

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

## **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**

ESTENDER, Antonio Carlos<sup>1</sup>  
SOUZA, Iara Silva<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo mostrar a importância de um planejamento financeiro e orçamentário eficaz, para que a organização possa ter diretrizes em sua tomada de decisão, e que consiga ter um controle eficaz de suas obrigações, usufruindo dos recursos financeiros necessários para viabilizar a empresa de maneira positiva os projetos de curto, médio e longo prazo, e obtendo retornos esperados e cada vez mais viáveis. Através do planejamento financeiro, a empresa poderá aferir os resultados esperados com os obtidos e traçar estratégias de participação no mercado, de modo que seja possível alcançá-las, considerando-se a capacidade de produção e comercialização da organização. A fim de comprovar a teoria com as práticas empresariais, a pesquisa de campo realizada procedeu na confirmação de que a falta do planejamento financeiro e orçamentário inviabilizam os objetivos pré-estabelecidos pela organização, o que se torna essencial a implementação do relatório financeiro a um curto prazo para que a mesma consiga os recursos para arcar com seus compromissos. A contribuição deste trabalho é encontrar soluções de melhorias em relação objetivo e recursos financeiros na organização sendo assim identificar erros de planejamento, para trazer resultados satisfatórios para a empresa.

**Palavras Chave:** Planejamento financeiro, Controle, Orçamento, Tomada de decisão.

### **CORPORATE FINANCE AND THE IMPORTANCE OF FINANCIAL PLANNING AND BUDGETING**

### **ABSTRACT**

This article aims to show the importance of effective financial planning and budgeting for the organization to have guidelines in their decision making, and that can have an effective control of its obligations, enjoying the necessary financial resources to enable the company positively short projects, medium and long term, and getting expected returns and increasingly viable. Through financial planning, company can assess the expected results with

---

1 Mestre em Gestão de Negócios. Instituição Universidade de Guarulhos. E-mail: estender@uol.com.br

2 Graduada em Administração de Empresas na Universidade de Guarulhos. E-mail: iaracris@ig.com.br

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

those obtained and draw participation strategies in the market so that you can reach them, considering the capacity of production and marketing of the organization. In order to prove the theory with business practice, the field research conducted in confirming that a lack of financial planning and budgeting make it impossible to pre-established goals for the organization, which becomes essential implementation of the financial report to a short-term for it to get the resources to cope with their commitments. The contribution of this work is to find solutions regarding improvements objective and financial resources in the organization and thus identify planning errors, to bring satisfactory results for the company.

**Keywords:** Financial Planning, Control, Budget, Decision-making.

## 1 INTRODUÇÃO

Finanças Corporativas é o responsável pela viabilidade das atividades da organização tornando as decisões e direcionamentos dos recursos da empresa viáveis para tomada de decisões. Sendo assim, é uma das estratégias econômicas com o objetivo de curto ou longo prazo por tomar medidas para que a empresa possa ter seu crescimento financeiro estruturado e que construa condições para viabilizar bons investimentos e o aumento contínuo da receita, contribuindo com alocação dos melhores recursos para organização e que a mesma possa ter uma saúde financeira estável.

Contudo desde o século XX as finanças das organizações já eram entendidas como um dos fatores primordiais das empresas e passou a ter a necessidade de evolução devido a complexibilidade dos negócios, portanto passa a perceber a abordagem de que as finanças é o meio para a sustentabilidade e viabilidade do negócio e/ou organização, fazendo assim uma das ferramentas primordiais para o lucro efetivo dentro de uma organização.

Como a falta do planejamento financeiro e orçamentário impacta nas finanças corporativas? O impacto do déficit de um planejamento financeiro e orçamentário apresenta para organização é a ausência de recursos financeiros projetados a um de curto, médio e longo prazo para que a empresa arque com seus compromissos e objetivos preestabelecidos, sendo assim, apresenta a não visibilidade de oportunidades externas e total descontrole no fluxo de caixa da organização, pois sabendo elaborar um bom planejamento eficaz a mesma apresentara diretrizes e tomada de decisões de maneira positiva para o sucesso da organização em um meio altamente dinâmico.

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

Com um planejamento financeiro eficiente as organizações poderão realizar uma gestão mais eficaz, pois planejando suas atividades não correrá o risco de ser surpreendida nem mesmo por imprevistos ou grandes dificuldades que poderá levá-las até mesmo a falência, pois quando planejamos algo estamos traçando objetivos e direcionando um projeto a pôr em prática e torna-los viáveis em um cenário real através de recursos disponíveis contribuindo diretamente nos resultados da organização.

Este artigo tem como objetivo discutir o impacto da falta de um planejamento financeiro e orçamentário nas finanças corporativas, apresentar os principais fundamentos e aplicação para que as empresas neste mercado tão competitivo venham ter sucesso no seu empreendimento, e que possa relacionar seus objetivos com os impactos do mercado externo, portanto reflete-se sobre os problemas que a empresa apresenta devido a falta de um planejamento financeiro dentro da empresa.

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados *Spell*, *Dedalus-Usp*, *Sibi-Usp*, *Scientific Eletronic Library Online (Scielo)*. Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, ligados à temática, publicados entre o período de 2000 a 2014, A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de junho á novembro de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; Finanças Corporativas e o planejamento financeiro e orçamentário. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos, estudo de caso, entrevistas, pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentado o a organização. Na quarta seção, os resultado e discussões, onde os esforços serão direcionados a compreender as consequências expostas pelos entrevistados referente ao planejamento financeiro e associá-los com a teoria. Na última seção, são expostas as conclusões finais.

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO EFICAZ**

Segundo Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), as finanças corporativas têm como função principal o planejamento, controle, orçamento e análise de investimentos e financiamento, para que as organizações possam gerenciar os riscos das operações e administrar todas as entradas e saídas em seu fluxo de caixa, portanto esta associado a transação do capital para criar, desenvolver e, principalmente, crescer as organizações mas também conforme Assaf Neto( 1999 ) as finanças se encontra em uma constante evolução e utilizam cada vez mais as estratégias financeiras para direcionar de modo eficiente as metas das organizações sendo assim alinham os planos imprevisíveis e busca reorganizar as atividades de modo a alcançar as metas previamente estabelecidas, pois com grande crescimento das organizações e a forte competitividade cada vez mais tende a se planejar para que consiga chegar ao objetivo esperado .

Portando as finanças corporativas de uma organização se objetiva de fato através de um planejamento financeiro eficiente, pois segundo Sanvicente e Santos (1983, p. 155), planejar, numa abordagem geral, é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, além de estimar recursos e definir responsabilidades para o alcance dos objetivos. O planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento.

O controle e o planejamento financeiro se fazem necessários em qualquer tipo de empresa independentemente de seu ramo de atuação. Na empresa XPTO é o planejamento financeiro que conduz a administração da empresa no acompanhamento das diretrizes e mudanças, e a rever quando necessário às metas já estabelecidas podendo ter uma visão com antecedência das possibilidades de investimentos e qual o grau de endividamento que a empresa apresenta em relação ao montante de capital, a necessidade de manter o fluxo de caixa visando o crescimento e a rentabilidade presente e futura da organização.

Contudo para Gropelli & Nikbakht, (2005), sem um planejamento para estimar as necessidades de financiamento, a empresa poderá ter recursos insuficientes para arcar com seus compromissos, ou ainda ter um custo de oportunidade elevado, gerado pela falta de

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

planejamento onde poderá causar uma situação de falta de liquidez e conseqüentemente a quebra e não viabilidade das organizações, pois, devido à complexidade existente no ambiente onde estão inseridas, as empresas necessitam elaborar um planejamento financeiro cada vez mais eficiente.

Segundo Zdanowicz (1995) o planejamento financeiro em uma organização se faz imprescindível para que a empresa possa verificar antecipadamente as atividades que deverão ser desenvolvidas no período projetado, bem como o caminho que será percorrido pela empresa sendo, o planejamento financeiro a base para que a organização trace as diretrizes e tomadas de decisões, objetivando o sucesso em um meio altamente dinâmico.

A sobrevivência e o crescimento de uma organização são conseqüência de um planejamento onde envolve orçamentos, controle das receitas e despesas e que seja suficiente para projeção de um fluxo de caixa e um controle dos recursos financeiros da organização, pois o grande propósito de se planejar é usar esta ferramenta para o sucesso da organização, contudo para Ross (2002, p.589) o planejamento financeiro é um utensílio administrativo que possibilita entender a realidade, medir os caminhos, erguer um referencial para o futuro, e organizar as ações a serem utilizadas é a maneira de se antecipar ao futuro ou resultados esperados.

Conforme Gitman (1997), planejamento financeiro é uma ferramenta utilizada pelas corporações para direcionar suas ações, de maneira que os objetivos a curto e longo prazo sejam obtidos, portanto, toda organização devesse estruturar seu planejamento de longo a curto prazo, sendo eles: Planejamento Estratégico (longo prazo) normalmente cinco anos onde indica o curso que a empresa irá seguir, analisando o ambiente em que ela operará e desenvolvendo metas e estratégias buscando alcançar o objetivo pretendido, já o planejamento Operacional (Curto prazo) indica o plano elaborado detalhadamente para administrar as operações cotidianas da empresa. Seu objetivo é preparar o orçamento e as projeções do fluxo de caixa, os balanços patrimoniais, de modo a fornecer informações para que os gestores possam avaliar os prováveis resultados financeiros gerados pela organização.

Lunkes (2003) define o Orçamento como a passo do processo do planejamento estratégico em que se estima e produz a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, particularidades e objetivos da empresa no período esperado. O orçamento compreende funções e operações que abrangem todas as áreas da empresa, sendo

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

eficiente na alocação de recursos disponíveis e ainda se relaciona com as duas funções administrativas primordiais sendo elas o planejamento e o controle, onde as maiores dificuldades encontradas na realização do orçamento de caixa é lidar com as estimativas e preferências de riscos, sua essência é justamente avaliar toda essa magnitude, sua distribuição no tempo e do risco dos fluxos de caixa.

Para Cabral (2011) o planejamento e controle das finanças corporativas estão diretamente relacionado com a oferta e demanda , pois é através destas ferramentas que a organização tem o controle dos inputs e outputs e relaciona com a capacidade que a empresa tem de atender seus clientes, e através destes métodos consegue pre estabelecer as estratégias de curto , médio e longo prazo desdobrando as incertezas que a falta de um planejamento financeiro e orçamentário tende a oferecer.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa exploratória, conforme Mattar (1996), visa coletar dados na intenção de proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa objeto, e também quando não se tem conhecimento suficiente para estabelecer melhor o problema de pesquisa. Mesmo quando já se tem conhecimento do assunto, o pesquisador poderá utilizá-la para conhecer as causas de uma determinada situação, permitindo ao pesquisador tomar conhecimento de todas ou pelo menos da grande maioria delas.

Este trabalho será embasado em uma pesquisa exploratória, primeiramente por meio da obtenção de dados secundários, utilizando-se levantamentos bibliográficos e pesquisas referentes às características de recursos financeiros, mediante a necessidade de seus proprietários elaborarem o planejamento financeiro para a obtenção de resultados que venham contribuir para a maximização de lucratividade e conseqüentemente sua permanência no mercado onde atua. E em um segundo momento a pesquisa exploratória também contará com dados para demonstrar na prática a eficiência da gestão financeira através da elaboração de um planejamento financeiro.

A primeira parte deste estudo foi elaborada por meio da pesquisa bibliográfica, na qual, através do referencial teórico, foi realizado um levantamento de dados sobre Finanças Corporativas e o planejamento financeiro e Orçamentário. O método científico para a

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados da CAPES, portais como: *Spell*, *Dedalus-Usp*, *Sibi-Usp*, *Scientific Eletronic Library Online (Scielo)*. Em seguida, foram procurados e selecionados artigos que continham as expressões Planejamento financeiro, Orçamento, controle, para categorização dos dados. Os critérios de inclusão foram: materiais que se reportassem, direta ou indiretamente, à temática, publicados entre o período de 2000 a 2011, A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de 09/2014 á de 04/2015. De acordo com Morin (1996, 2000) o método é o caminho percorrido para a construção do saber.

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "...mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) desenvolvimento teórico; e (3) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; como uma forma de familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado, conforme definido por Godoy

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

(2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 2006). Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). Esse tipo de pesquisa é de cunho essencialmente qualitativo, que segundo Pereira (2001), “é uma forma de quantificação do evento qualitativo que normatiza e confere um caráter objetivo a sua observação”. Assim, o dado qualitativo nada mais é do que a representação simbólica da análise do comportamento. De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntando, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo. A classificação da pesquisa pode ser considerada do tipo aplicada, a qual o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, em busca de novas soluções para problemas do cotidiano. “Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal do que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial” (GIL, 2010).

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais em entrevistas na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes níveis hierárquicos. As entrevistas foram realizadas entre os dias 09/09 a 12/09 do ano de 2014. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos diretores no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender importância do planejamento financeiro orçamentário eficaz dentro das organizações por meio da viabilidade dos recursos envolvidos. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com o tema planejamento financeiro e orçamentário. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, na qual se buscou compreender o problema, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno (Creswell, 2010). O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que é adequado para situações nas quais é necessário obter diferentes relatos (Yin, 2001). Para Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. A empresa relacionada neste artigo não autorizou a divulgação de sua razão social por este motivo será citada como XPTO onde esta no mercado a mais de 25 anos atua no setor de serigrafia na cidade de Guarulhos/ São Paulo, sua missão é a fabricação e comercialização de peças técnicas e serigraficas, buscando desenvolver novas tecnologias, processos, produtos e contribuindo com soluções que satisfaçam as necessidades de seus clientes de forma que contribua para um bom desenvolvimento da organização e que possa torna-la competitiva no mercado.

Sendo assim na busca de um diferencial competitivo percebeu a importância e a falta do planejamento financeiro e orçamentario devido a instabilidade em seu fluxo e caixa, pois no ano de 2014 tinha pré estabelecido a mudança da sede da empresa para um novo galpão, e

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

como não teve uma programação financeira suficiente a empresa não conseguiu de fato ir para um novo espaço, pois conforme teoria de Gropelli & Nikbakht, (2005), sem um planejamento para estimar as necessidades de financiamento, a empresa poderá ter recursos insuficientes para arcar com seus compromissos e objetivos.

Portanto, com relação à teoria dita pelo autor e a realidade vivenciada pela organização pode-se perceber que a empresa não se preparou e não se programou em ter uma visão a longo prazo e tornou seu projeto em primeira instância não viável, pois não traçou e não trabalhou formalmente com um programação financeira para atingir o objetivo estabelecido, e não obteve recursos financeiros suficientes para alcançar o objetivo que tanto desejava.

Isto também se deu a ponto da falta de participação de todas as áreas envolvidas da empresa para o sucesso e crescimento da organização, pois é preciso todos participam e contribuem com suas análises e inovações para que ajudem à acontecer o planejamento atribuído.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas através das entrevistas, também foram obtidas informações nos sites das organizações, estas informações contribuíram apenas para complementar a sua descrição. Os resultados do estudo visaram responder, como a falta do planejamento financeiro e orçamentário impacta nas finanças corporativas. Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação direta na organização. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para o planejamento financeiro e orçamentário, na expectativa de contribuição para medir e direcionar as finanças corporativas de maneira sustentável direcionando o tomador de decisão em seus objetivos. Por meio das observações foi possível discutir sobre a implantação do relatório financeiro para direcionamento dos recursos financeiros da organização.

Nas entrevistas realizadas na empresa foi possível identificar os principais descuidos com relação a falta do planejamento financeiro:

Entrevistado 1 relatou que a organização confundia o planejamento financeiro com

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

investimentos, ou seja, a mesma não traçava uma meta a seguir, não tinha uma visão estratégia da atual situação da empresa para identificar os recursos disponível e qual o grau de liquidez que a organização possuía, apenas investia um capital X e trabalhava para um retorno positivo do investimento realizado.

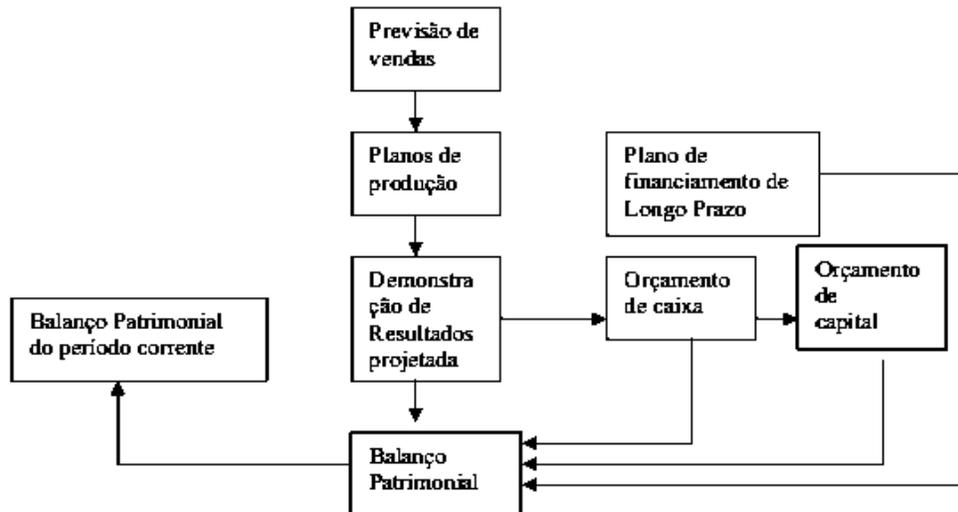
Entrevistado 2 relatou que muitas decisões foram tomadas sem o reconhecimento de fato da necessidade e principalmente a visão global que a empresa não tinha com relação ao mercado, ou seja, a organização não buscava informações sobre a sua situação no mercado, arriscava em seus investimentos, tomadas de decisões de acordo com a necessidade momentânea e não tinha uma visão a longo prazo das necessidades futuras que iria com certeza precisar.

Entrevistado 3 relatou que muitas das vezes as decisões eram tomadas quando algum problema (crise) era identificado, ou seja, só havia um planejamento “rápido” quando era necessário resolver alguma situação inesperada que posteriormente deveria já ter sido mensurado em alguma situação e previsão antecipada, fazendo com que muitos dos problemas que ocorria na organização poderia ter sido percebido anteriormente se a mesma tivesse um planejamento de suas obrigações e trabalhasse na busca de eficiência dos recursos que iriam precisar para cada situação.

Portanto as entrevistas apontaram que a empresa percebeu a falta do planejamento financeiro e orçamentário devido não ter atingido seu objetivo preestabelecido, ou seja, mudar-se de galpão conforme necessidade e desejo que os gestores da organização tinham de fazer. Também a instabilidade da economia no mercado fez com que o impacto fosse maior apresentando a falta de recursos financeiros, onde busca suprir este déficit através de um planejamento financeiro eficaz e que possa tornar este projeto viável a um curto prazo.

Contudo para que a empresa possa permanecer no mercado e tornar-se competitiva com relação a seus concorrentes foi preciso reestruturar sua gestão financeira e trabalhar profundamente o planejamento financeiro em curto prazo tendo como estrutura básica o quadro a seguir:

**Figura nº 1 O processo do Planejamento Financeiro à Curto Prazo**



**Fonte: Gitman (1997)**

A partir das previsões de venda é desenvolvido planos de produção que consideram tanto o tempo necessário para converter a matéria prima em produto acabado, como os tipos e quantidades de matérias-primas exigidos com base nesses planos, a empresa pode ainda estimar as necessidades de mão de obra direta, as despesas gerais de fábrica e as despesas operacionais. Tendo preparado essas estimativas, pode-se preparar a demonstração do resultado e o orçamento de caixa projetado. Assim, com os insumos básicos da demonstração do resultado projetado, o orçamento de caixa, o plano de financiamento em longo prazo, o plano de investimento de capital, e o balanço patrimonial do período corrente, o balanço projetado da empresa pode ser finalmente desenvolvido.

É preciso gerenciar o fluxo de caixa da empresa observando os ciclos operacionais e de caixa, onde o ciclo operacional é o início do processo de produção, pagamento de fornecedores, vendas e até o recebimento do pagamento referente as vendas. A empresa precisa definir a forma de financiamento dos produtos, as condições de vendas e projetar seu fluxo de caixa através das receitas estimadas. O ciclo de caixa se inicia após a produção do estoque e a colocação dos produtos a venda, até o recebimento das contas a receber. Isso tudo precisa ser bem estudado e planejado para que os empreendedores possam trabalhar com visões diferenciadas para não serem pegos de surpresa.

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

O Planejamento Financeiro de Curto Prazo é uma ferramenta que ajuda estruturar os ciclos, operacionais e de caixa, para que os empreendedores tenham um conhecimento necessário do controle financeiro da empresa. Muitos não se planejam e antes de iniciar o negócio, não possui capital de giro suficiente para girarem a empresa e não sabem onde captar recursos para dar andamento ao seu negocio. O Planejamento Financeiro de curto prazo está diretamente ligado a : Estoque, Caixa e Vendas.

Conforme teoria de Gitman (1997), o planejamento financeiro é uma ferramenta utilizada pelas corporações para direcionar suas ações, contudo, toda e qualquer organização que tem o objetivo de manter-se ativa no mercado e ter um diferencial competitivo, necessita ter um planejamento e controle de suas liquidez para que possa ter estatísticas a longo prazo do andamento da organização e com o principal aspecto de conseguir ter a percepção e comparação da empresa com o ambiente mercadológico.

Portando para que a empresa consiga manter ativa no mercado e atingir seus objetivos, é preciso um planejamento financeiro bem estruturado, pois será através dele que a organização conseguira ter a visão de sua real situação financeira diariamente e conseguir fazer planos futuros de investimentos ou ate mesmo aquisição de maquinas e equipamentos e torna-los reais através de dados concretos e assim ter uma projeção financeira adequada para toda e qualquer tomada de decisão necessária dentro da organização.

Foi apresentada a proposta de criar um relatório financeiro no sistema interno da organização onde o mesmo será alimentado com a movimentação do fluxo de caixa diário (entrada e saída dos créditos e débitos diários) da organização. Este relatório apresentará gráfico e projeções de curto e longo prazo mostrando se a empresa esta arcando com suas obrigações e qual a perspectiva que a mesma apresenta no cenário mercadológico através da alimentação diária dos dados necessários.

Através deste relatório financeiro, a empresa poderá visualizar resultados, considerando-se expectativas de vendas de acordo com variáveis como: impostos a serem pagos, forma de entrega, alteração na previsão de vendas de acordo com cenários econômicos, a situação mensal, bimestral, semestral, ou seja, de acordo com o que for necessário em função da constância do fluxo de caixa . Este relatorio auxilia na tomada de decisões quanto: a forma de financiamento, se necessário, prazos de pagamento, aplicações de curto prazo e quantidade de produto a ser adquirida em determinado momento da economia. Pode-se

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

observar, que com o auxílio de um relatório financeiro, a empresa terá como antecipar suas necessidades de caixa ou planejar suas aplicações a curto prazo, proporcionando assim, uma lucratividade adicional com a minimização do custo de oportunidade.

Tendo assim total controle do planejamento financeiro e orçamentário da empresa onde a cada informação colocado o sistema projetara a viabilidade do projeto com relação à situação atual da organização, e o gestor tomara a decisão de arriscar e/ou elaborar uma nova proposta, tomando a melhor decisão de forma concisa e com diagnóstico preciso.

Com o dinamismo do mercado é possível observar que a organização que não consegue planejar seus orçamentos começa desde o princípio tornar-se obsoleta e não alcança o diferencial com relação a seus concorrentes, pois não traça objetivos para o futuro e não consegue ter a percepção de mudanças que o mercado pede, portanto, o planejamento financeiro e orçamentário faz com que as empresas consigam ter um diferencial competitivo e aumentam sua projeção em longo prazo, cumprindo com suas obrigações e tornando a organização cada vez mais duradoura utilizando os recursos disponíveis de maneira correta e bem estruturada.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi discutido que no mercado competitivo as organizações não podem mais pensar somente em produzir e vender seus produtos, pois estes fatores não são mais o suficiente para que as empresas obtenham sucesso, há necessidade de controlar com segurança as finanças do empreendimento. Isso demanda uma metodologia capaz de gerar informações de qualidade e em tempo hábil para as tomadas de decisões, portanto a organização que planeja e controla seus recursos financeiros busca sempre a eficácia das metas preestabelecidas e almejam o sucesso de seu empreendimento.

Foi apresentado a importância da elaboração do planejamento financeiro, na empresa, permitindo a checagem de variáveis que possam ter afetado os resultados projetados, possibilitando ajustes para maior adequação ao ambiente e cenários previstos. Através de um planejamento financeiro, a empresa, independente do seu porte, poderá direcionar seus esforços, de forma que os resultados esperados venham se concretizar, minimizando ainda o

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

impacto das variações mercadológicas e definir estratégias para maior participação no mercado, projetando resultados a serem alcançados de forma rápida e satisfatória.

Portanto foi possível relacionar que o impacto do mercado externo poderá afetar de maneira ativa nas decisões e processos internos da organização, fazendo com que a organização que não tenha uma visão sistêmica e um planejamento estratégico poderá tornar-se cada vez menos competitiva com relação a seus concorrentes.

Refletiu-se sobre a importância do planejamento financeiro e orçamentário dentro da empresa, para que essa tenha recursos financeiros para administrar e cumprir com suas obrigações para ganhar crédito no mercado e trabalhar com o fluxo de caixa, tornando-se competitiva, tendo uma visão estratégica de curto prazo, arcando com as liquidez de suas obrigações diariamente.

Contudo a forte competitividade e o poder de seus concorrentes no mercado faz com que a empresa adote medidas imediatas diante de planejamentos financeiros e que desenvolva projetos futuros para garantir sua estabilidade no mercado buscando atingir o sucesso da organização trabalhando com planejamentos financeiros a longo prazo para que a organização possa ser um diferencial em sua segmentação de mercado, mostrando uma grande parceria com seus colaboradores para que juntos consigam ter total controle financeiro da empresa e possam ter previsões diárias dos orçamentos dentro da organização e que consigam ter uma visão a longo prazo confrontando ao mercado externo.

Como sugestão de estudos futuros, podem ser realizadas pesquisas experimentais nesse setor, não encontradas durante a realização desta pesquisa. É necessário ressaltar a importância em investir em novas pesquisas experimentais sobre o planejamento financeiro e orçamentário, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre estes conceitos.

Buscou-se visão mais positiva do uso do planejamento financeiro e orçamentário, como uma ferramenta de participação na busca da eficácia das metas preestabelecidas da organização, portanto, planejar constitui traçar um plano, programar ou projetar uma estratégia para que consiga atingir seus objetivos podendo delimitar tanto a curto como a longo prazo. Com a elaboração do planejamento financeiro, a empresa XPTO, administra suas receitas e despesas, permitindo a checagem de variáveis que possam ter afetado de alguma

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

forma os resultados projetados, possibilitando ajustes em tempo hábil para maior adequação ao ambiente e cenário previsto.

A contribuição relevante é de natureza teórica, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados a Finanças Corporativas e a importância do planejamento financeiro e orçamentário, portanto contribui de maneira positiva para os stakeholders, pois está diretamente relacionado nas decisões que a organização ira tomar, pois uma empresa que obtém total controle em seu planejamento financeiro poderá influenciar os stakeholders a investir em seus papéis, tendo maior credibilidade nos produtos ou serviços oferecidos, determinando regras e obtendo retornos financeiros satisfatórios. O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de suas partes interessadas e por isso é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético, cada interveniente ou grupo de intervenientes pode possuir um determinado tipo de interesse no processo, este envolvimento de todos os intervenientes permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução dos processos. Analisando o referencial teórico, notou-se que o planejamento financeiro é o eixo teórico mais condizente com as necessidades expressas da organização, pois trabalha com projetos futuros no contexto da empresa para atingir os objetivos pré-estabelecidos.

Conclui-se que com a implementação e acompanhamento diário do relatório financeiro no sistema interno da organização, a mesma conseguira arcar com suas obrigações, e principalmente medir e direcionar as reais necessidades apresentadas, transformá-las em oportunidades para seu crescimento futuro, pois a mesma se confrontara com a real situação da organização com relação ao mercado e através destas informações financeiras traçar uma tomada de decisão antecipada, pois os recursos apresentados no relatório financeiro sera estratégico para que o gestor almeje um futuro organizacional de sucesso. Onde utilizara o planejamento estratégico como uma das ferramentas primordiais para o controle financeiro da organização mantendo-se competitiva no mercado e tornando sua tomada de decisão cada vez mais eficiente. Através do acompanhamento do planejamento financeiro estratégico no sistema da organização a mesma terá total controle de toda movimentação do fluxo de caixa

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

da gestão financeira, portanto, com esta ferramenta a mesma irá criar futuros projetos com viabilidade de crescimento e rentabilidade para organização.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada ao tamanho da amostra por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar a ausência do planejamento financeiro no direcionamento da tomada de decisão dos gestores da organização, abrindo espaço para futuras pesquisas, em particular a sugerida anteriormente.

## **REFERÊNCIAS**

ASSAF NETO, A., **Mercado Financeiro**, São Paulo, Editora Atlas, 1999.

BONOMA, Thomas V. *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process*. *Journal of Marketing Research*, Vol XXII, May 1985.

CABRAL, Santos. **Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) em uma Empresa Petroquímica**. TAC, Curitiba, v. 1, n. 2, art. 2, pp. 55-67, Jul./Dez. 2011 (WebQualis)

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

FLORES, J. F.. *Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, 1994.

GITIMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Hbra, 1997.

GODOY, A. S.. **Estudo de caso qualitativo**. In: Silva, A. B., Godoy, C. K., 2006.

GROPPELLI, A. A Nikbakht, E. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo. Saraiva, 1999.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMES Junior; ANTÔNIO Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. **FINANÇAS CORPORATIVAS E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.1, p.48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

MERRIAM, S.B.: *Qualitative research and case study applications in education*. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

ROSS, Stephen A. **Administração Financeira**. São Paulo, 2002

RYNES, S., Gephart, R. P., JR. *From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454-461. 2004.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1983.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. Porto Alegre: Sagra-dc Luzzatto, (1995).