



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO: FERRAMENTAS PARA A TOMADA DE DECISÃO

FINANCIAL STRATEGIC PLANNING: TOOLS FOR DECISION MAKING

Geovana Meneghetti, UEPG, Brasil, geovana_def@hotmail.com

Saulo Rodrigo Ribeiro, UNOPAR, Brasil, sauloecco8@outlook.com

Resumo

Em um ambiente competitivo e de constantes mudanças é imprescindível que as empresas realizem um planejamento. Dentre os vários tipos de planejamento, será destacado o planejamento estratégico financeiro, que consiste na projeção da parte financeira da empresa, ajudando-a no processo de tomada de decisão. Não há mais lugar para improvisações nas empresas. É preciso ser realista e estarem sempre atentas às mudanças da economia e política, local e mundial tendo uma visão das oportunidades para expandir seu mercado, prevendo as dificuldades e formulando uma política /organizacional que consiga atender a estes e outros aspectos levando a empresa a ter um crescimento homogêneo e constante. Deste modo a finalidade do presente trabalho é fazer uma breve abordagem as ferramentas do planejamento empresarial, aprofundando-se em alguns tópicos sobre o Planejamento estratégico financeiro que ajudam as empresas no processo de tomada de decisão. Concluindo que o desenvolvimento de um planejamento organizacional realizado como um requisito de suma importância para que os planos financeiros da empresa obtenham êxito e desempenhem um papel relevante para a operação, tornando dessa forma a empresa ainda mais segura e equilibrada. A pesquisa é caracterizada como bibliográfica, sendo pesquisados livros, artigos, periódicos, revistas e sites da Internet.

Palavras-chave: Planejamento; Planejamento Estratégico Financeiro; Ferramentas.

Abstract

In a competitive environment of constant changes it is imperative that companies carry out a planning. Among the various types of planning, we will highlight the strategic financial planning, which consists of projecting the financial part of the company, helping it in the decision-making process. There is no place for improvisations in companies. It is necessary to be realistic and always attentive to the changes of the local and global economy and politics, having a vision of the opportunities to expand their market, anticipating the difficulties and formulating a policy / organization that can take care of these and other aspects leading the company to have homogeneous and constant growth. Thus the purpose of this paper is to briefly approach the tools of business planning, delving deeper into some topics on Strategic Financial Planning that help companies in the decision-making process. Concluding that the development of an organizational planning carried out as a critical requirement for the company's financial plans to succeed and play a relevant role for the operation, thus making the company even more secure and balanced. The research is characterized as bibliographical, being searched books, articles, periodicals, magazines and Internet sites.

Keywords: Planning; Financial Strategical planning; Tools.

1. INTRODUÇÃO

Devido às evoluções constantes e a competição acirrada do mercado, é fundamental que as empresas determinem seus objetivos e estratégias, com o intento de conseguir atingir melhores resultados, fortalecendo sua posição e crescimento no mercado.

Neste contexto entra em cena, o planejamento de cunho estratégico financeiro, que é um processo contínuo contemplando uma visão do futuro, ajudando os profissionais a organizar os quesitos financeiros e redirecionar suas atividades, facilitando o processo decisório.

Desenvolver planos estratégicos consegue determinar como será a organização, alocar seus funcionários e estabelecer os controles na empresa?

Para as empresas de pequeno porte, o planejamento torna-se ainda mais importante, pois fará o auxílio da melhor forma de utilização de suas capacidades, fazendo com que seja minimizada a perda de recurso e de energia em atividades que acabarão não levando para o caminho certo, além de realizar contribuições para a gestão, fazendo um direcionamento dos esforços para identificar os problemas que existem e que impedem seu desenvolvimento.

Quando não existe um planejamento para conduzir os negócios, torna-se complicado a identificação das necessidades, oportunidades e o tempo necessário para iniciar-se a implementação das medidas com a devida antecedência. É por esses motivos, que é fundamental o conhecimento do ambiente empresarial em que a organização está inserida, os valores, a visão, os objetivos e a missão que está proposta a cumprir.

“Como se sabe planejar significa tomar decisões à distância, seja qual for o momento, tornando-se imunes as pressões e erros que as realidades de uma situação podem exercer sobre o planejamento financeiro” (PAIVA et al. 2011).

Para o planejamento estratégico financeiro existem ferramentas que ajudam na representação dos demonstrativos esboçados e nos provisionamentos de caixa, tornando possível a constituição de um mapa, fazendo com que fique mais clara a visualização das metas desejadas pela empresa (PAIVA et al. 2011).

Deste modo a finalidade do presente trabalho é fazer uma breve abordagem as ferramentas do planejamento empresarial, aprofundando-se em alguns tópicos sobre o Planejamento estratégico financeiro que ajudam as empresas no processo de tomada de decisão.

No intuito de cumprir o objetivo proposto, o presente estudo está dividido em cinco partes incluindo essa introdução. A segunda parte aborda o Planejamento, a terceira o Planejamento Estratégico Financeiro, a quarta os Recursos Financeiros, contemplando alguns artigos e estudos encontrados buscando traçar alguns conceitos úteis para uma melhor compreensão a respeito do assunto abordado. A quinta e última parte contemplara as considerações finais.

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo dar-se-á pela revisão de literatura, no qual será realizada uma consulta a livros, dissertações, artigos científicos selecionados através de buscas nas seguintes bases de dados, livros, artigos publicados, internet, utilizando autores como Bateman (2009), Certo (1993, 2003), Chiavenato (2004) dentro outros. O período dos artigos pesquisados serão os trabalhos publicados nos últimos 22 anos. Tendo como palavras-chave utilizadas na busca: Administração Estratégica, Planejamento, Cultura Organizacional, dentre outras.

2. PLANEJAMENTO

O cenário organizacional continuamente passa por diversas mudanças de inúmeras fontes, sejam essas governamentais, tecnológicas demográficas ou então econômicas. Em virtude

desse contexto, as instituições empresariais necessitam de ferramentas que ajude a preservar a sua sobrevivência e atingir o sucesso em um segmento de negócios, ao qual está relacionado, tão acirrado, com o objetivo de antever as prováveis ameaças e oportunidades, é indispensável que seja utilizado um planejamento, que consiste em direcionar as ações das empresas para então alcançar os objetivos sugeridos.

Conforme com Bateman e Snell (2009, p.117), “Planejamento é o processo racional, meticuloso de obter soluções sobre objetivos e atividades que uma pessoa, uma equipe, uma unidade de trabalho ou uma instituição buscarão no futuro”.

As funções básicas do planejamento envolvem organizar, induzir e gerir os resultados. Desta forma, somente após do desenvolvimento dos planos é que o gestor consegue determinar como será a estruturação da organização, alocar seus colaboradores e estabelecer os controles na empresa (CERTO, 2003).

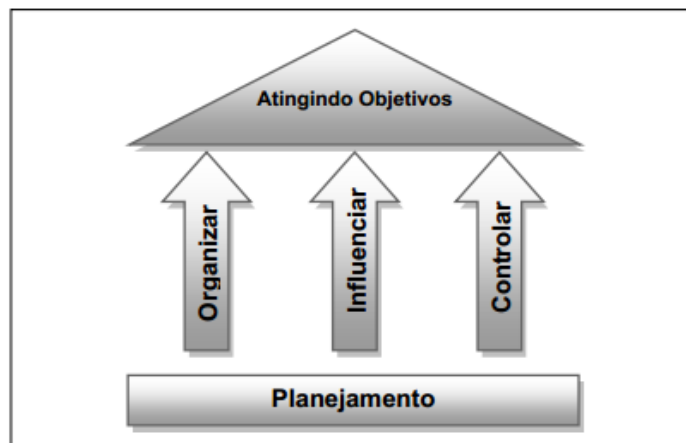


Figura 1: O planejamento como base

Fonte: Certo (2003, p. 104)

De acordo com Chiavenato (2004), o planejamento inclui períodos de longo á curto prazo, desta maneira, pode envolver toda a organização, um departamento ou até mesmo apenas uma tarefa. Isso acaba sendo uma atividade realizada pela administração, que será distribuída em todos os graus de hierarquia.

A respeito dos níveis hierárquicos, podem ser distinguidos em três tipos de planejamento, segundo aponta (Oliveira, 2007 apud Consentino et al. 2011, p.31):

Planejamento estratégico: é o processo administrativo que possibilita base mercadológica para se determinar a direção mais adequada a ser seguida pela empresa; é de incumbência dos mais altos níveis e refere-se tanto à elaboração de objetivos quanto à seleção da conduta de ação a serem seguidas para sua consecução, levando em conta as situações externas e internas à empresa e seu desenvolvimento esperado;

Planejamento tático: tem por finalidade lapidar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; é elaborado pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal propósito o emprego eficiente dos recursos que se encontram a disposição para obtenção de objetivos previamente determinados no planejamento estratégico;

Planejamento operacional: pode ser assinalado como a formalização, sobretudo através de documentos escritos, dos métodos de desenvolvimento e implementação definidas; é criado

pelos níveis organizacionais inferiores, com foco introdutório nas atividades usuais da empresa.

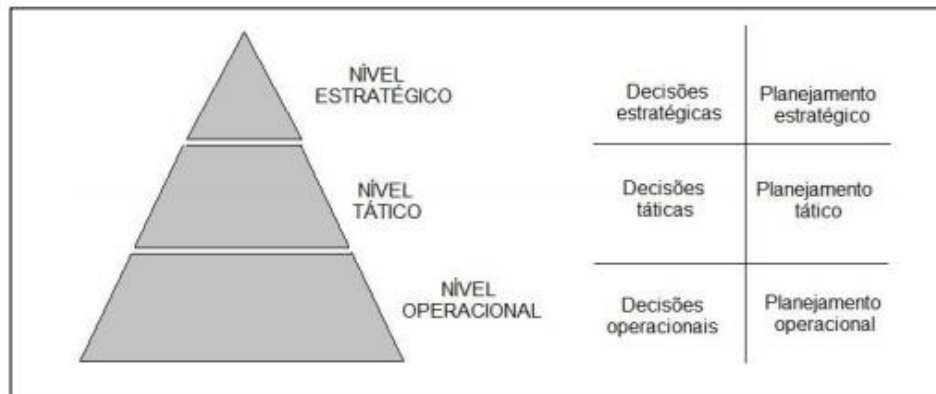


Figura 2: Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Oliveira (2007, p. 15)

Não há um modo de fazer uma distinção de maneira clara dos três moldes de planejamento. Tais tipos coexistem e necessitam ser trabalhados de forma contínua.

Visto que foram estabelecidos, é fundamental que a direção se adeque as imposições do mercado, criando vantagens competitivas aproveitando as oportunidades e minimizando os riscos.

2.1. Planejamento Estratégico

De acordo com Sampaio (2004), o planejamento estratégico é um recurso no qual a empresa acaba se mobilizando para conseguir alcançar o sucesso e desenvolver um futuro através de uma conduta proativa, realizando antecipações e prevendo os eventuais acontecimentos no mercado, sendo considerado o estado do seu cenário atual e realizando projeções para o futuro.

Para Bateman e Senll (2009), o planejamento estratégico é um conjunto formado por procedimento para o processo decisório perante o contexto das metas estratégicas a um longo prazo.

Certo (2003) fala que o planejamento estratégico é um planejamento de alto alcance, se concentrando na instituição como um todo. Em seu desenvolvimento, os gestores acabam se perguntando do que precisa ser feito a um longo prazo, para assim, conseguir alcançar as metas e obter o resultado esperado.

O planejamento estratégico é um processo de instituições permissivo de adaptabilidade através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Busca responder a perguntas básicas, como: por que a instituição existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um projeto que serve para dirigir a ação institucional por um prazo de três a cinco anos. (CHIAVENATO, 2004, p. 202)

Para (Chiavenato, 2004 apud Consentino et al. 2011, p.34), são expostas cinco peculiaridades fundamentais para o planejamento estratégico, que são:

- a) Está relacionado com a adaptabilidade da instituição a um ambiente em constante transformação;
- b) É norteado para o futuro, visto que sua visão é a longo prazo;
- c) É compreensivo, uma vez que envolve a organização como um todo;
- d) É um processo de construção de assentimento;
- e) É uma maneira de conhecimento organizacional;

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento estratégico em nenhuma hipótese deve ser compreendido como sendo apenas uma afirmação de pretensões de uma organização, devido que nele também é incluído o que precisa ser feito para transformar as aspirações em realidade. No entanto, torna-se eficaz, a partir do momento que não seja ilusório e que o que foi traçado seja alcançável.

2.1.1 Vantagens e Críticas do Planejamento Estratégico

A ação de planejamento estratégico concebe com que seja possível que os gestores consigam entender o que se passa no mercado para assim poder realizar o desenvolvimento de seus diferenciais perante seus oponentes, e também, é possível justificar o processo decisório, criando uma antecipação das circunstâncias que são desfavoráveis ao mercado.

De acordo com Certo (2003, p.20) “o planejamento estratégico é muito proveitoso para uma organização, dado que o elevado índice de insucesso de empresas recém-abertas se dá essencialmente em decorrência do planejamento inapropriado”.

Não havendo um planejamento adequado, acaba levando a empresa a ser surpreendida pelas frequentes alterações no mercado, instigando a agir por improviso.

De acordo com Certo (2003, p.21):

O planejamento não suprime o risco, claramente, mas ajuda os gestores a detectar e a lidar com adversidades organizacionais que porventura venham a surpreender posteriormente, bem como constatar as ameaças e oportunidades no ambiente externo. Com tais dados, a empresa poderá definir as estratégias para que consigam aproveitar melhor seus recursos e competências.

Através da realização do planejamento estratégico, as empresas conseguem ter uma melhor percepção de direção, focalizando o empenho dos indivíduos, guiando seus planos para a tomada de decisão e ajudando a avaliar todo o desenvolvimento da empresa.

De acordo com Ichikawa (2001, p.25):

O planejamento estratégico sofreu inúmeras desaprovações no passado dado a sua visão reduzida do ambiente organizacional. Os tipos tradicionais não se utilizavam de fatores como engenhosidade e intuição, o meio era definido como previsto e imutável, a organização era vista por partes, onde a estratégia cerceada aos altos níveis, o que sucedia na falta de engajamento dos níveis inferiores.

Atualmente, pode-se perceber que diversas organizações não usam de forma correta o planejamento, uma vez que acabam passando muito tempo detidas ao ato de planejar, do que executando ações e controles (CERTO, 2003).

Logo após inúmeros autores colaborarem com o tema do planejamento estratégico, acabou passando a adquirir uma forma mais flexível às modificações internas e externas, com isso, foi percebido que não há uma maneira precisa de realizar o planejamento nas empresas, sendo fundamental a avaliação de cada circunstância em que a empresa passa, para então, conseguir delinear os cursos a serem seguidos (ICHIKAWA, 2011). No entanto, as críticas referentes ao

planejamento estratégico acabam sendo superadas pelos diversos benefícios que este disponibiliza.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO

Conforme Lucion (2005, p.144):

O termo planejamento tem em seu entendimento literal o feito ou resultado de planejar; trabalho de apresto para qualquer projeto, tal qual roteiro e critérios determinados; planificação, processo que leva a criação de um conjunto dirigido de estratégias (pelo governo, pela direção de uma empresa, etc.) almejando o alcance de objetivos fixados; composição de planos ou programas governamentais, em especial na área social e econômica. Já financeiro quer dizer, alusivo às finanças, à movimentação e gestão do capital e de outros recursos líquidos. Entretanto, a concepção de planejamento financeiro dispõe a ligação desses dois princípios levados a nível empresarial.

De acordo com Gitman (1997, p.588) “as organizações aplicam planos financeiros no direcionamento de seus procedimentos com vistas a obter seus propósitos de modo imediato e á longo prazo envolvendo um grande montante de recursos”.

Um projeto financeiro altamente eficiente deve dar alternativas no momento em que são expostas ligações de diversas propostas ao investimento que são ligadas as atividades operacionais das organizações e ações de financiamentos disponíveis no mercado. O projeto financeiro contribui para a empresa elaborar, analisar e avaliar diversos cenários de vários ângulos, fazendo assim, que permita que assuntos relacionados a linhas futuras e os melhores projetos sejam avaliados.

Segundo Gitman (1997, p.588):

O planejamento financeiro é um dos elementos essenciais para o andamento e suporte de uma empresa, visto que oferece cronograma para dirigir, gerir e monitorar suas atuações no êxito de seus propósitos. O planejamento de caixa e de lucros são aspectos-chave do planejamento financeiro. O primeiro abrange a elaboração do orçamento de caixa da empresa; por sua feita, a delineação de lucros é comumente realizada por meio de demonstrativos financeiros planejados, sendo úteis para fins de gestão financeiros interna, como também normalmente requeridos pelos credores atuais e futuros.

Um planejamento financeiro razoável precisa ser capaz de antecipar o que poderá acontecer caso o planejamento não venha a ocorrer, sendo frustradas as aspirações dos gestores e do mercado.

3.1. Planejamento de Caixa

O planejamento de caixa é apontado como sendo um instrumento básico de curto prazo. Para a composição de um planejamento de caixa precisam ser levados diferentes aspectos da movimentação financeira da organização, como o recebimento de caixa ao longo de um estipulado período planejado.

Para Gitman (1997, p.590) “A projeção de caixa, ou orçamento de caixa, é um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas estimadas de caixa da empresa, utilizado para estabelecer suas necessidades de caixa á curto prazo”.

A formulação de um planejamento de caixa é algo bastante simples, pois basta registrar todas as estimações de entradas e saídas do caixa, fazendo uma previsão do montante de recursos

para que a empresa consiga dar seguimento ao trabalho, assim como os montantes necessários para cobrir os déficits estabelecidos.

3.2. Previsão de Vendas

Segundo Ross (1998, p.85) “A estimativa de vendas é o principal atributo em um planejamento financeiro em curto prazo, visto que tal planejamento centraliza-se nas vendas estimadas em um determinado período, nos ativos e financiamentos essenciais para manter tais vendas”.

Algo que merece destaque na estimação de vendas é a verificação das informações coerentes e confiáveis para realizar a estimação, dado que esta previsão quando automatizado seja concreta e segura. A estimativa de vendas tem ligação direta à análise precisa das informações do mercado.

A projeção de vendas normalmente se inicia através de uma análise das negociações dos últimos 5 a 10 anos, sendo que na maior parte das empresas é utilizado como critério, um passo recente para a realização de uma estimativa o mais realista possível, pois para o crescimento futuro, existe uma ligação com o passado recente.

De acordo com Lucion (2005, p.154) “Se o crescimento de vendas se apresenta incerta as consequências podem ser severas. A primeira é o fato de a empresa precisar de uma cobertura para a qual não está pronta, ocasionando dificuldade para acatar a busca resultando na falta de segurança aos seus clientes, que preferirão comprar na concorrência. Todavia, se o prognóstico for além do que o segmento consiga absorver podendo haver um aumento no número de ativos na forma de matéria-prima, equipamentos, entre outros não gerando a liquidez essencial tendo ainda embutido o custo da oportunidade.”.

É evidente que uma previsão correta não se torna possível devido ao fato das vendas dependerem de forma objetiva do futuro duvidoso e de aspectos econômicos.

3.3. Planejamento do Lucro

De acordo com Gitman (1997, p.599):

O procedimento de planejamento de lucros está direcionado na preparação de demonstrações estimadas; a demonstração do resultado e o balanço patrimonial. A preparação dessas demonstrações demanda uma fusão cautelosa de numerosos processos que considerem as receitas, custos e despesas, obrigações, ativos e participação acionária, decorrente do grau de operações antecipadas.

As informações importantes para o desenvolvimento das demonstrações estimadas para utilização do método simplificado são as demonstrações das finanças dos anos anteriores e uma prospecção das vendas para o próximo ano.

O gestor da área financeira tem como parâmetro o uso de estimativas para conseguir apreciar as demonstrações projetadas. As práticas mais comuns são baseadas na certeza de que as ligações financeiras analisadas nos demonstrativos passados não carecem alterações expressivas para o tempo seguinte (LUCION, 2005).

3.4. Demonstração de Resultado Planejado

Em conformidade com Lucion (2005, p.155-156):

Um molde simples de estruturar demonstração do resultado é utilizar o sistema em que os valores dos produtos comercializados, os dispêndios operacionais e as despesas de juros são apresentados em termos de percentagens, em relação às

previsões de vendas. As percentagens exibidas provavelmente constituirão as mesmas do ano anterior.

A técnica a ser utilizada para realização da estimação do resultado projetado indica que as ligações entre os diversos custos vendas no seguinte ano reproduzirão aquelas tidas no ano antecedente.

3.5. Balanço Patrimonial Projetado

De acordo com Gitman (1997, p.605) “O balanço patrimonial projetado emprega uma metodologia ponderada, para estabelecer certas contas e mensurar o valor de outras. Quando esse método é aplicado, o financiamento externo é usado para contemplar o fechamento do balanço“.

O balanço tem como saída o financeiro externo fundamental para a realização de fechamento de contas. Caso o valor seja positivo para o financiamento externo, isso acabará significando que a organização deverá arrecadar fundos externos para conseguir realizar o financiamento da condição da transação. Caso seja desfavorável há o indício de exaustão de recursos, podendo ser destinado para pagar dívidas ou comprar ações.

3.6. Demonstrativos Planeados

Segundo Lucion (2005, p.156):

A elaboração de demonstrativos financeiros é desenvolvida por diversos fatores sendo que vários analistas, investidores, credores e administradores valem-se das técnicas simplificadas para a preparação dos demonstrativos planejados, mesmo com o auxílio de planilhas eletrônicas acelerarem o processo, estas são muito utilizadas.

Um dos intuitos das demonstrações de resultado é a estimação de valor externo que é exigido para o custeamento de um dado de nível de venda, outro objetivo é o alicerce para realizar análises antecipadamente do indicador de lucratividade e o comportamento financeiro.

4. RECURSOS FINANCEIROS

Realizar avaliações dos recursos financeiros que existem também se torna um indicativo do que a empresa tem o que se pode gastar a partir do planejamento estratégico (PEREIRA, 2013).

Para Certo e Peter (1993, p. 315), “a função das finanças consiste primeiramente naquelas atividades que visam obter fundos para a organização e dirigir o uso correto destes fundos”.

Apesar de ter variâncias em cada empresa, os processos organizacionais e planejamento têm suas elaborações com o objetivo de criar uma projeção de recursos financeiros para os acionistas (FERNADES E BERTON, 2005).

Segundo Certo e Peter (1993, p.142):

Os especialistas financeiros são responsáveis pela revisão e planejamento financeiros, avaliação de propostas de investimentos, garantias de financiamentos para os diversos investimentos e pelo controle de recursos financeiros [...] contribuindo para a formulação da estratégia, avaliando o impacto potencial dos lucros das diversas alternativas estratégicas e a condição financeira da empresa.

Inicialmente, o planejamento estratégico financeiro tinha sua gestão pelo administrador financeiro, que tinha como base o orçamento anual da organização. As empresas estimavam seus gastos segundo previsões de receitas, sendo voltado para honrar suas obrigações

financeiras, tendo capacidades de adquirir ou efetuar financiamento, o que acaba proporcionando que a organização atinja suas metas (LOBATO, 1997).

Relacionado com a responsabilidade na administração financeira das empresas, Ribeiro (2006, p.42) fala que, “é indispensável ter habilidade na gestão dos fundos a fim de empregá-los bem, evitando aplicações indevidas e maléficas para a saúde financeira da organização”.

Fernandes e Berton (2005, p.168), falam que existem etapas no envolvimento do planejamento estratégico, tendo foco financeiro para os acionistas, sendo:

- A estimativa do menor tempo possível para o retorno operacional gerar aumento nas vendas e para criar valor para os acionistas;
- A comparação das taxas mínimas aceitáveis de retorno;
- A estimativa de contribuição (valor) para o acionista e de estratégias alternativas tanto corporativas como para as unidades de negócios;
- A avaliação do plano corporativo;
- A autoavaliação financeira das unidades de negócios e em nível corporativo;

O planejamento estratégico financeiro tem sua elaboração monitorando-se indicadores como liquidez de atividade, como pode ser demonstrado por Certo e Peter (1993, p.188):

- Indicador de liquidez: mede a capacidade da organização de liquidar as suas obrigações financeiras em curto prazo;
- Indicador de atividade: também conhecido como indicador de administração de ativos, mede o quanto a empresa lida com seus ativos, ou como administra seu estoque;
- Indicador de lucratividade: pode avaliar o quanto a empresa pode ser eficiente obtendo lucros;

No entanto, Kluyer e Pearce II (2007, p.98) falam que existe um quarto indicador financeiros, sendo:

- Indicador de alavancagem: pode evidenciar a necessidade e sugerir melhorias potenciais para o financiamento de operações;

No quadro abaixo, é demonstrado de forma sistemática a análise dos índices financeiros:

	Índice	Definição
1. Lucratividade		
a. Margem bruta de lucro	$\frac{\text{Vendas} - \text{Custos dos bens vendidos}}{\text{Vendas}}$	Margem total disponível para cobrir despesas operacionais e gerar lucro.
b. Margem líquida de lucro	$\frac{\text{Lucro depois dos impostos}}{\text{Vendas}}$	Retorno sobre vendas
c. Retorno sobre ativos	$\frac{\text{Lucros antes dos juros e impostos (EBIT)}}{\text{Total de ativos}}$	Retorno sobre o investimento total tanto dos acionistas como dos credores.
d. Retorno sobre patrimônio líquido	$\frac{\text{Lucro depois dos impostos}}{\text{Patrimônio líquido}}$	Taxa de retorno do investimento dos acionistas na empresa.

(Continuação)

2. Liquidez		
a. Índice de liquidez corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Capacidade de uma empresa de pagar suas dívidas de curto prazo utilizando o ativo circulante
b. Índice de liquidez seca	$\frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo circulante}}$	Quociente absoluto de liquides; capacidade de uma empresa de honrar suas obrigações de curto prazo sem precisar vender seu estoque.
c. Coeficiente estoque/capital de giro líquido	$\frac{\text{Estoque}}{\text{Ativo circulante} - \text{Passivo circulante}}$	Proporção em que o capital de giro de uma empresa está atrelado ao estoque
3. Alavancagem		
a. Relação dívida-ativos	$\frac{\text{Dívida total}}{\text{Total de ativos}}$	Proporção em que empréstimos são utilizados para financiar as operações de uma empresa.
b. Índice de endividamento	$\frac{\text{Dívida total}}{\text{Patrimônio total}}$	Relação entre fundos de credores e fundos de acionistas.
c. Índice de endividamento de longo prazo	$\frac{\text{Dívida de longo prazo}}{\text{Patrimônio total}}$	Relação entre dívida e patrimônio.
4. Atividade		
a. Giro de estoque	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Estoque}}$	Quantidade de estoque usado por uma empresa para gerar suas vendas
b. Giro de ativos	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativos fixos}}$	Produtividade das vendas e utilização da planta.
c. Índice de inadimplência	$\frac{\text{Contas a receber}}{\text{Média das vendas diárias}}$	Tempo médio necessário para o recebimento de pagamentos.

Quadro 1: Análise de Índices Financeiros

Fonte: Kluyer e Pearce II (2007)

Segundo Certo e Peter (1993), estes indicadores precisam ter acompanhamento periodicamente, principalmente os balanços e demonstrativos de resultados são bases para o planejamento estratégico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento financeiro é considerado como um quesito primordial para impulsionar o sucesso da empresa não havendo mais lugar para improvisações. É preciso ser realista e estar sempre atento a mudanças da economia e política, local e global, sabendo ter uma visão das oportunidades para expandir seu mercado, prevendo as dificuldades e formulando uma política organizacional que consiga atender a estes e outros aspectos, conduzindo a empresa a ter um progresso homogêneo e constante.

O processo envolvente no planejamento financeiro engloba diversos pontos importantes e significativos à administração financeira gerencial, sendo que estes são de extrema relevância para o desenvolvimento do planejamento financeiro dando uma maior estabilidade para sua aplicação, entre os quais está inserido o planejamento de caixa, planejamento financeiro a longo prazo, curto prazo, previsão de vendas e lucro, dentre outros.

O planejamento financeiro precisa ser intensamente analisado e discutido entre os gestores para se chegar a um acordo. O procedimento desse planejamento não deve ser de forma mecanizada, mas utilizando-se dos avanços tecnológicos que acabam trazendo muita agilidade com a utilização de gráficos e planilhas.

Desta forma, pode-se concluir que o desenvolvimento de um planejamento empresarial faz-se como uma condição de extrema importância para que os planos financeiros da empresa atinjam êxito e exerçam um papel significativo para a operação, tornando assim a empresa mais segura e estável.

REFERÊNCIAS

- Bateman, T. S.; Snell, S. A. Administração: novo cenário competitivo. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- Certo, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- Certo, S. C. Administração moderna. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- Chiavenato, I. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Consentino, Danielli Venancio; Carvalho, Dorely da Silva; Souza, Mariane Fonseca Pires da; Alves, Rafaela de Freitas. Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa. Trabalho de conclusão de curso. Unisalesiano. Lins, 2011.
- Fernandes, Bruno Henrique Rocha; Berton, Luiz Hamilton. Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- Gitman, Lawrence J. Princípios da administração financeira. São Paulo: Hbra, 1997.
- Ichikawa, E. Y. Considerações críticas sobre planejamento estratégico. Abepro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, Florianópolis. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5102.PDF> Acesso em: 17 Jul. 2015
- Kluyver, Cornelis A. de; Pearce II, John A. Estratégia: uma visão executiva. 2ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Lobato, Menezes David. Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.
- Lucion, Carlos Eduardo Rosa. Planejamento Financeiro. Revista eletrônica de contabilidade. Volume I. N.3 MAR-MAI/2005
- Oliveira, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Paiva, Aline Sttepahny; Oliveira, Jeane Gomes de; Oliveira, Júlia Nathyara de; Resende, Lais Teles de; Mendes, Maria Aparecida; Silva, Rafaela Cristina. Planejamento financeiro: uma questão de qualidade. Fonte Universitária. v. 3, n. 3, ago/dez. 2011
- Pereira, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

Ribeiro, Antônio de Lima. Teoria da administração. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

Sampaio, C. H. Planejamento estratégico. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.