

Planejamento Financeiro Empresarial

Hinara Araújo Thé
E-mail: hinarathe@yahoo.com.br

Prof: Héber Lavor Moreira
E-mail: heber@peritocontador.com.br

Resumo:

Este artigo refere-se ao planejamento financeiro empresarial que corresponde uma das etapas mais importante para o sucesso do negócio, descrevendo, dentre outros aspectos, a obtenção de recursos, a alocação eficiente de recursos, investimento, financiamento, viabilidade do negócio, indicadores de desempenho e rentabilidade.

Introdução

É irrelevante a necessidade de se fazer um planejamento financeiro antes de ingressar em um investimento, elaborar uma estratégia ou iniciar um novo negócio.

Vários empreendedores enfrentam dificuldades em suas empresas por não estarem preparados ou por não terem experiência no ramo para prever ou terem uma noção do que é necessário para a empresa se desenvolva, como por exemplo, a necessidade de um planejamento financeiro. Há ainda aqueles que acham que fazer um planejamento ou uma análise é um procedimento difícil e caro para o pequeno empresário.

O conhecimento em administração financeira é uma ferramenta que não pode estar distante do empresário, pois é essencial para a sobrevivência e para o sucesso da empresa, logo a gestão eficiente é tão importante quanto a sua capacidade de vender e produzir. Planejar corretamente os componentes da estrutura gerencial de resultados, analisando a projeção do fluxo de Caixa, o empresário terá condições controlar a empresa de forma mais eficiente, assim o empreendedor a partir das informações financeiras terá um ferramenta que dar condições para analisar e projetar suas estratégias.

A Composição Financeira da empresa:

É comum encontrar empresários que acreditam possuir informações suficientes para tomar decisões apenas com os dados de entrada e saída de recursos, sendo isso apenas uma das partes que deve administrar.

Para conhecer se a empresa está obtendo lucro é necessário conhecer o fundamental que é tripé da estrutura financeira: Caixa, Lucro e Patrimônio. Entretanto esse tripé não é suficiente para verificar se a empresa está com uma situação financeira favorável, ou seja, tem que se conhecer toda a estrutura da financeira-econômica da empresa.

Administrar as finanças pode ser bastante simples e que dá ao empresário um meio para as tomadas de decisões estratégicas com o objetivo de promover o crescimento e a sobrevivência da empresa. Para alcançar esse objetivo é fundamental que o empresário conheça o que realmente compõe a área financeira.

A função financeira corresponde a uma rede de atividades relacionadas com o objetivo de gerir os recursos financeiros da empresa. Tem a responsabilidade de obter recursos necessários e pela formulação de estratégia que atinja a otimização no uso desses recursos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo para o sucesso do empreendimento.

Antes a função financeira compreendia apenas manter os registros das operações (escrituração), preparação e emissão de relatórios para o controle das atividades já executadas, na administração dos recursos de caixa e nos meios para obtenção de recursos para pagar as contas. As captações de recursos adicionais só faziam parte da função, caso a disponibilidade não cobrisse as necessidades.

Atualmente a função financeira corresponde a duas tarefas básicas:

- Obtenção dos recursos nas condições mais vantajosas possíveis; e
- Alocação eficiente desses recursos na empresa.

Obtenção de recursos:

É de responsabilidade da função financeira o levantamento de recursos que tem como finalidade o suprimento da empresa e a captação de fundos para serem investidos em projetos com longos períodos de maturação.

As fontes de recursos são classificadas em:

- **recursos próprios:** capital integralizados, reservas de lucros retidos;
- **recursos de terceiros:** compromissos assumidos e dívidas contraídas;
- **recursos permanentes:** recursos próprios e dívidas de longo prazo;

- **recursos temporários:** compromissos e dívidas á curto prazo;
- **recursos onerosos:** provocam despesas financeiras; e
- **recursos não onerosos:** não provocam despesas financeiras.

Antes de escolher qual recurso levantar o gestor tem que estar atendo em qual é mais vantajoso em termos de prazo e custos para a empresa, por exemplo, a compra de um equipamento, cujo valor investido somente será recuperado em alguns anos através de receitas de vendas, deverá ser financiada com recursos permanentes, pois se forem financiados com recursos provenientes de empréstimos com prazo inferior ao da maturação financeira desse investimento, a empresa poderá enfrentar dificuldades para pagar a dívida no vencimento, em consequência pagará juros resultante do atraso no pagamento.

Alocação eficiente de recursos:

Envolve a otimização dos recursos com o objetivo de alcançar a rentabilidade desejada e conservar ou garantir a capacidade de pagamento da empresa dentro do prazo de vencimento. Para que isso aconteça é de fundamental importância que o empreendedor conheça toda a fase da empresa e analisar profundamente os novos projetos de investimento, com isso a administração financeira passa a ter um conteúdo operacional.

Para a otimização dos recursos inseridos no ativo, espera-se uma contribuição direta ou indiretamente para a geração de receitas, conseqüentemente, lucro. Muitas vezes ao administrar esses ativos poderá existir conflito de interesses entre a área financeira e outras áreas da empresa que tendem a provocar a manutenção de excesso de estoque e de contas a receber de clientes.

Liquidez x rentabilidade:

Uns dos desafios da administração financeira e o equilíbrio da liquidez adequada e uma rentabilidade satisfatória.

A liquidez adequada representa certo volume de recursos sob forma de disponibilidade que representam a manutenção de fundos ociosos ou aplicados a curtíssimo prazo (open market) a taxa bastante reduzida.

Deve ser cultivado um bom relacionamento bancário para que a empresa possa contar com linhas de credito permanentemente abertas. As relações com bancos demandam o oferecimento de determinadas vantagens a títulos de reciprocidade. Assim, a empresa devera manter numerário parado nas contas bancarias para compor os saldos médios exigidos, ao mesmo tempo em que será compelido a utilização intensamente os serviços oferecidos por esses estabelecimento, a maioria dos quais mediante a cobrança de tarifas elevadas.

Objetivos da administração financeira:

Os principais objetivos da administração financeira são:

- Auxiliar na melhor utilização dos recursos disponíveis em investimentos, financiamentos, e aplicação do lucro líquido.
- Selecionar as melhores fontes de obtenção de recursos financeiros e analisar a correta utilização desses recursos.

Assim é preciso que o empresário tome algumas decisões sobre investimento, financiamento, distribuição de lucro.

Investimento:

Essa decisão é sumamente importante e uma das principais decisões da área financeira. Engloba em saber como aplicar o capital em projetos de investimento, cujas vantagens serão inseridas no futuro.

Essa decisão envolve risco, já que os lucros futuros não podem ser estimados com certeza.

As aplicações, normalmente, destinam-se:

- Aquisição de máquinas novas;
- Campanha publicitária;
- Construção de uma nova fábrica ou ampliação;
- Substituição de um equipamento por outro;
- Instalação de sistema de controle de produção e estoques por computadores;
- Compra de patentes sobre processo de produção ou direitos de uso de marcas comerciais;
- Abertura de uma nova linha de produtos e serviços;
- Lançamento de um novo produto;
- Decisões entre alugar e comprar.

Financiamento:

Com base nos objetivos do financiamento, a função financeira, cuja finalidade é assegurar a empresa como um todo, embora não determine quais as aplicações que devem ser feitas pela empresa, pois isso decorre das decisões da administração e/ou dos proprietários da empresa em nível mais alto, consiste em captar recursos necessários para financiar essa estrutura a mais baixa custo possíveis, bem como comparar entre outras fontes disponíveis de recursos, levados em considerações as variáveis (prazos, datas de pagamentos, garantias exigidas, etc.)

Determinar a melhor forma de financiar as operações da empresa é a decisão de casar o lucro desejado ao custo de capital de terceiro e o risco associado a cada alternativa de capital.

As decisões de financiamento visam montar a estrutura financeira mais adequada às operações normais e aos novos projetos a serem implantados na empresa.

As questões envolvidas nas decisões de financiamento referem-se à composição das fontes de recursos, como segue:

- Qual deveria ser a proporção entre recursos permanentes e temporários?
- Quando de recurso próprios e quando de financiamento a longo prazo?
- O reinvestimento de lucro seria suficiente para atender às necessidades de recursos próprios?
- O mercado reagiria bem ao lançamento de novas ações?
- Qual seria o impacto dos custos financeiros provocados pelos financiamentos a longo prazo e pelos investimentos a curto prazo?
- Em vez de comprar ativos fixos, não deveríamos arrendá-los?

Essas e outras questões relacionadas envolverão análise profunda das alternativas existentes e de sua implicação futuras.

Distribuição dos lucros:

São as fontes de recursos que vêm sendo usadas pela empresa para sustentar suas atividades. Esta área de decisão, a utilização do lucro líquido, recursos financeiros que a própria empresa gera em suas atividades, também conhecida como política de dividendos preocupa-se com a destinação dada aos recursos financeiros gerados pela própria empresa. Dessa forma, o que a empresa retém de lucro, deixando de distribuir, constituir uma das suas fontes de recursos.

Não se pode administrar, apenas, as “conseqüências” das estratégicas e decisões tomadas na empresa: é preciso saber as causas, para não ficar “apagando incêndio”.

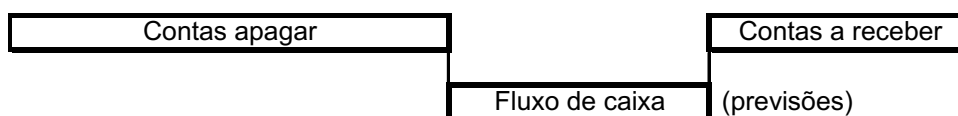
Administração do fluxo de caixa:

A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessárias. O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza.

É nesse contexto que se destaca o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiro de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos.

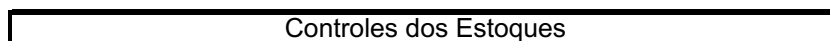
A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma serie descontinuidade em suas operações. A manutenção de saldo de caixa propicia folga financeira imediata á empresa, revelando melhor capacidade de pagamento de suas obrigações. Neste posicionamento, a administração não deve manter suas reservas de caixa em níveis elevados como forma de maximizar a liquidez. Ao contrário, deve buscar um volume mais elevado como forma de maximizar a liquidez. Ao contrário, deve buscar um volume mais adequado de caixa sob pena de incorrer em custos de oportunidades crescentes.



Previsões sobre sobra ou falta de caixa



Acompanhamento de saldos



Administração dos Estoques

O objetivo do fluxo de caixa é acompanhar o fluxo de entradas e saídas previstas de dinheiro, bem como a sua manutenção. Constitui-se num instrumento capaz de

Aluna: Hinará Araújo Thé

E-mail: hinarathe@yahoo.com.br

fornecer o conhecimento dos momentos exatos em que surgem as insuficiências de caixa. Possibilitam à empresa recorrer às fontes de capital para sanar quaisquer falhas, com bastante antecedência. Em contraste com esse evento, a administração financeira, ao observa a existência de saldo excessivos de caixa, deve antecipadamente, pensar em usos alternativos para esses recursos, visando à maximização dos lucros. Se o saldo não for necessário para o pagamento imediato de compromissos, deve-se pensar em investir os fundos em títulos a curto prazo.

O empreendedor pode utilizar-se do fluxo de caixa, com informações de médio e longo prazo, como ferramenta para se alcançar alguns objetivos, tais como:

- Peça-chave para controle de capital de giro;
- Estudo de viabilidade de um projeto antes de sua execução;
- Identificar, com antecedência, que volume de fundos terá que ser procurado em fontes de crédito.
- Captar a confiança dos credores ao procurá-los com antecedência;
- Mecanismo de controle que permite identificar os desvios eventuais em relação aos planos traçados;
- Prever possíveis aplicações para excesso de fundos e o uso eficiente e racional dos recursos disponíveis.

Fluxo de caixa operacional:

O fluxo de caixa operacional, ou fluxo de caixa das atividades operacionais, representa basicamente os resultados financeiros (no sentido estrito de caixa) produzidos pelos ativos identificados diretamente na atividade de empresa. Constitui-se, em outras palavras numa medida dos recursos financeiros gerados pelas atividades estritamente operacionais e disponíveis em termos de caixa.

De maneira genérica, a identidade básica de cálculo do fluxo de caixa operacional disponível em termos de caixa operacional desenvolvida da seguinte forma:

- Fluxo de caixa = Lucro Operacional – IR sobre Lucro Operacional +/- Despesas/receitas Operacionais que não envolvem Recursos.

A partir da demonstração de resultados pode-se elaborar o resultado operacional:

Lucro Operacional Antes do IR		2.285.000,00
IR sobre o lucro gerado pelos Ativos (40%)		(914.000,00)
Lucro Operacional Após o IR		1.371.000
Despesas Financeiras Reais	(785.000,00)	
Economia de IR: 405 x 785.000	<u>314.000,00</u>	471.000,00
Lucro líquido		900.000,00

Conforme pode ser visto, o Ir de 600.000,00 foi segregado em duas partes. A primeira, de 914.000, refere-se ao imposto que seria devido caso a empresa não se incorre em despesas financeira, item redutor da base de calculo do imposto de renda.

A segunda parte, de 314.000,00, refere-se à economia de tributos obtida pelo fato de a empresa financiar-se também mediante capital de terceiros, incorrendo em juros dedutíveis de IR.

Ao se admitir a realizações plenas (em termos de caixa) dos resultados operacionais, o fluxo de caixa operacional atinge os seguintes valores (antes e após o IR).

Lucro Operacional Antes do IR	2.285.000,00
(+) Depreciação	465.000,00
Fluxo de caixa operacional antes do IR	2.750.000,00
(-) IR sobre o lucro gerado pelos Ativos	(914.000,00)
Fluxo de caixa operacional após o IR	1.836.000,00

Por outro lado, adotando-se os valores efetivamente pagos e recebidos no exercício, a apuração do fluxo de caixa processa-se da forma seguinte:

Vendas recebidas	<u>17.400,00</u>
(-) Pagamentos a Fornecedores	(11.445.000,00)
(-) Pagamento de despesas com vendas	(2.500.000,00)
(-) Pagamentos de despesas administrativas	(2.950.000,00)
(-) Pagamento de IR do Exercício de 0xx	(200.000,00)
Fluxo de caixa operacional efetivo:	305.000,00

Viabilidade do negócio

Indicadores de desempenho:

Finalmente, chega-se a etapa mais importante da análise financeira: o cálculo e o estudo dos indicadores de desempenho do seu negócio.

Os indicadores de desempenho são calculados a partir de combinações entre os dados que, neste momento, você já conhece sobre o seu negócio. Eles tem a finalidade de indicar a saúde financeira do negócio em questão e, a partir de sua análise, oferecer uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso dos investimento.

Lucratividade:

É um indicador de eficiência operacional. Obtido sob a forma de valor percentual, indica qual é sua empresa consegue gerar sobre o trabalho que ela desenvolve. Por exemplo, se a empresa tem uma lucratividade de 8%%, isso significa que, de cada 100,00 reais vendidos, 8,00 “sobram” sob a forma de lucros, depois de pagas todas as despesas e os impostos. Na prática, significa que a empresa agregou 8,00 sobre o trabalho de produção e comercialização do seu produto avaliado em 100,00.

A fórmula para o cálculo da lucratividade é a seguinte:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

$$\text{Exemplo: } \frac{8,00}{100,00} \times 100 = 8\%$$

Rentabilidade:

É um indicador de atratividade do negócio, pois mostra ao empreendedor a velocidade de retorno do capital investido. É obtido sob a forma de valor percentual por unidade de tempo e mostra a taxa de retorno do capital investido em um determinado período (por exemplo, mês ou ano).

As atividades empresariais estão orientadas para a Consecução de lucros. O lucro ou prejuízo de cada período resulta da confrontação de receitas e despesas,

observando-se o regime de competência de exercício. Tomando isoladamente, o lucro apenas indica o excedente das receitas sobre os custos e despesas incorridas. Podemos comparar o resultado de um exercício social com o obtido no exercício anterior ou com aquele que havia sido projetado e concluir sobre a sua evolução ou sobre o atingimento da meta proposta.

Embora tais informações tenham validade, será elucidativo compara o lucro com o investimento realizado para a sua obtenção. Com isto obtemos uma medida de remuneração dos recursos aplicados denominados taxa da rentabilidade ou taxa de retorno.

Podemos conceituar rentabilidade como o grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido.

Se desejarmos medir exclusivamente a rentabilidade das operações, devemos relacionar o lucro operacional com o valor do ativo operacional. (Lucro operacional = Receita operacional Bruta – Deduções sobre Receita Bruta – Custo das Vendas – Despesas Operacionais). Com isto estaríamos aferindo a eficiência na gestão dos recursos próprios e de terceiros, independente dos custos financeiros e de outros fatores.

Uma medida mais abrangente corresponde à taxa obtida da relação entre o lucro líquido e o capital próprio que indica a remuneração alcançada pelos proprietários durante o exercício social da empresa. Nesta taxa já se encontram computados as despesas financeiras, os resultados não operacionais e a tributação do imposto de renda.

Para que essa de retorno possa ser devidamente avaliada devemos cotejá-la com a expectativa dos acionistas que envolvem a consideração do risco assumido e das demais oportunidades de ganho existentes no mercado para o mesmo grau de risco.

Tal risco pode associar á possibilidade das vendas declinarem devido a uma retração do mercado ou esforços bem-sucedidos da concorrência. Como uma parte das despesas operacionais.

Outro aspecto a considerar refere-se à diferença entre a taxa de rentabilidade das operações e a taxa que refletiria o custo médio ponderado dos empréstimos e financiamentos. Quando essa diferença for negativa, o retorno dos proprietários sofrerá um impacto altamente desfavorável, caracterizando um risco financeiro.

A conjugação desses riscos determina o risco global suportado pelos proprietários da empresa. Se houver queda nas receitas de vendas, o lucro operacional declinará mais do que proporcionalmente e o lucro líquido será duplamente afetado. Em uma situação como esta, a empresa poderá sofrer grandes prejuízos.

Se a empresa tem um lucro líquido de 1.700,00 no ano e ela fez um investimento de 10.000,00, a empresa terá uma rentabilidade de 17% aa, isso significa que 17% de tudo o que o empresário investiu no negocio retorna anualmente sob a forma de lucro.

A fórmula para calculo da rentabilidade é a seguinte:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100$$

$$\text{Exemplo: } \frac{1.700,00}{10.000,00} \times 100 = 17\% \text{ aa}$$

Prazo de Retorno do Investimento (PRI)

É também um indicador de atratividade do negócio, pois mostra o tempo necessário para que o empresário recupere tudo o que investiu no seu negócio. É obtido sob a forma de unidade de tempo consiste basicamente numa modalidade de cálculo inversa à da rentabilidade. Por exemplo, se uma empresa tem um PRI de 2,5 anos, isso significa que 2 anos e seis meses após o início das atividades, o empresário terá recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que gastou no empreendimento.

A fórmula de cálculo para o PRI é a seguinte:

$$\text{PRI} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

$$\text{Exemplo: } \frac{10.000,00}{2.500,00} = 4 \text{ anos}$$

Ponto de Equilíbrio:

É um indicador de segurança do negócio, pois indica em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa estará igualando suas receitas e seus custos (eliminando, assim, a possibilidade de prejuízo em sua operação).

É normalmente, calculado sob a forma de percentual da receita projetada. Por exemplo. Um ponto de equilíbrio de 65% para uma receita de 100.000,00 anuais indica que a empresa terá eliminado as possibilidades de prejuízo, quando tiver atingido o montante de 65.000,00 em vendas, passando, a partir de então, a acumular lucro. A lógica do ponto de equilíbrio mostra que, quanto mais baixo for o indicador, menos arriscado é o negócio.

A fórmula de cálculo do ponto de equilíbrio é a seguinte:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Receita} - \text{Custo Variável}} \times 100$$

$$\text{Exemplo: } \frac{19.500,00}{100.000,00 - 70.000,00} = 65\%$$

Se calculado sobre o faturamento projetado:

$100.000,00 \times 65\% = 65.000,00$ seria o valor mínimo que a empresa teria que vender.

Conclusão:

Todo negócio surge de uma idéia decorrente da visualização de uma oportunidade de negócio, a partir da observação do mercado. Muitos negócios morrem ou nem chegam a nascer por que seus idealizadores não conseguem passar da idéia para a realização.

Com o planejamento financeiro o empreendedor é capaz de visualizar aspectos importantes do negócio que frequentemente são esquecidos.

É uma ferramenta que possibilita a análise da viabilidade da empresa e apóia o planejamento do futuro negócio.

No planejamento financeiro deve-se conhecer a função financeira da empresa, a estrutura da empresa, suas metas, objetivos dentre outros. A administração financeira é uma ferramenta de grande valia para o empreendedor possa visualizar a melhor forma utilização dos recursos disponíveis em investimentos, financiamentos, e aplicação do lucro líquido, selecionar as melhores fontes de obtenção de recursos financeiros e analisar a correta utilização desses recursos.

Dominar o fluxo de caixa é avaliar também as limitações de caixa é também um ponto importante que o empresário deve ter atenção, já que as limitações não se constituem em características exclusivas de empresas que convivem com prejuízo, empresas lucrativas podem apresentar problemas de caixa como conseqüência do comportamento de ciclo operacional, por outro lado, problemas de caixa costumam ocorrer, ainda, em lançamentos de novos produtos, fases de expansão da atividade, modernização produtiva, etc.

Outra ferramenta que o empresário pode é deve utilizar é análise financeira que é fundamental para empresa, já que essa análise refere-se á sua capacidade de liquidar os compromissos já assumidos e ao seu potencial de crédito junto aos fornecedores, instituições financeiras, etc. Em outras palavras, a situação financeira corresponde à liquidez da empresa vista de forma bastante ampla.

Planejar é além de tudo conhecer a empresa é projetar resultados e metas futuras, planejar é importante em todos os aspectos da vida e na escolha do negócio não pode ser diferente. O planejamento financeiro é um meio que estrutura, organiza e pode até simular o negocio idealizado. O plano financeiro é o projeto.

Referências

SANDRONI, Paulo. Dicionário de Economia. Ed. Abril

SOUZA, Alceu. Decisões Financeiras e Análise de Investimento. Ed. Atlas.

SANTOS, Vilma Pereira. Manual de Diagnostico e Reestruturação Financeira de Empresas. Ed. Atlas, 1999.

Aluna: Hinara Araújo Thé
E-mail: hinarathe@yahoo.com.br

ESNST & YOUNG, Sotec. Guia para Desenvolvimento de plano de negócios.Ed. Record.