



UFSM

**ARTIGO CIENTÍFICO DE ESPECIALIZAÇÃO
CONTROLADORIA**

CARLOS EDUARDO ROSA LUCION

CCSH-DCC

Santa Maria, RS, Agosto de 2004.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Autor: Carlos Eduardo Rosa Lucion¹
Orientador: Luiz Antonio Rossi De Freitas²

RESUMO

Este trabalho ressalta a importância do processo de planejamento financeiro para a vida das empresas diante de um cenário econômico abalado por inúmeras crises que levam a economia sofrer uma série de variações. Diante desta realidade o processo de planejamento financeiro tem sido um fator chave para o sucesso empresarial contribuindo significativamente para que o planejamento estratégico obtenha êxito. Baseado nisto foi realizado um estudo entre os principais autores da administração financeira empresarial, mais precisamente as principais etapas do processo de planejamento financeiro. O processo de planejamento financeiro apresenta-se como uma ferramenta importante para a estratégia empresarial e à administração financeira, de modo a dar o aval para política de crescimento e outorgar sustentação financeira de suas atividades sem colocar em risco as finanças empresariais, contribuindo significativamente para a continuidade da organização.

Palavras chave: Planejamento, Administração, Finanças.

ABSTRACT

This work emphasizes the importance of the process of financial planning for the life of the companies before a shaky economical scenery for countless crises that take the economy one serializes of variations. Due to this reality the

¹ Especialista em Controladoria – UFSM. E-mail: caducion@hotmail.com

² Mestre em Engenharia de Produção – UFSM, Professor do Departamento de Ciências Econômicas da UFSM.

process of financial planning has been a key factor for the business success contributing significantly so that the strategic planning obtains success. Based on this a study was accomplished among the main authors of the business administration, more precisely the main stages of the process of financial planning. The process of financial planning comes as an important tool for the business strategy and to the financial administration, in way to give the guarantee for growth politics and to grant financial sustentation of their activities without putting in risk the finances, contributing significantly to the continuity of the organization.

Key words: *Planning, Administration, Finances.*

1 - INTRODUÇÃO

Em tempos de economia global, onde cada vez mais o amadorismo e o imprevisto estão desaparecendo é indispensável a presença de um planejamento. No mundo de negócios atual onde inovações no processo de gestão empresarial são necessárias, informações são transmitidas a velocidade da luz, oportunidades de negócios surgem nos mais diferentes locais do globo, para tanto a empresa que deseja permanecer e ampliar seu mercado tem que estar preparada para estes desafios entre outros. Nesse contexto de uma economia global surge um dos fatores responsáveis para a obtenção do sucesso empresarial, o processo de planejamento financeiro.

Por definição, o homem de negócios é objetivo e prático. Partindo desse principio vem-se de encontro ao planejamento financeiro das empresas, que visa dar a sustentação necessária para execução de planos estratégicos a curto e a longo prazo, direcionando toda a ação empresarial com vistas a atingir as metas orçamentárias previstas.

Por meio do planejamento financeiro as metas estabelecidas para o crescimento de uma empresa atingem resultados satisfatórios. O planejamento financeiro preocupa-se com a parte financeira, na qual pode-se destacar, os

elementos da política de investimento e financiamento da empresa, sem examinar detalhadamente os componentes individuais dessas políticas.

A presente análise tem por objetivo descrever pontos relevantes ao processo de planejamento financeiro que contribuem significativamente para que a empresa possa atingir seus objetivos de forma sistêmica e gradativa, sendo este um dos responsáveis pelo sucesso do plano estratégico da empresa.

Para tanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica abrangendo os principais autores da área de administração financeira, expondo os principais conceitos e etapas do Planejamento Financeiro para um efetivo controle financeiro empresarial.

É essencial ter um bom conhecimento do negócio para uma análise das políticas de investimento e financiamento. O planejamento financeiro torna-se um instrumento indispensável para a estratégia empresarial fornecendo um referencial técnico para os executivos tomarem decisões que acarretam no crescimento em uma empresa.

2 - PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A expressão planejamento tem em seu significado literal o ato ou efeito de planejar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação, processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações (pelo governo, pela direção de uma empresa, etc.) visando à consecução de determinados objetivos; elaboração de planos ou programas governamentais, especialmente na área econômica e social. Já financeiro significa, relativo às finanças, à circulação e gestão do dinheiro e de outros recursos líquidos. Contudo, o conceito de planejamento financeiro tem-se a junção desses dois conceitos levados para um plano empresarial.

Atualmente onde a economia sofre variações e encontra-se vulnerável a fatores globais, o plano financeiro empresarial tende a ser mais valorizado e apreciado em primeiro plano no momento de se tomar uma decisão. Segundo Gitman (1997, p.588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para

direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”.

Um plano financeiro eficaz deve dar à luz no momento de expor as ligações das diferentes propostas de investimento ligadas às várias atividades operacionais da empresa e as opções de financiamento disponíveis a ela no mercado. De modo paralelo, um plano financeiro atribui a empresa à chance de desenvolver, analisar e comparar muitos cenários de diferentes ângulos, permitindo assim, que questões relativas às linhas futuras de negócios da empresa e os melhores esquemas de financiamento se necessários, sejam analisados.

Segundo Ross (1998, p.82), “Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. O planejamento dá a empresa subsídios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão.

Gitman (1997, p.588) menciona

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

Um bom planejamento financeiro deve prever o que acontecerá caso o planejado não ocorra, frustrando as expectativas dos executivos e do mercado ou se o mercado não estiver aquecido o suficiente para dar o retorno esperado. Deste modo, o objetivo do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos.

Segundo Weston (2000, p.342), “O planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseados em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas”.

De acordo com Lemes (2002, p.243)

O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

Uma empresa tem como principal objetivo à criação e obtenção de valor, entretanto outros objetivos também estão implícitos dos quais destaca-se, uma maior taxa de retorno do capital, participação do mercado, obtenção de recursos financeiros. Um bom planejamento financeiro é a forma de garantir que os objetivos e planos traçados em relação às áreas particulares de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes. O planejamento financeiro ajuda a estipular metas, deixando os gestores motivados, oferecendo os mecanismos para avaliação dos resultados.

Para Weston (2000, p.343), “O processo de planejamento financeiro começa com a especificação dos objetivos da empresa, após o que a administração divulga uma série de previsões e orçamentos para cada área significativa da empresa”.

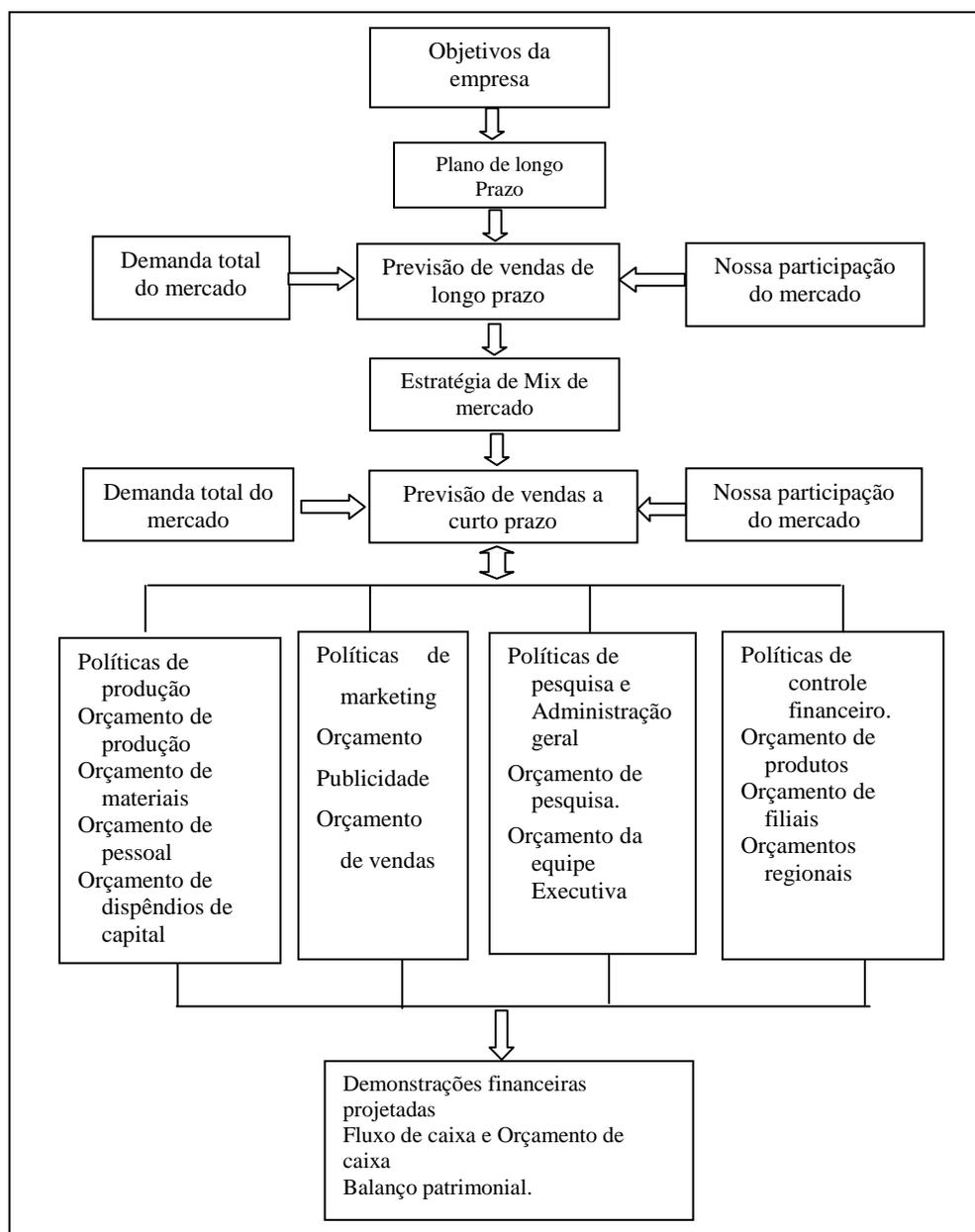
Planejamento e controle estão diretamente ligados. Planejamento é necessário para a fixação de padrões e metas, já o controle permite obter informações e comparar os planos com os desempenhos reais e fornecer meios para a realização de um processo de feedback no qual o sistema pode se transformado para que atinja uma situação esperada.

No decorrer pode-se observar na figura 1 o modelo de um processo de planejamento composto por etapas que vão desde as concepções dos objetivos e metas da empresa passando pela formulação de planos de longo prazo, previsão de

vendas, estratégias de mercado, políticas da empresa culminando nas demonstrações financeiras projetadas.

Conforme a figura abaixo os orçamentos são combinados e, partindo destes dados os fluxos de caixa são consolidados no orçamento de caixa sendo assim, se um aumento projetado de vendas levar a uma carência de recursos a administração pode tomar as medidas cabíveis para supri-las.

Figura 1. Visão geral do processo de planejamento financeiro e processo de controle.



Fonte: Weston, J. Fred; Brigham, Eugene F. p.344.

Com base na figura anterior, tem-se uma exemplificação de modelo de planejamento financeiro e processos de controle. Dá-se inicialmente com os objetivos ou metas da empresa que objetivam a estruturação de planos de longo prazo que levam a uma projeção de vendas de longo prazo, o qual agrega uma série de dados relevantes ao processo entre os quais está, a estimativa da demanda do mercado e a participação da empresa no mesmo. Com base nesses dados é traçada uma estratégia de mercado, que levam aos planos de curto prazo, os quais operacionalizam-se com base na participação do mercado e pela receptividade dos produtos.

Já com uma previsão de vendas estimadas pode-se planejar os orçamentos. O orçamento de produção está subdivido em orçamentos de matéria-prima, mão-de-obra e equipamentos, necessários para sustentar o nível de vendas previsto. Assim, as demais áreas abrangidas terão seu próprio orçamento, por exemplo, o setor de marketing elabora orçamentos de venda e publicidade.

O controle financeiro é onde os planos financeiros passam por uma análise mais criteriosa. Este controle se dá através de troca de informações visando o cumprimento dos planos, como a inclusão de modificações necessárias devido a mudanças imprevistas.

Durante o processo de planejamento, os orçamentos são combinados e, em conseqüência, os fluxos de caixa da empresa são consolidados no orçamento de caixa. Se houver; pois um, aumento nas vendas e levar a uma escassez na projeção de caixa, a administração pode antecipar quais as medidas que irá adotar para obter os recursos necessário com maior economia. Weston (2000, p.343).

O plano financeiro deve explicitar as ligações entre as propostas de investimento das várias atividades operacionais da empresa e as opções de financiamento a ela disponível. Em outras palavras, se a empresa estiver pensando em se expandir e realizar novos investimentos e projetos onde será obtido o financiamento para custeá-los, à incapacidade de perceber a ligação, por exemplo, entre o crescimento das vendas e as necessidades de produção poderá levar a um desastre financeiro.

Para Braga (1992, p.230), o planejamento financeiro compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

Desta forma, o planejamento financeiro é realizado e desenvolvido em duas etapas, a curto prazo e a longo prazo, acompanhando a execução do planejamento financeiro global, mediante as investigações das variações orçamentárias, onde as principais correspondem a previsão de vendas e orçamento de caixa.

Com relação ao planejamento financeiro, Gitman (1997, p.588) discorre, “o processo de planejamento financeiro se inicia com a projeção de planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, que por sua vez direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais a curto prazo”.

Planejamento Financeiro a Longo Prazo

Para Gitman (1997, p.588) “Os planos financeiros a longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas”.

Os planos de produção, marketing e outros utilizam uma série de recursos administrativos para orientar a empresa a alcançar seus objetivos, estes são traçados através o plano estratégico da empresa paralelo a ele, encontra-se os planos financeiros a longo prazo.

Planos a longo prazo segundo Gitman (1997, p.588) “focalizam o dispêndio de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de desenvolvimentos de produtos, estrutura de capital e importantes fonte de financiamentos”.

Os planos financeiros de longo prazo são um modo organizado e sistemático, pelo qual vê-se as necessidades de capital ou financiamento para

transformar as aspirações da empresa em realidade. O planejamento financeiro a longo prazo auxilia a ordenar as alternativas, priorizar objetivos e dar uma direção a empresa.

O resultado das decisões de investimento em novos produtos é transformado em objetivos de vendas e lucro. Um investimento pesado em propaganda não deveria apenas refletir-se em despesa de propaganda, mas também prever a elevação de vendas associada àquele esforço de propaganda. As instalações deveriam ser revistas à luz da projeção de vendas e das providências tomadas para maximizar a contribuição da produção. O planejamento a longo prazo também pode ser utilizado para estabelecer padrões e objetivos de desempenho.

A maioria das empresas tem como componente básico de seu planejamento financeiro a longo prazo uma taxa de crescimento global e explícita. Portanto, há uma interação direta entre a taxa de crescimento e sua política financeira, Ross (1998, p.589).

As taxas de crescimento planejadas devem resultar de um processo completo de planejamento. Com o uso de um modelo de planejamento o levantamento das variáveis de crescimento torna-se mais preciso. A determinação da taxa de crescimento torna-se um processo padrão permitindo a simulação de hipóteses otimistas e pessimistas, permitindo testar a viabilidade da taxa de crescimento planejada.

Em planos de longo prazo não se deve esquecer a conclusão de projetos existentes, linhas de mercadorias, ramo de negócios, reembolso de dívidas e quaisquer aquisições planejadas. Estes por sua vez, tendem a ser subsidiados pelos orçamentos e planos de lucro anuais, dando o aval para a continuidade de tais planos sem desequilíbrio financeiro da empresa.

A falta de um planejamento financeiro a longo prazo é o principal motivo de ocorrência de dificuldades e falências de empresas. Planos financeiros a longo

prazo possuem a tendência a serem custeados por planos financeiros a curto prazo e estão ligados a planejamento estratégico da organização.

Planejamento Financeiro a Curto Prazo

Segundo Gitman (1997, p.588) “os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros”.

Não há uma definição globalmente aceita para finanças a curto prazo. A diferença mais significativa entre finanças de curto prazo e finanças de longo prazo é a duração da série de fluxo de caixas.

Segundo Ross (1998, p.609), “As finanças a curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano”. As finanças a curto prazo fazem a empresa ter uma abordagem mais técnica sobre aspectos no que dizem respeito ao nível de caixa a ser mantido num banco para pagamento de contas, quanto de matéria prima deve-se encomendar e quanto de crédito deve ser concedido aos clientes.

Para Brealey (1992, p.839)

O planejamento financeiro a curto prazo preocupa-se com gestão do ativo a curto prazo, ou circulante, e do passivo de curto prazo da empresa. Os elementos mais importantes do ativo circulante são as disponibilidades, os títulos negociáveis, as exigências e as contas a receber. Os elementos mais importantes do passivo de curto prazo são empréstimos bancários e as contas a pagar. A diferença entre o ativo circulante e o passivo de curto prazo é chamado de fundo de manuseio.

As decisões financeiras de curto prazo implicam em geral, a passivos e ativos de curta duração e, são normalmente fáceis de anular. Um gestor financeiro de curto prazo não precisa prever o futuro remoto, as decisões financeiras a curto prazo são mais fáceis, mas não menos importantes do que as decisões a longo prazo.

Um dos pontos chave para o sucesso do planejamento financeiro de uma empresa concentra-se na previsão de vendas, pois partindo dessa previsão são criados planos de produção alternativos que levam em conta o tempo que será necessário para converter a matéria-prima em produto acabado, como os tipos e quantidades de matérias-primas necessárias. Acabado os planos de produção, a empresa tem dados suficientes para estimar as necessidades de mão-de-obra, despesas de fábricas e operacionais. Sendo apuradas todas essas estimativas, pode-se preparar a demonstração do resultado e o orçamento de caixa projetado.

“As principais metas do planejamento a curto prazo é a previsão de vendas juntamente com os dados operacionais e financeiros. Como resultado da análise do planejamento a curto prazo têm-se como mais importantes os orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas”, Gitman (1997, p.588).

Planejamento de Caixa: Orçamentos de caixa

O orçamento de caixa é uma ferramenta básica do planejamento financeiro de curto prazo. Para preparar um orçamento de caixa tem-se que levar em conta diversos pontos da atividade financeira da empresa como, recebimentos de caixa, que são todos os itens que a empresa recebe de entrada de caixa durante um determinado período do planejamento financeiro.

Segundo Gitman (1997, p.590), “O orçamento de caixa, ou projeção de caixa, é um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa a curto prazo”.

Um fator importante na preparação do orçamento são os pagamentos efetuados pela empresa no período do planejamento financeiro. Os pagamentos mais importantes são as compras à vista, salários, pagamentos de impostos, pagamento de empréstimos, aquisição de equipamentos, entre outros.

Através do planejamento de excedentes e faltas de caixas, a empresa poderá planejar investimentos a curto prazo e se projetar sobras de recursos, ao mesmo

tempo, poderá preparar-se para obter financiamento em caso de falta de caixa. Através do orçamento de caixa o administrador financeiro tem uma visão dos fluxos de entrada e saída de recursos ao longo de um período.

Para Gitman (1997, p.590), “Orçamento de caixa permite a empresa prever as necessidades de caixa da empresa a curto prazo, geralmente no período de um ano, subdividido em intervalos mensais”.

Uma das alternativas de reduzir o risco de uma previsão errônea do orçamento, além de uma correta estimativa das vendas, é a elaboração de vários orçamentos de caixa. Com isso, o administrador financeiro terá instrumentos para uma ação diante da detecção de risco, de modo que possa tomar uma decisão a curto prazo mais cabível e com maior segurança.

As saídas de caixa se encaixam em quatro categorias básicas. A primeira delas é o pagamento de contas a pagar que representam pagamentos correspondentes à compra de bens ou serviços, tais como matérias primas. Esses pagamentos quase sempre ocorrem após as compras. As compras dependem da previsão de vendas. A segunda categoria é pagamento de salários, impostos e outras despesas, onde inclui-se todos os demais custos normais desembolsados de operação. A terceira categoria de gastos de capital corresponde a pagamentos por ativos de longa duração. A última categoria é o financiamento a longo prazo que engloba pagamentos de juros e amortização de dívidas a longo prazo e pagamentos de dividendos aos acionistas, Ross (1998, p. 425).

A concepção de um orçamento de caixa é bastante simples, basta registrar as estimativas de entradas e saídas de caixa, prevendo o montante de recursos para que a empresa possa dar continuidade no seu trabalho ou o montante necessário para cobrir os déficits previstos.

Previsão de Vendas

Segundo Ross (1998, p.85), “a previsão de vendas é o principal predicado em um planejamento financeiro a curto prazo, pois esse planejamento concentra-

se nas vendas projetadas em um dado período, nos ativos e financiamentos necessários para sustentar tais vendas”.

Um aspecto importante na previsão de vendas é o levantamento de dados coerentes e confiáveis para uma previsão, sendo que tal previsão quando automatizada seja obtida de forma direta e confiável. A previsão de vendas esta diretamente ligada a uma análise detalhada dos dados do mercado.

A projeção de vendas geralmente começa com uma revisão das vendas dos últimos 5 a 10 anos, mas na maioria das empresas utiliza-se como parâmetro um passado mais recente para uma previsão mais realista, pois o crescimento futuro está ligado com o passado mais recente do que o passado distante.

Projeção de vendas constitui uma estimativa de vendas em unidades e valores de uma empresa para algum período futuro, geralmente se baseia nas tendências recentes de vendas e, ainda nas projeções das perspectivas econômicas do país, da região, do setor e assim por diante.

Se a projeção de vendas se revelar errada, as conseqüências podem ser sérias. A primeira é o fato da empresa querer uma abrangência na qual não está preparada ocasionando um despreparo para atender a demanda, causando assim, desconforto aos seus clientes, que passarão a comprar na concorrência. Por outro lado, se a previsão for além do que o mercado possa absorver poderá haver uma retenção de ativos na forma de matéria-prima, máquinas, entre outros não dando a liquidez necessária tendo ainda embutido o custo da oportunidade.

Evidentemente que uma previsão exata não é possível, isso porque as vendas dependem diretamente do futuro incerto de aspectos da economia. Em determinados casos a previsão não é vital, mas sim, o planejamento de investimento e financiamento se caso determinados índices de vendas venham a incidir. Mas a correta previsão e estruturação dos planos de vendas dá a empresa condições de uma maior abrangência do mercado com um menor desvio de vendas previsto e uma maior lucratividade.

Planejamento do Lucro

Para Gitman (1997, p.599)

O processo de planejamento de lucros está centrado na elaboração de demonstrações projetadas; a demonstração do resultado e o balanço patrimonial. A elaboração dessas demonstrações exige uma fusão cuidadosa de inúmeros procedimentos que levem em conta as receitas, custos e despesas, obrigações, ativos e participação acionárias, resultantes do nível de operações antecipadas.

Os dados necessários para a preparação de demonstrações projetadas utilizando-se a técnica simplificada são: as demonstrações financeiras do ano passado e uma previsão de vendas para o ano seguinte. Um ponto importante a ser considerado na técnica simplificada envolve diretamente a linha de produção, pois cada modelo fabricado pelo mesmo processo exige quantidades de matérias-primas e mão-de-obra diferentes.

O administrador da área financeira tem por base o uso de aproximações simplificadas para apreciar demonstrações projetadas. As técnicas mais populares baseiam-se na confiança de que as relações financeiras verificadas nas demonstrações financeiras passadas não sofram modificações significativas para o período seguinte

Demonstração do Resultado Projetado

Um modelo simples de desenvolver demonstração do resultado é usar o método em que os custos dos produtos vendidos, as despesas operacionais e as despesas de juros são expressos em termos de percentagens, em relação às vendas previstas. As percentagens apresentadas possivelmente serão as mesmas do ano passado.

A metodologia utilizada para a estimativa do resultado projetado sugere que as relações entre vários custos e vendas no próximo ano repetirão aquelas havidas no ano anterior.

Balanço Patrimonial Projetado

O balanço patrimonial projetado utiliza-se de uma técnica criteriosa, para estimar certas contas e calcular o valor de outras. Quando essa técnica é utilizada, o financiamento externo necessário é utilizado para fazer o balanço fechar, Gitman (1997, p.605).

Esse balanço tem com saída o financiamento externo necessário para o fechamento das contas. Se o valor der positivo para o financiamento externo necessário significa que a empresa terá que levantar fundos externos, para financiar o nível de operação previsto para o período. Se o valor for negativo, tem-se a indicação de excessos de recursos, e tais recursos poderiam ser destinados para saldar dívidas e ou em compras de ações. Frequentemente essa técnica é utilizada para medir as necessidades de financiamento da empresa.

Demonstrativos Projetados

A preparação de demonstrativos financeiros é formada por várias variáveis sendo que muitos analistas, investidores, credores e administradores utilizam-se de técnicas simplificadas para a elaboração dos demonstrativos projetados, apesar do auxílio de planilhas eletrônicas terem agilizado o processo, estas são bastantes usadas.

Um dos fins das demonstrações projetadas é a estimativa de valor externo exigido para financiar um dado nível de vendas, outra finalidade é a base para analisar antecipadamente o nível de lucratividade e o desempenho financeiro global da empresa para o ano seguinte. Aspectos como liquidez, atividade, endividamento e lucratividade também podem ser auferidos com isso, pode-se preparar o demonstrativo de fluxo de caixa projetado.

Em virtude das demonstrações financeiras projetadas, tanto o administrador quanto o credor terão subsídios para analisar as origens e aplicações de recursos

da empresa. Com isso, poderão ser tomadas medidas para adequar as operações planejadas do ano seguinte, a fim de atingir metas financeiras.

Uma demonstração do resultado projetado é sendo o lucro projetado pequeno é possível tomar decisões que provoquem aumento de preço, corte nos custos ou ambos. De maneira análoga se o nível projetado de contas a receber for elevado, é possível instituir mudanças na política de crédito. Em virtude disso, as demonstrações financeiras projetadas são de vital importância na construção dos planos financeiros do ano seguinte. Gitman (1997, p.608).

Para se tornar eficiente e ter uma maior credibilidade por parte da área administrativa da empresa o processo de planejamento financeiro deve atentar para pontos cruciais, como o planejamento de caixa, planejamento de lucros e a previsão de vendas, entre outros.

Os planos financeiros estratégicos ou de longo prazo servem como guia na preparação de planos operacionais a curto prazo. Planos de longo prazo dão uma antevisão de um período de dois a dez anos e estão ligados ao plano estratégico da empresa, enquanto planos de curto prazo geralmente dão antevisão de um período de um a dois anos e dizem respeito aos ativos e passivos de curto prazo, por exemplo, à previsão de vendas.

O processo de planejamento financeiro é um recurso administrativo da área contábil da empresa tornando-se bastante trabalhoso ao administrador financeiro, no entanto há uma metodologia aplicável em conjunto com o conhecimento das atividades da empresa.

3 – CONCLUSÃO

O planejamento financeiro é uma condição necessária para alavancar o sucesso empresarial. Não existe mais lugar para a improvisação na empresa. É preciso ser profissional e estar atento a variações da economia e política, local e global, sabendo enxergar oportunidades de expansão de mercado não só no meio local, mas também em mercados externos, prever dificuldades inerentes a estes questionamentos e formular uma política empresarial que atenda a todos estes fatores levando a empresa a ter um crescimento homogêneo e constante.

O planejamento financeiro é um subsidiário do planejamento estratégico, responsável por prever as necessidades monetárias da empresa a fim de atender certa expectativa de produção, prever as possíveis incertezas do mercado, traçar planos alternativos se algo planejado der errado ou se os resultados forem além das expectativas ter planos para conduzir a produção sem que ocorra prejuízo da imagem da empresa por falta de oferta de produto, ou por má qualidade causada pela produção indiscriminada juntamente com a aplicação dos recursos provindos das vendas.

O processo de planejamento financeiro contém uma série de pontos relevantes sensíveis à administração financeira e gerencial, os quais são de extrema importância para a elaboração do mesmo e necessários para dar mais segurança para sua aplicação, entre os quais estão o planejamento financeiro a longo prazo, planejamento financeiro a curto prazo, planejamento de caixa, e um dos mais importantes, a previsão de vendas e o planejamento do lucro, entre outros.

O planejamento financeiro deve ser profundamente analisado e discutido entre os executivos até que se chegue a um consenso. O processo de planejamento financeiro não deve ser uma atividade mecanizada, apesar dos avanços da tecnologia que trouxeram muita agilidade ao processo com o uso de planilhas e gráficos.

Tem-se como um dos objetivos do planejamento financeiro desenvolver uma relação harmoniosa entre o crescimento da empresa com a necessidade de produção necessária para dar sustentação à mesma, necessidade de investimentos externos, previsão de pagamentos de dívidas e impostos, salários, estimativa de custos da produção entre outras, com o intuito de prover a empresa de recursos financeiros.

Assim podemos concluir que a realização do planejamento financeiro empresarial em consequência dos principais passos descritos pelos autores da administração financeira faz-se um requisito de suma importância para que os planos financeiros da empresa obtenham êxito e desempenhem um papel relevante para a operação e continuidade da organização, tornando assim a empresa mais segura e estável dando maior liquidez em suas operações financeiras. Diante disto, vê-se a grandiosidade de um processo de planejamento financeiro o qual leva a detalhes de alta complexidade unindo diferentes áreas de conhecimento.

BIBLIOGRAFIA

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

BREALEY, Richard A. **Princípios de finanças empresariais**. Brealey, Richard A, Myers, Stewart C. Tradução H. Caldeira Menezes, J.C.Rodrigues da Costa. 3º, Portugal: ed. McGraw-Hill, 1992.

BRIGHAM, Eugene F. et al. **Fundamentos da moderna administração Financeira**. Tradução de Mª Imilda da Costa e Silva. Rio de Janeiro: ed. Campus. 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Ed. Habra, 1997.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Antonio Barbosa Lemes Junior, Ana Paula Cherobim, Cláudio Miessa Rigo. Rio de Janeiro: ed. Campus, 2002.

ROSS, Stephen A. **Princípios de administração financeira**. Stephen A. Ross, Randolph W. Werterfield, Bradford D. Jordam; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: ed. Atlas, 1998.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 5º ed. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1976.

WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: ed. Makron Books, 2000.

ZADNOWCZ, Jose Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 3ºed. Porto Alegre: Ed. Sagra Luzzatto, 2000.