dos lucros previstos – enquanto o resto deve ser captado externamente.

Financiamento externo necessário = $\frac{A}{S(\Delta S)} - \frac{L}{S(\Delta S)} - rS$ em que:

A = ativos que variam com as vendas

ΔS = variação esperada nas vendas previstas no ano

L = passivos que variam com as vendas

r = razão entre o lucro líquido após os dividendos e as vendas.

(2010, p. 321).

Para facilitar ainda mais o entendimento Groppelli e Nikbakht (2010) fazem uma aplicação prática da fórmula:

Problema: O índice histórico dos ativos que variam espontaneamente com as vendas é de 70% para a companhia ABC. O índice para os passivos é de 30%. O aumento esperado nas vendas é de \$200.000 para o próximo ano. A companhia, historicamente, tem mantido 3% de suas vendas como lucro líquido após os dividendos. Supondo que as vendas esperadas sejam de \$1.000.000, preveja o montante de financiamento externo necessário para o próximo ano. Solução: Inserindo a informação na equação, temos: Financiamento externo necessário = $70\%(\$200.000) - 30\%(\$200.000) - 3\%(\$1.000.000) = \$140.000 - \$60.000 - \$30.000 = \$50.000$ Portanto, a Companhia ABC precisa conseguir \$50.000 por meio de financiamento externo se pretende aumentar as vendas em \$200.000, como consideramos neste caso. Sem esse financiamento externo, a companhia não será capaz de comprar mais estoque, adquirir outros ativos e atingir sua meta de vendas (2010, p. 322).

Percebe-se que esse método está relacionado às variações das vendas da organização e, portanto, para uma estratégia de aumento da receita ele indicará em quais ativos a empresa deverá concentrar investimentos para que o êxito na ação seja atingido.

A seguir apresenta-se um método diferente, relacionado à liquidez.

3.2. Método do orçamento de caixa

Conforme Ross, Westerfield e Jaffe (2007), o orçamento de caixa é uma ferramenta básica de planejamento financeiro a curto prazo. Segundo eles, essa ferramenta permite ao administrador identificar as necessidades de financiamento a curto prazo de maneira simples, por meio do registro de entradas e saídas de caixa.

De acordo com Groppelli e Nikbakht (2010), o método do orçamento de caixa tem como

objetivo administrar a liquidez da organização, essa liquidez, segundo os autores, representa uma parte principal no planejamento financeiro. Com esse método pode-se comparar os recebimentos futuros com os pagamentos futuros mensalmente o que possibilitará detectar a capacidade de financiamento futuro da empresa. A tabela 2, a seguir, demonstra de forma simples e prática como se pode estimar a necessidade de caixa:

Mês	Recebimentos (1)	Pagamentos (2)	Fluxo de caixa líquido mensal (1) – (2) (3)	Saldo inicial de caixa (4)	Saldo final de caixa (3) + (4) (5)	Caixa mínimo (6)	Superávit/ Déficit (5) + (6) (7)
Janeiro							
Fevereiro							
Março							
Abril							
Maiο							
Junho							
Julho							
Agosto							
Setembro							
Outubro							
Novembro							
Dezembro							

Tabela 2: Planilha para avaliar o caixa necessário.

Fonte: Gropelli e Nikbakht (2010).

Conforme explicação dos autores o uso da planilha para avaliar o caixa necessário, demonstrada na tabela 2, se dá da seguinte forma: subtraindo os pagamentos previstos (coluna 2) dos recebimentos previstos (coluna 1) chega-se ao fluxo de caixa livre mensal (coluna 3) que somado ao saldo inicial de caixa (coluna 4) tem-se o saldo final de caixa (coluna 5). a coluna 6 refere-se ao caixa mínimo o qual a empresa deve manter, ou seja, é a reserva para se evitar a falta total de caixa. Ao caixa mínimo, portanto, é acrescentado o resultado obtido no saldo final de caixa o que mostrará um superávit ou déficit (coluna 7). A planilha tem sua importância, uma vez que no caso das projeções apresentarem um superávit a empresa pode planejar aplicações do saldo positivo e em caso de déficit a empresa pode, com antecedência, definir formas de captar recursos para cobrir o déficit. Os autores advertem que os resultados de superávit ou déficit não devem ser confundidos com os resultados da DRE⁸.

Os autores reforçam que, para a eficácia do método do orçamento de caixa se faz necessário a correta estimativa dos recebimentos e pagamentos.

⁸ DRE – Demonstração do Resultado do Exercício significa uma demonstração contábil que fornece informações do resultado operacional da empresa de um determinado período, ou seja, apura se houve lucro ou prejuízo. (REGIS, on-line).

Gitman (2004) confirma o que foi dito anteriormente por Groppelli e Nikbakht (2010) ao deixar claro que o orçamento de caixa é uma demonstração que apresenta entradas e saídas de caixa planejadas e que estima as necessidades de caixa no curto prazo, além de planejar o uso dos superávits e a cobertura dos déficits.

Gitman (2004) ainda relata que o método do orçamento de caixa apresenta incertezas e que para lidar com essas incertezas a solução é elaborar diversos orçamentos de caixa, baseado em previsão pessimista, mais provável e otimista.

O próximo método diz respeito ao giro do caixa, ou seja, irá demonstrar em que momentos a organização necessita repor o capital.

3.3. Método do giro de caixa

Segundo Groppelli e Nikbakht (2010), pelo método do giro de caixa, a quantia mínima de caixa que a organização necessita manter é determinada aplicando-se a seguinte equação:

$$\text{Caixa mínimo necessário} = \frac{\text{dispêndios operacionais anuais}}{\text{giro de caixa}}$$

Os autores esclarecem que os dispêndios operacionais anuais são as saídas totais de caixa, como compras de mercadorias, pagamentos de salários, ordenados e dividendos. O giro de caixa significa o número de vezes em que o caixa da organização foi repostado no período de um ano, a fórmula para se chegar a esse número é a seguinte:

$$\text{Giro de Caixa} = \frac{360 \text{ dias}}{\text{Dias entre a compra de matéria prima e o recebimento das vendas}}$$

$$\text{ou: Giro de caixa} = \frac{360 \text{ dias}}{\text{ciclo de caixa}}$$

Para uma melhor compreensão Groppelli e Nikbakht (2010) dão um exemplo prático:

Problema: suponha que o ciclo de caixa de uma companhia seja de 72 dias. Supondo dispêndios anuais de \$600.000, determine o caixa mínimo necessário para a companhia.

Solução: Com a equação acima, calculamos o giro de caixa:

$$\text{Giro de Caixa} = \frac{360 \text{ dias}}{72} = 5$$

Para determinar o caixa mínimo necessário, dividimos os dispêndios anuais de \$600.000 pelo giro de caixa da empresa:

$$\text{Caixa mínimo necessário} = \frac{\$600.000}{5} = \$120.000$$

Portanto, a empresa deve manter um saldo mínimo de caixa de \$120.000 durante o ano para manter a liquidez. Com um saldo abaixo de \$120.000, a empresa enfrentará uma insuficiência de caixa que, possivelmente, a levará à falência. Por outro lado, manter um saldo significativo acima do nível de \$120.000 seria dispendioso para a empresa, já que seriam pagos juros sobre os fundos emprestados. Note que esse método é recomendado somente se o fluxo de fundos for mantido num nível uniforme e constante. (2010, p. 324).

Segundo Assaf Neto (2009), para a utilização desse método deve-se levar em conta a incerteza e os riscos associados aos fluxos financeiros operacionais de entradas e saídas, bem como, as condições de inflação, pois, nesse caso, o valor deverá ser corrigido em função da queda do poder de compra da moeda.

Nota-se que o método do giro de caixa é relevante para a estratégia organizacional, pois demonstra quando a organização irá necessitar repor o capital, com isso ela pode, antecipadamente, promover ações visando obter essa reposição. Outro ponto positivo desse método é o fato de informar à organização em que momento ela terá dinheiro disponível em caixa para uma aplicação emergencial.

4. Importância do planejamento financeiro para a estratégia

Gitman (2004) entende que o planejamento financeiro é importante para as empresas por oferecer orientação para a direção, coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos.

Para o autor o planejamento financeiro é estratégico quando é feito para longo prazo e representa um componente essencial de uma estratégia integrada e juntamente com os planos de produção e marketing orientam a empresa na direção de suas metas estratégicas, pois se esses planos incluem gastos propostos com ativos permanentes, atividades de pesquisa e desenvolvimento, programas de desenvolvimento de produtos e marketing, estrutura de capital e fontes básicas de financiamento, bem como, cancelamentos de projetos, linhas de produtos ou negócios já existentes, resgate ou extinção de dívidas a pagar e qualquer aquisição planejada, o planejamento financeiro apoia essas ações ao fornecer orçamentos e um plano de resultados anuais.

Ainda para o autor o planejamento financeiro é operacional quando é feito para curto prazo e suas ações determinam providências para um período que abrange de um a dois anos. Segundo ele o planejamento financeiro de curto prazo começa com a previsão de vendas, a partir daí são formulados planos de produção que levam em conta os tempos necessários

para a preparação de equipamentos e incluem estimativas das matérias primas exigidas. Com base nos planos de produção, é possível estimar as necessidades de mão-de-obra, gastos de produção, e despesas operacionais. Após todas essas estimativas torna-se possível preparar a demonstração projetada de resultado e o orçamento de caixa. Com todos esses elementos básicos (demonstração projetada de resultado, orçamento de caixa, plano de desembolso com ativos fixos, plano de financiamento de longo prazo e balanço patrimonial do período) pode-se confeccionar o balanço patrimonial projetado. O processo de planejamento financeiro de curto prazo é demonstrado na figura 1.

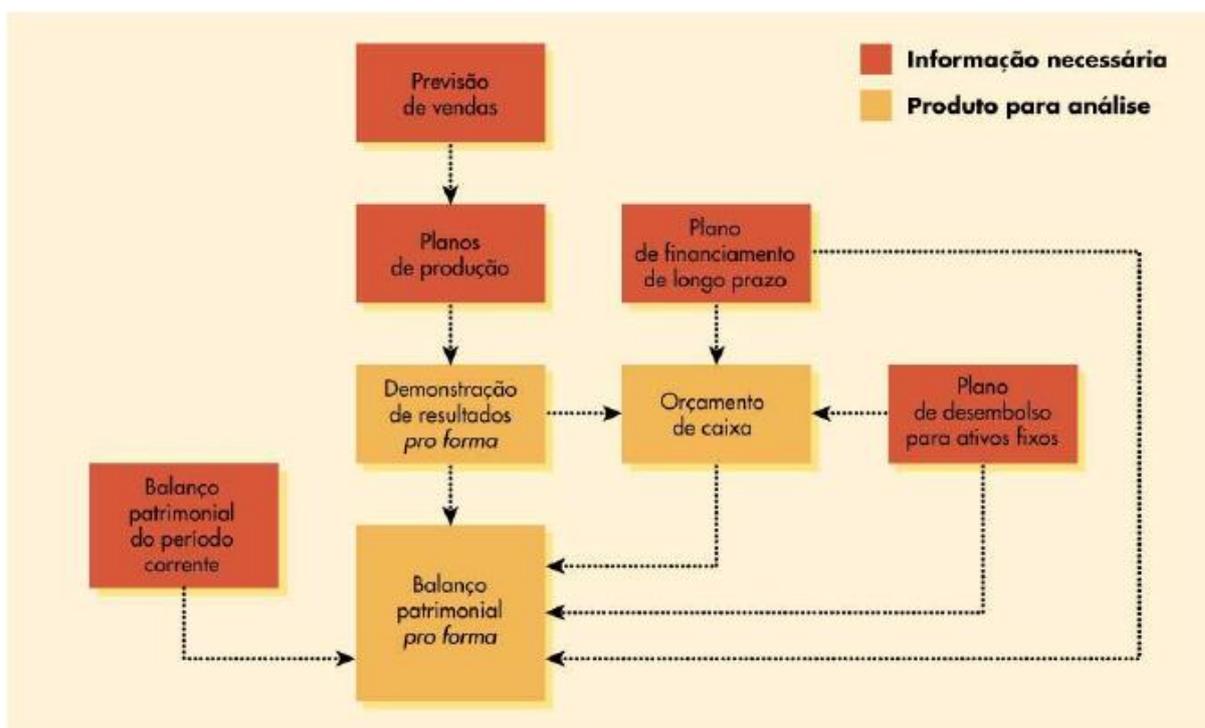


Figura 1: Processo de planejamento financeiro de curto prazo (operacional)

Fonte: Gitman (2010).

Para Júnior, Rigo e Cherobim (2010) o planejamento financeiro é função fundamental do administrador porque estabelece o alicerce para as subsequentes funções de organizar, liderar e controlar. Segundo os autores, pelo planejamento financeiro são avaliados os resultados relativos a objetivos, decisões e alternativas contidas no planejamento estratégico da empresa, indicando a possibilidade de sua implantação, ou não, do ponto de vista financeiro.

Ainda para os autores o planejamento financeiro de longo prazo traduz, em termos financeiros, os resultados de planos estratégicos da empresa para períodos superiores a um ano, podendo cobrir períodos de dois a cinco anos e chegar a 25 anos, mas a empresa é quem define o tempo limite desse planejamento de acordo com suas expectativas.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2007) o planejamento financeiro é importante para a estratégia organizacional porque estabelece as diretrizes de mudança na empresa. Para os autores o planejamento financeiro é necessário por três motivos:

(1) Inclui a formulação das metas da empresa, visando motivar a organização, e estabelece marcos de referencia para a avaliação de desempenho, (2) as decisões de financiamento da empresa não são independentes, e sua interação deve ser identificada e (3) a empresa precisa antecipar-se a qualquer mudança de condições e surpresas. (2007 p. 587)

Conforme os autores, um plano financeiro permite à empresa o exame de várias opções de investimento e financiamento, possibilitando a ela verificar quais os melhores esquemas de financiamento, ou ainda avaliar outras opções como o fechamento de unidades ou lançamentos de novos produtos.

Para Groppelli e Nikbakht (2010) o planejamento seguido do controle funciona como uma forma de avaliar se os padrões existentes de planejamento e se os recursos gastos estão em coerência com as metas propostas pela instituição, ou seja, além de projetar cenários futuros, com relação à disponibilidade do capital para o financiamento das ações, o planejamento financeiro ainda verifica se o que tem sido feito atualmente (no presente) está seguindo o caminho que levará a atingir o objetivo estabelecido no planejamento estratégico da organização.

Percebe-se que o planejamento financeiro funciona como um agente das ações estratégicas de atuação da empresa, verificando, controlando e sinalizando a viabilidade dessas ações. A organização precisa saber, por exemplo, se poderá executar um determinado investimento e qual o retorno desse investimento, para isso o planejamento financeiro é um aliado importante.

5. Considerações finais

A questão financeira tem sua importância estabelecida desde a antiguidade e hoje, mais evoluída e desenvolvida, é inseparável de qualquer ação estratégica das empresas. As organizações traçam planos e metas futuras, mas verificam suas capacidades de financiamentos, pois o levantamento dos custos de uma ação estratégica e a verificação de sua viabilidade faz parte do processo de sua elaboração. No ambiente competitivo em que essas organizações vivem atualmente, o sucesso do planejamento estratégico significa sobrevivência para as empresas e isso demonstra que a existência de um bom planejamento financeiro contribui para o resultado positivo da organização.

Diante de um cenário econômico abalado por inúmeras crises que levam a economia a sofrer variações o planejamento financeiro torna-se vital para a estratégia das empresas. Com ele é possível prevê as necessidades monetárias da organização, incertezas do mercado financeiro, traçar planos alternativos para o caso de algum planejamento não ter resultado satisfatório. Podemos dizer que o planejamento financeiro assume a condição de alavancagem do sucesso empresarial por várias possibilidades que ele pode proporcionar para a estratégia organizacional.

Diante de todo o exposto, a pesquisa bibliográfica revelou um processo de evolução dos

conceitos e formas de aplicações do planejamento financeiro. Mostrou que inicialmente o planejamento se caracterizava por ser mais estático e pouco flexível, diferentemente do que se observa na atualidade, onde ele se preocupa com cenários futuros, faz projeções, enfim, caminha juntamente com a estratégia da empresa.

Percebe-se que, assim como a humanidade e a economia global vem evoluindo, há um avanço natural das formas de atuação das organizações em virtude de novos desafios que se apresentam, daí a importância da empresa estar preparada para essas mudanças por meio de um planejamento estratégico que a deixe um passo a frente das demais.

Em resposta a hipótese levantada, com relação ao crescimento da organização estar vinculado ao planejamento financeiro, o trabalho demonstrou que o planejamento financeiro desempenha um importante papel no auxílio às decisões da direção da empresa, informando a possibilidade e a viabilidade das ações a serem adotadas pela organização, ou seja, o planejamento financeiro não se constitui como o responsável direto pelo crescimento da empresa, mas como uma ferramenta eficaz que contribui para esse objetivo. Não se pode afirmar que, para o crescimento da organização, exista um responsável direto, uma vez que, a empresa compõe-se de departamentos e setores onde cada um desempenha um papel que, somados, representam o todo da organização.

Sendo o objetivo geral de o trabalho demonstrar a importância do planejamento financeiro para as ações estratégicas das organizações, a pesquisa bibliográfica possibilitou êxito a essa finalidade. A abordagem do tema, pelos autores, foi satisfatória e trouxe uma nova e moderna visão da questão financeira das organizações e de seu uso de forma estratégica.

O trabalho é indicado principalmente para as novas e pequenas empresas, pois estatisticamente em nosso país, a falta de observação com relação à questão financeira tem sido uma das causas para o insucesso dessas instituições.

Ressalta-se que este trabalho não tem a intenção de encerrar a discussão do tema abordado. Conforme relatado, estamos em um processo de evolução, assim como o pensamento científico a respeito do tema evoluiu até aqui, muito mais se tem a evoluir daqui para frente com o surgimento de novas abordagens, novas aplicações e crescimento ainda maior do estudo sobre o assunto.

7 Referências

ALDAY, Hernan E. Contreras. **Gestão Empresarial**. Curitiba: Gazeta do Povo. 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, Davi Rogério da Silva. **A Análise SWOT Aplicada à Avaliação do Ambiente Interno**. Disponível em: <<http://www.davi.ws/swot.pdf>>. Acesso em: 12 maio. 2012.

DALCOL, Paulo Roberto T.; SZWARCFITER, Cláudio. **Economias de Escala e de Escopo: Desmistificando alguns Aspectos da Transição**. Disponível em:

<<http://www.revistaproducao.net/arquivos/websites/32/v07n2a01.pdf>>. Acesso em: 08 maio. 2012.

FARIA, José Carlos. **Administração – Introdução ao Estudo**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FERREIRA, Aurélio de Holanda Buarque. **Mini Aurélio – O Dicionário da Língua Portuguesa**. 7ª ed. Curitiba: Positivo, 2009.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

JUDT, Tony. **Pós-Guerra - Uma história da Europa desde 1945**. Disponível em: <<http://www.objetiva.com.br/arquivos/capas/9788573028799.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2012.

JÚNIOR, Antônio Barbosa L.; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula M. S. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, Carlos de Meira. **A Estratégia – Origens, Fundamentos, Desdobramentos no espaço e no tempo**. Rio de Janeiro: Revista Escola Superior de Guerra, 2004.

REGIS, Mayone Pereira. **Manual para Demonstração de Resultado do Exercício – DRE**. Disponível em: <http://www.tron.com.br/wiki/images/c/c5/Manual_da_DRE.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2012.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jaffrey F. **Administração Financeira – Corporate Finance**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHMIDT, Paulo. **Introdução à Contabilidade**. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/tributario/portaarqiv/INTRODU%C7%C3OCONTABILIDADE.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2012.

SOUSA, Almir Ferreira de; LUPORINI, Carlos Eduardo de Mori; SOUZA, Milanez Silva de. **Gestão do Capital de Giro**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-ART01.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2012.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TRINDADE JÚNIOR, Francisco Ulisses da. **Planejamento das Licitações: O Planejamento das**

Licitações Públicas como Fator de Eficiência. TCC. Brasília: Centro Universitário do Distrito Federal – UDF, 2009. Disponível em: <http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/26736/Planejamento_Licita%C3%A7%C3%B5es_Francisco.pdf?sequence=1>. Acesso em: 14 abr. 2012.

ZEPPELINI, Marcio. Stakeholders. **Afinal, o que é isso?** Disponível em: <<http://www.funtec.org.br/filantropia82.pdf>>. Acesso em: 12 maio. 2012.