

PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Universidade Federal do Pará
Aluna: Rosicleia Rodrigues Ferreira
Prof.: Héber Lavor Moreira
Administração Financeira

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como pretensão uma simples exposição do planejamento estratégico de uma empresa, demonstrando técnicas que facilitam o seu surgimento, estabilidade, manutenção no mercado e projeção à posteridade.

Nesse percurso tentar-se-á delinear como uma empresa pode se valer da análise econômica dos seus dados internos e do estudo de mercado em que atua, bem como das perspectivas que o mundo globalizado apresenta.

Nesse diapasão abordará primeiro o ponto referente à análise de financiamento, tentando demonstrar como a empresa ou quem pretenda empresariar pode obter financiamento no mercado para investir num negócio nascente ou já estabilizado.

Em seguida, mostrar-se-á sugerir técnicas de decisão de investimento, no qual a ambição é indicar caminhos técnicos mais viáveis para o sucesso do empreendimento, tanto no cenário de certeza e incerteza de investimento.

Palavras-Chaves: Planejamento. Financiamento. Investimento

PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Para a formação de um empreendimento é necessário traçar um planejamento estratégico, no qual se aprofunde o estudo sobre o mercado em que a empresa irá atuar, onde constem metas, estimativas de investimento, expectativa de lucro, aceitação do produto pelo consumidor, estudo sobre a carga tributária incidente no negócio, bem como conhecer da capacidade empresarial dos concorrentes, etc.

De posse dessas informações colhidas no mercado e dos conhecimentos da estrutura interna da empresa, é possível o empresário saber da saúde de seu investimento, além desses dados servirem como um banco de informações que poderão nortear o futuro da empresa e medirão sua capacidade de crescimento.

Na atual conjuntura econômica brasileira, onde o mercado consumidor está mais exigente pela qualidade dos produtos e serviços consumidos, os empresários têm que atender essas necessidades com inovações e criatividade, ou seja, praticando a reengenharia do negócio, reinventando-se a cada nova exigência de consumo.

Nesse sentido, o planejamento empresarial pode ser considerado como o primeiro passo para o sucesso do negócio, principalmente para as micros e pequenas empresas, que normalmente são administradas por pessoas leigas em administração e se consideram capazes de administrar o negócio apenas com os conhecimentos empíricos, causando muitas vezes para o empreendimento uma instabilidade econômica e conseqüentemente levam a empresa a falência, pois segundo as estatísticas a maioria das micros e pequenas empresas desaparecem do mercado em menos de cinco anos devido a falta de planejamento do negócio.

É consabido que a maioria das empresas nascem de idéias aleatórias, da vontade de se ter um negócio próprio, entretanto, o potencial de constituir o empreendimento não repercute com a mesma grandeza na seara da estratégia empresarial. Nascida a idéia, toma-se como o primeiro passo a constituição da pessoa jurídica, sem que antes se tenha conhecimento do mercado em que vai

atuar, da capacidade dos concorrentes, da aceitação do consumidor, etc, o que leva o novel empresário ao desencanto e conseqüente extinção, restando na bagagem somente os inconvenientes burocráticos para o desconstituir a pessoa jurídica.

Por conseguinte, faz-se mister que todas as empresa antes de sua constituição conste com um planejamento estratégico como o escopo de se livrar de pedras que certamente encontrará ao meio do caminho.

Certamente, não pode o Estado exigir como requisito da abertura de uma empresa prévio estudo de viabilidade do negócio, até mesmo em nome da liberdade de constituir e demais princípios constitucionais que regem uma democracia republicana. Todavia, cabe ao estado através de suas instituições amparar os novos empresários, fornecendo-lhes informações acerca do mercado, mostrando os novos cenários econômico, político, social, ambiental e cultural do local que se pretenda investir, dessa forma, as chances de se postergarem e obterem sucesso seria certamente muito maior.

1. ANALISE ECONÔMICA

1.1. DECISÃO DE FINANCIAMENTO

A idéia do negócio e a falta de dinheiro para concretizá-lo não é tão inusitada quanto parece.

Ora, se a idéia é brilhante e o idealizador estruturou um planejamento irretocável, se é possível e viável o negócio, certamente terão investidores interessados em compartilhar do projeto.

Posta em análise a concepção da empresa, seja para um amigo afortunado, na bolsa de valores ou para um banco, encontrará investimentos. E esse é o próximo passo. A escolha do melhor investimento pode determinar o êxito da empresa, de modo que deverá analisar as propostas de financiamento que irão injetar os ativos fixos e circulantes da empresa, para que o parcelamento do financiamento não seja tão oneroso, os juros não sejam leoninos, de maneira que não comprometa a gerência da empresa, não

sacrifique os lucros, nem prejudique a capacidade de honrar com as demais obrigações e não desestabilize o bom andamento do que foi uma perfeita idéia empresarial e fortemente projetada para dar certo.

Quando os custos financeiros apresentados pela empresa forem superiores a taxa de retorno do investimento, a empresa se torna inviável economicamente e proporcionará aos investidores um retorno inferior ao capital investido, esse é um risco que tanto os financiadores quanto os empreendedores correm. Entretanto, é preciso acreditar que aposta no risco é acreditar num melhor retorno, assim essa perda de lucratividade pode ser considerada normal para os investidores e acionistas no começo do empreendimento, os quais esperarão compensá-los quando a empresa passar a gerir uma taxa de retorno operacional superior aos custos assumidos diante dos seus emprestadores de fundos.

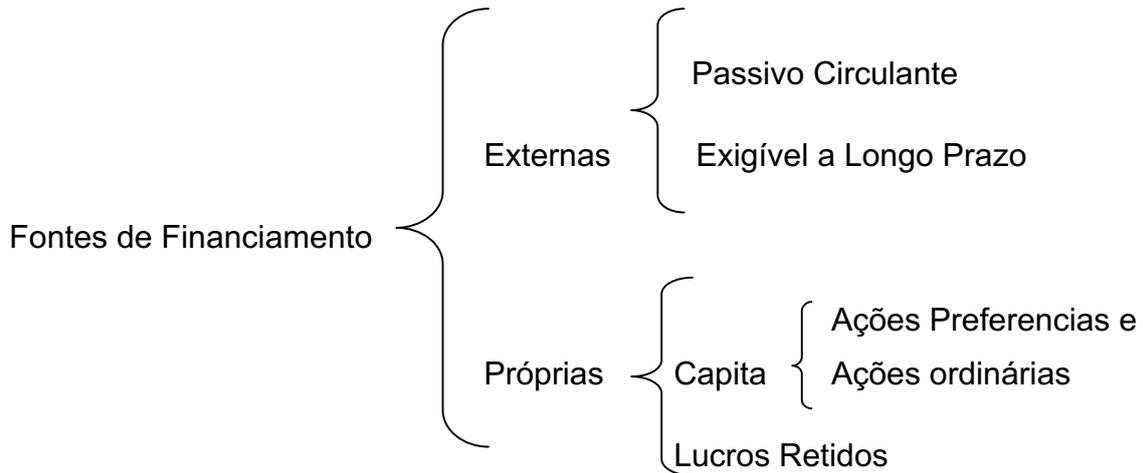
Entretanto, se a empresa não conseguir restabelecer o equilíbrio entre a lucratividade e os custos dos empréstimos, a empresa não conseguirá permanecer no mercado por muito tempo, pois perderá credibilidade junto a financiadores e investidores inviabilizando novas emissões de capital dessa forma o sistema econômico estará decidindo o fim do empreendimento, pois a falência da empresa é racional para o sistema como um todo, pois para a economia enquanto esse empreendimento permanecer no mercado estará ocupando um fator escasso que é o “capital” o qual poderia estar sendo aplicado em outras atividades e gerando outros bens necessários à satisfações das ilimitadas necessidades humanas.

É por esse risco da atividade empresarial e instabilidade da economia que os Bancos e Financiadores cobram juros altos a prazos menores que suavizem a incerteza em relação ao retorno do empréstimo concedido. Portanto, é de fundamental importância o estudo da estabilidade econômica do país, pois essa estabilidade influencia nas taxas de juros administrados pelos bancos, uma vez que estabilidade econômica representa riscos menores em relação ao retorno, portanto taxas de juros menores.

A correta seleção das fontes de financiamentos dos bens que irão compor a estrutura de capital é uma estratégia adotada pelas empresas que

buscam a maximização de retorno aos acionistas, essa estratégia é denominada Alavancagem Financeira que é usada para designar os reflexos combinados da Alavancagem Operacional e da Alavancagem Financeira sobre o retorno.

Estrutura de Capital é a proporção que as empresas adotam entre as diferentes fontes alternativas de capital para formação de seu passivo total. Estas fontes podem ser classificadas da seguinte forma:



Assim, observa-se que a expressão Estrutura de Capital está ligada às proporções dos itens integrantes do Passivo Total, essa proporção pode-se visualizar pelas análises dos Balanços Patrimoniais através de alguns índices. Veja algumas fórmulas:

1) Endividamento a Curto Prazo

Passivo Circulante	*	100
Ativo Total		

Este índice revela a porcentagem dos financiamentos a curto prazo que a empresa utilizou para

2) Endividamento Longo Prazo

Exigível a L. Prazo	*	100
---------------------	---	-----

Ativo Total

Corresponde à porcentagem de participação de capital de terceiros que vencem a longo prazo utilizados no financiamento das aplicações totais(ativo total).

3) Endividamento Total

Exigível Total	* 100
Ativo Total	

Indica o quanto a empresa esta sendo financiada por capital de terceiros.

4) Participação do Patrimônio Líquido

Patrimônio Líquido	* 100
Ativo Total	

Este índice mostra a participação percentual do capital próprio no financiamento total da empresa.

5) Relação entra Dívida e Patrimônio Líquido

Exigível Total	* 100
Patrimônio Líquido	

Esta relação representa em reais quanto à empresa é financiada por capitais de terceiros.

A partir dos dados do Balanço Patrimoniais é possível analisar a Estrutura de Capitais, Solvência e Rentabilidade das empresas, pois como foi possível observar acima a estrutura de capitais demonstra numericamente a participação de capital de terceiros em relação ao capital próprio na

composição do patrimônio, quanto do capital de terceiros é de curto e longo prazo.

A decisão de financiamento é algo relevante e extremamente delicada, pois, nesse momento, o empresário poderá definir o futuro de seu empreendimento, uma vez tomada uma decisão errada o empreendimento poderá ter os dias contados, por isso o plano de financiamento é considerado o momento crucial para o planejamento empresarial, se a empresa já estiver em operação é aconselhável a utilização o Balanço Patrimonial de três períodos, para que se analise a evolução patrimonial da empresa. Contudo, Se a empresa ainda estiver iniciando suas atividades, elaborar-se-á o Balanço Patrimonial de Abertura com a projeção para três períodos.

1.2. DECISÃO DE INVESTIMENTO

Decisão de Investimento é a escolha realizada pela direção da empresa pela atividade empresarial mais apropriada para aplicação do capital, entre as varias alternativas existentes em determinado momento.

Para a melhor escolha de investimento são necessários dois conceitos: o valor do dinheiro no tempo e o fluxo de caixa.

O VALOR DO DINHEIRO NO TEMPO

O valor do dinheiro no tempo é a análise do custo de oportunidade, quanto valerá no futuro os valores investidos hoje. Para um melhor entendimento deve-se observar os altos níveis de inflação, nessas circunstâncias, eleva-se sensivelmente, pois a taxa dos custos deve incorporar não apenas a taxa pura de juros, mais também a taxa de perda do poder de compra da moeda.

FLUXO DE CAIXA

É considerado como a principal ferramenta do planejamento financeiro, e isso nada mais é do que a administração das entradas e saídas de caixa, ou seja, administração de todas as obrigações e direitos a receber. Segundo Dornelas (2001), as principais preocupações devem estar em honrar os compromissos com fornecedores, credores, gastos com pessoal, impostos etc..., e define a venda do produto/serviços, como a melhor forma de obtenção de receita necessária para que a empresa não fique com caixa negativo e não precise recorrer a empréstimos bancários continuamente. Dessa forma é possível saber se é viável a venda dos produtos a prazo, dar descontos ou eliminar os estoques para fazer caixa.

Essa ferramenta resulta de um bom planejamento empresarial, que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia, podendo ser projetado para diversos períodos, onde os valores incluídos são determinados por previsão inicial baseada no objetivo da empresa, mais poderão ser corrigido posteriormente conforme estratégia adotada.

1.3. DECISÃO DE INVESTIMENTO SOB CONDIÇÃO DE CERTEZA

1.3.1. Método “Pay Back”

Este indicador proporciona saber o tempo que um investimento levará para obtenção do retorno dos recursos desembolsados pelo empreendedor, ou seja, determina o prazo mínimo necessário para que as entradas de caixa recuperem o valor do investimento.

Para efeito de análise, pode-se afirmar que quanto maior for o resultado do pay back pior para a empresa, pois enquanto o investimento não retornar estará passível a perdas por estar expostos aos riscos do mercado.

Devido a sua simplicidade o método pay back tem uma considerável popularidade entre os administradores, normalmente é o primeiro método a ser aplicado no processo decisório de investimento. Malgrado a sua popularidade, esse método é consideravelmente criticável. Vejamos as suas falhas:

Desconsidera a entrada de caixa após o período pay back, pois numa situação hipotética um determinado produto B pode apresentar uma elevada entrada de caixa após esse período em detrimento de outro produto A que pode ter apresentado entrada maior durante esse período e menor após. Embora o produto A tenha apresentado a recuperação de desembolso inicial menor, gera um volume de saldo de caixa final inferior ao produto B. Portanto, não considerar as entradas de caixa após esse período é uma falha extremamente grave que pode induzir a escolha de produtos não adequados para o investimento.

A segunda crítica é que esse método não leva em conta “o valor do dinheiro no tempo”. Pois como já mencionado anteriormente um real recebido ao final do 1 período tem o valor maior do que um real recebido ao final do 2 período. A rigor, os valores recebidos em períodos diferentes não podem ser somados em virtude do valor do dinheiro no tempo. O método Pay back, ao acumular diretamente as entradas de caixa para a análise do período de recuperação do desembolso inicial, incorre nesta falha.

O método de pay back é apenas um das técnicas administrativas usadas para saber qual é o melhor investimento e o tempo necessário para que o negócio atinja o ponto de equilíbrio ou seja oferece informações técnicas para ao empreendedor em relação ao empreendimento e se realmente vale a pena investir.

1.3.2. Taxa Interna De Retorno

Taxa Interna de Retorno corresponde a demonstração da taxa de lucratividade esperada pelo empresário com relação ao seu investimento e ao contrario do método pay back quanto maior for o resultado da taxa interna de retorno melhor para o empreendimento, pois indica quanto será o seu retorno em relação ao investimento enquanto que pay back indica o tempo necessário para a recuperação do desembolso inicial, por tanto deve-se observa que os métodos são a complementação um do outro e portanto precisam ser aplicado juntos para uma precisão da atividade a ser desenvolvida.

Todavia, o método ora apresentado para ser implementando necessita de um alto grau de conhecimento de técnicas específicas na área contábil e administrativa. Essa exigência minuciosa de um estudo profundo faz com que os profissionais da área se distanciem da sua aplicabilidade, sendo preferível a utilização de técnicas mais acessíveis, porém menos eficazes, como é o caso pay back.

A conclusão óbvia das dificuldades oferecidas pela aplicação da taxa interna de retorno é a sua impopularidade e quase sempre ser descartada e preterível por qualquer outra sistemática mais acessível.

Outro impedimento que inviabiliza a aplicação da taxa de retorno interna é a relutância do próprio empresário, uma vez que esse sistema exige para seu desenvolvido que fluxo de caixa possua apenas uma inversão de sinal na seqüência, ou seja, ao valor do desembolsou (So) está associada ao valor negativo e os valores de entradas previstos ao valor (+).

1.3.3. Valor do Presente Líquido

O Valor Presente Líquido é o resultado existente entre a diferença do valor presente das entradas e o valor presente das saídas, assumindo-se determinadas taxas de descontos para ambas as avaliações, essa estratégia de planejamento econômico é muito parecido com a Taxa de Retorno Interno, pois quanto maior for o resultado do valor presente de um determinado produto melhor para investimento.

As vantagens oferecidas pelo Valor Presente Líquido é quanto sua aplicabilidade, pois pode ser aplicado a qualquer fluxo de caixa com duas ou mais inversões de sinais e assim com o a taxa de retorno ele leva em consideração o valor do dinheiro no tempo. Essas vantagens proporcionam aos investidores uma visão geral de seu investimento, pelo que se considera o método mais coerente com os objetivos gerais da empresa.

A primeira dificuldade encontrada para a aplicação é referente a falta de metas estabelecidas pelas empresas quanto a taxa mínima de retorno

1.4. A DECISÃO DO INVESTIMENTO SOB CONDIÇÃO DE INCERTEZA

Quando o cenário da economia se mostra hostil aos investidores, seja porque a economia interna do país não vai bem, seja porque a economia global passa por crise que reflete fortemente no mercado que atua, ou seja, quando as adversidades se mostram, as empresas têm que se mostrarem criativas e versáteis para que não sejam engolidas pela crise.

Nesse patamar é que a empresa revelará suas pretensões futuras, demonstrando seu pessimismo em investimentos mais conservadores ou em outros mercados ou então encontrando fórmulas ousadas, resultantes da combinação de fatores técnicos. Não obstante a isso, em momento de crise do mercado o que mais se exige do empresário, além, é claro, das informações precisas de sua empresa, é o espírito visionário e o subjetivismo de encontrar soluções de investimentos que revelem a crise como bom momento de crescer, conduzindo o processo empresarial não apenas com orientação das taxas de retorno previstas outrora, mais a par de parâmetros risco-taxa de retorno, que deverá ser, como já dito, diretamente proporcional, ou seja, quanto maior o risco maior será a potencialidade de lucro.

Na qualificação da variável *risco* apresenta-se o mecanismo do Método Informal.

Pelo Método Informal o administrador de uma empresa decide apenas em função dos valores presentes líquidos de fluxos alternativos de caixa, descontados à taxa de custo de capital da empresa, calculados para cada alternativa de investimento, e em função de seu julgamento pessoal em relação aos níveis de risco de cada um dos projetos. Não há, nessa escolha, uma quantificação de relação risco-lucratividade. Influem na decisão, portanto, o julgamento do administrador e as magnitudes dos valores presentes líquidos.

Outro método que representa a tangente da crise seria usar taxas de desconto ajustadas pelo nível de risco no cálculo dos valores presentes líquidos dos fluxos de caixa derivados dos projetos de investimento. Assim, para os projetos que apresentem variabilidades de retornos maiores, seriam utilizadas taxas de descontos superiores no cômputo dos valores presentes líquidos.

CONCLUSÃO

No decurso do trabalho acima exposto ficou clarividente que no planejamento estratégico da empresa a fórmula baseada no conhecimento empírico não é a meio mais adequado na administração do negócio.

Com efeito, a ciência no estudo de mercado expõe diferentes técnicas que embora não sejam a tábua de salvação do empreendimento, até mesmo por sua complexidade, apresentam-se como indispensáveis na otimização da administração da empresa.

Assim, demonstrou-se que técnica referente à análise de financiamento faz com que a empresa tenha mais rentabilidade, já que auxilia na escolha do melhor financiamento, a juros mais baixos, parcelamentos compatíveis à realidade do empreendimento, além de permitirem a liquidação das outras obrigações empresariais.

Ademais, ficou intenso que as técnicas de decisão de investimento também auxiliam o empresário na escolha do melhor negócio, tanto no momento de crise como de estabilidade do mercado.

BIBLIOGRAFIA

LEITE, Helio de Paula. *Introdução á Administração Financeira*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1994

[www.perito contador.com.br](http://www.peritocontador.com.br)