

# PLANEJAMENTO FINANCEIRO

*Lenice Corrêa de Melo*

*Aluna do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis na UERJ*

## 1 CONCEITOS BÁSICOS

Administrar um negócio, seja um modesto empreendimento ou grande empresa, envolve uma diversidade de funções. Dimensionar a estrutura ideal na distribuição dos recursos entre ativos circulantes e permanentes e as fontes disponíveis onde tais recursos poderão ser captados constitui, em si, um desafio. Definir o *mix* de produtos que deverá compor a linha de produção, a quantidade de cada produto e ainda separar recursos para novos investimentos não são tarefas fáceis. A gestão de um empreendimento envolve uma diversidade de funções. Mas é Finanças que faz tudo isto acontecer. Mola mestra que sustenta todas as outras funções, ocupará o assunto neste artigo.

Crescimento constitui a grande meta das empresas que necessitam de capital para atender às necessidades do dia-a-dia, assim como para financiar o seu crescimento. O papel do administrador financeiro é assegurar que o capital esteja disponível nos montantes adequados, no momento certo com o menor custo.

Outra dimensão importante do planejamento tem a ver com conseguir fundos a um melhor custo que os dos concorrentes, assegurando preços mais competitivos com reflexos positivos nos índices de lucratividade e rentabilidade.

Os mercados financeiros também

apresentam as suas incertezas, as taxas de juros podem subir ou cair acentuadamente num período muito curto.

Aspectos tributários tais como Imposto de Renda e Imposto sobre operações financeiras poderão afetar os custos e forçar uma reavaliação das decisões – financiar projetos quando os juros alcançaram um patamar elevado é muito diferente do que quando a situação está sob controle.

Novos produtos financeiros surgem a cada momento no mercado e precisam ser descobertos. Provavelmente, num horizonte de longo prazo, a conjugação das alternativas de financiamento com as decisões de investimento de capital, ou mais especificamente a seleção dos projetos, poderá determinar o novo valor da empresa.

Crescimento e Rentabilidade representam as palavras de ordem de um empreendimento.

Crescimento pressupõe investimento que só se realiza com capital. Investimentos Próprios ou de terceiros constituem decisões de financiamento. Alguém precisa financiar o investimento e deseja ser remunerado por isto. Considerando que o crescimento pressupõe investimento e este necessita de financiamento... a teia começa a se complicar e é aqui que entra em ação a figura do planejamento.

O planejamento financeiro compreende três aspectos:

- (a) as oportunidades de investimento que a empresa pretende aproveitar;
- (b) o grau de endividamento que a empresa decide adotar; e
- (c) o montante de dinheiro que a empresa considera necessário e apropriado para pagar aos acionistas.

O planejamento financeiro formaliza o método pelo qual as metas financeiras devem ser alcançadas. Possui duas dimensões: uma dimensão temporal e um nível de agregação.

A dimensão temporal se justifica pelo fato de que muitas decisões precisam ser tomadas antes de serem implantadas, assim como há situações em que compramos a passagem antes do dia da viagem.

O processo de agregação se inicia com o *star up* do próprio empreendimento. Uma empresa é constituída de diversas atividades dependentes umas das outras. Não há como elaborar produtos sem considerar o planejamento de vendas que, por sua vez, guarda estreita relação com as campanhas de marketing.

Na realidade, o plano financeiro geral constitui a consolidação dos planos menores das mais diversas áreas da empresa.

## 2 POR QUE DEVEM AS EMPRESAS ELABORAR PLANOS FINANCEIROS?

Os planos financeiros reduzem a incerteza e podem envolver conjuntos alternativos de hipóteses. Uma perspectiva mais pessimista, uma situação considerada normal e ainda a possibilidade de tudo correr muito bem.

No pior dos cenários pode-se trabalhar com hipóteses bem pessimistas, não só envolvendo a situação interna - sua produção com suas dificuldades, como também o ambiente macroeconômico que envolve a empresa.

A versão normal do planejamento poderia abordar a empresa e a economia como é hoje, no seu dia-a-dia sem grandes oscilações. Seria a hipótese mais próxima à realidade que a empresa está vivenciando.

O melhor dos mundos seria a alternativa otimista. Esta hipótese poderia contemplar o desenvolvimento de novos produtos, abertura de outros pontos de venda, ampliação do mercado para outras regiões e até vendas no exterior.

A informática constitui uma importante facilitadora na arte de elaborar cenários tornando possível quantificar financeiramente os planos, transformando-os em verdadeiros orçamentos, contemplando um leque amplo de possibilidades.

A encenação de uma determinada situação poderá trazer à luz vários problemas antes que eles estejam ocorrendo de fato, aumentando as perspectivas de os projetos obterem sucesso. Trabalhar com diferentes cenários pode constituir uma excelente ferramenta para o administrador que, além de lidar com as incertezas do mercado, precisa se posicionar em relação aos diversos investimentos assim como às fontes de financiamento.

A viabilidade ou não do projeto deverá, assim, ser considerada durante o planejamento - fase preliminar e não na implantação. Constatar sua inviabilidade durante a fase de maturação pode representar um verdadeiro desastre e até comprometer o curso da empresa como um todo.

Por último, também cabe destacar que o planejamento pode evitar ou reduzir as situações de surpresas. No mundo de incerteza em que vivemos as alterações, oscilações e mudanças precisam ser antevistas. Ignorá-las seria arriscado - melhor é aprender a lidar com elas.

## 3 O MODELO FINANCEIRO

Assim como há diferenças entre as empresas, mercados e produtos, também existem diferentes planos financeiros. Algumas características, no entanto, são comuns à maioria dos planos.

As previsões de vendas, as Demonstrações Financeiras Projetadas e a composição do Quadro de Usos e Fontes estão

presentes na maioria dos modelos.

### 3.1 Previsão de Vendas

A Previsão de Vendas está presente em todos os planos financeiros. Tais previsões trazem números precisos porque as vendas dependem de comportamento futuro do mercado, envolvendo diversas situações socioeconômicas. O setor produtivo precisa saber, no entanto, que quantidade de cada produto deverá compor a produção do período. A produção precisa estar acabada e distribuída antes do início da comercialização.

A Previsão de Vendas faz parte do trabalho de consultores especializados, nos mercados onde atuam, estabelecendo as metas de produção e vendas do período e constitui um dos principais elementos das demonstrações projetadas.

### 3.2 Demonstrações Financeiras Projetadas

Com base nas previsões de produção e vendas o analista financeiro irá elaborar as demonstrações de resultado e os balanços projetados. Tais peças envolverão a necessidade de ativos permanentes e de capital de giro. As fontes de financiamento

Exemplo:

As demonstrações financeiras da Computerfield Corporation para 19x1 são as seguintes:

<u>Demonstração do Resultado 19x1</u>		<u>Balanco Patrimonial de 19x1</u>	
Vendas.....	\$ 1.000	Ativos \$ 500	Dívidas \$ 250
Custos.....	\$ 800		Capital \$ 250
Total.....	\$ 200	Total \$ 500	Total \$ 500

Supondo um acréscimo de 20% para o ano de x2, a nova demonstração seria:

<u>Demonstração do Resultado 19x1</u>		<u>Balanco Patrimonial de 19x1</u>	
Vendas.....	\$ 1.200	Ativos \$ 600	Dívidas \$ 300
Custos.....	\$ 960		Capital \$ 300
Total.....	\$ 240	Total \$ 600	Total \$ 600

disponíveis no mercado, possibilidade de novo aporte por parte dos acionistas ou o estudo da viabilidade de um parceiro estratégico que entre com dinheiro novo no empreendimento.

As previsões contemplam parcelas fixas e variáveis dos custos e sofrem oscilações não lineares em algumas situações, o que pode requerer um fechamento para compor adequadamente as projeções.

### 3.3 Fechamento das Projeções

As vendas, os custos e as despesas podem crescer a uma determinada taxa enquanto outros itens podem sofrer variação diferente.

Os custos e despesas fixas dentro uma determinada capacidade produtiva já instalada podem não sofrer variação, enquanto outros itens podem variar proporcionalmente ao aumento na quantidade. O analista possivelmente precisará fazer um fechamento das projeções. As peças que compõem as demonstrações contábeis não necessariamente se comportam de maneira uniforme, exigindo uma análise no sentido de identificar qual a variável que estabelecerá o necessário fechamento. O exemplo a seguir vem ilustrar uma determinada possibilidade de fechamento das projeções financeiras.

Precisamos agora conciliar as duas demonstrações projetadas como, por exemplo: pode o lucro líquido ser igual a \$ 240 e o aumento do capital ser de apenas \$ 50? A resposta é que a Computerfield deve ter pago um dividendo ou readquirido ações de sua própria emissão no valor de \$ 190. Neste caso os dividendos representam a variável de fechamento.<sup>3</sup>

#### 4 CONCLUSÃO

O planejamento financeiro constitui um exercício de previsão – instrumento imprescindível para direcionar as ações das empresas.

Envolve a construção de um modelo financeiro descrevendo cenários distintos acerca do futuro. Partindo do cenário mais pessimista, admitindo uma situação normal que poderia se aproximar da realidade, contempla também a configuração de uma situação otimista.

Ensaaiando várias possibilidades onde a tônica suportada pela necessidade de crescimento pode ir desde o lançamento de novos produtos à expansão das unidades existentes até a conquista de novos mercados. Outras tantas alternativas, que só a própria empresa poderá considerar, estarão presentes no planejamento.

Uma vez tendo desenvolvido o modelo financeiro e testado diferentes cenários, fazendo uma análise de sensibilidade, determina-se quais suas implicações financeiras e quais fontes estariam dispostas a liberar recursos para o financiamento dos projetos.

Por último, o planejamento não deverá ser rígido. Planejamento é peça flexível – ferramenta de gestão. O planejamento é instrumento concebido com o propósito de auxiliar a previsão do futuro do empreendimento. Não deverá sobrepor-se como lei maior, como grande senhor.

O planejamento não destruirá as

situações de imprevistos, nos trará, entretanto, oportunidades de ensaiar variadas formas de lidar com elas.

#### BIBLIOGRAFIA

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 7.ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1997.

HOJI, Masakazu. Planejamento das Despesas Financeiras. *Temática Contábil de Balanços*. IOB Bol.18/2001.

ROSSI, Stephen A et al. *Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1995.

<sup>3</sup> Exemplo apresentado na obra de Ross, Stephen A. *Administração Financeira*.p. 527