

# BENEFÍCIOS OBTIDOS PELO PLANEJAMENTO FINANCEIRO SOB A PERCEPÇÃO DOS GESTORES, ANALISTAS E CONSULTORES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TURISMO EM GRAMADO/RS

Eduardo Loesch<sup>1</sup>

Marcos Paulo Dhein Griebeler<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo refere-se ao estudo do planejamento financeiro, aplicado no setor de turismo, mais particularmente relacionado à uma empresa turismo localizada no município de Gramado/RS. O formato da presente pesquisa aborda o tema por meio de entrevista qualitativa exploratória, respondida por um gestor, um analista financeiro e dois consultores da empresa, onde buscou-se analisar as estratégias de planejamento utilizadas pela empresa e verificar a percepção dos mesmos sobre o tema. Como principais resultados foram encontradas 4 (quatro) categorias e 1 (uma) subcategoria, onde foram apontados o entendimento sobre o papel do planejamento financeiro; o uso do fluxo de caixa como principal ferramenta do planejamento financeiro utilizadas pela empresa para tomada de decisão; falta de informações como principal dificuldade na tomada de decisão; e o planejamento e organização para lidar com imprevistos em relação aos impactos da aplicação do planejamento financeiro na saúde financeira da empresa; além do conhecimento sobre o planejamento financeiro e suas ferramentas para que se tenha informações necessárias para tomada de decisões estratégicas. Considera-se que o administrador deve ter conhecimento sobre o planejamento financeiro e saiba usar suas ferramentas. Sugere-se que a empresa implemente um BI (*Business Intelligence*) para que se tenha informações detalhadas e em tempo real. Espera-se, que a partir deste estudo aconteçam ações resolutivas para melhoria no processo de planejamento financeiro da instituição. Acredita-se que o presente estudo possa contribuir para melhoria do planejamento financeiro dentro das empresas, bem como transmita atenção para o tema em questão para todos os interessados.

**Palavras-chave:** Planejamento Financeiro. Fluxo de Caixa. Administrador.

## ABSTRACT

The present article refers to the study of financial planning, applied in the sector of tourism, particularly related to a company of tourism located in the city of Gramado/RS. The format of the following survey approaches the subject employing a qualitative exploratory interview, answered by a manager, a financial analyst, and two consultants of the company, where it intends to analyze the strategies of planning utilized by the company and verify the perception of them about the subject. As main results it was found 4 (four) categories and 1 (one) subcategory, where they were pointed out the understanding of the role of financial planning; the usage of cash flow as the main tool

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat, Taquara/RS. *E-mail:* loesch2000@gmail.com.

<sup>2</sup> Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat, Taquara/RS. Doutor. *E-mail:* marcosdhein@faccat.br.

of financial planning utilized by the company for decision making; the lack of information as main difficulty in the decision making; and the planning and organization to deal with unforeseen events in the relationship with the impacts in the application of financial planning in financial health of the company; apart from the knowledge of financial planning and its tools to have the necessary information for strategic decision making. Considering that the administrator must know about financial planning and knows how to use its tools. It is suggested that the company implement BI (Business Intelligence) to have detailed information in real-time. It is expected that after this study it will be taken as resolute action for the improvement of the process of financial planning in the institution. It is believed that the present study can contribute to the improvement of the financial planning inside of companies, as well as conveying attention to the given topic to all of the interested people.

**Keywords:** Financial Planning. Cash Flow. Administrador.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização nos tempos atuais, se faz cada vez mais necessário tratar a questão financeira das empresas com profissionalismo e padrões. Os *Stakeholders*<sup>3</sup> necessitam e cobram dos gestores que tenham transparência, informações de qualidade e que estas sejam repassadas em tempo real. Sem possuir organização nesse setor a empresa pode perder parceiros e oportunidades diariamente, pois hoje as decisões precisam ser tomadas de forma muito rápida. Desta forma o planejamento financeiro se torna algo crucial para o desenvolvimento das empresas, para que elas estejam preparadas para os desafios e oportunidades que surgirem.

A empresa estudada é do ramo de turismo, um segmento de mercado muito comum no município de Gramado/RS. Neste segmento, a empresa possui um mercado amplamente sazonal e diversificado, por este motivo precisa estar preparada financeiramente para encarar um ano de altos e baixos, com aumentos e quedas de faturamento impulsionados pelo turismo na região.

Neste sentido, a empresa sempre teve dificuldade de ter uma organização financeira, capaz de manter um caixa saudável para encarar um ano inteiro, e tem buscado introduzir o planejamento financeiro e estruturar o setor, aumentando o controle e as projeções de faturamento e custos para que se consiga equilibrar as finanças, aumentando o resultado e diminuindo o endividamento.

---

<sup>3</sup> Stakeholders: é um termo referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

O presente estudo tem como objetivo geral, verificar os benefícios que o planejamento financeiro trouxe para uma empresa do setor de turismo do município de Gramado/RS e como objetivos específicos, procurou-se analisar as estratégias de planejamento utilizadas pela empresa para executar o planejamento e quais processos foram desenvolvidos; verificar a percepção dos consultores, gestores e analistas da empresa da relação entre a execução do planejamento financeiro e a saúde financeira da empresa. Também buscou-se propor estratégias para execução do planejamento financeiro na empresa em estudo.

Possuir um planejamento financeiro trata-se de se programar a curto e longo prazo, baseando as decisões de investimento nas projeções feitas pela área, com o intuito de entender a possível efetividade das diversas opções pensadas para o futuro da organização. É sempre importante projetar o que aconteceria caso o planejamento não ocorra, mostrando aos gestores os resultados trazidos pelo trabalho executado.

O planejamento financeiro é um tema de importância crucial nas organizações e um aspecto de constante debate na área administrativa, pois hoje para empreender é necessário entender o funcionamento da busca de crédito, fluxo de caixa, orçamento e controle de custos, além do controle de pagamentos e recebimentos e a compreensão da margem de resultados. Sem essas informações, a melhor das ideias pode ser ineficaz e não entregar os resultados esperados, por conta da falta de planejamento e controle.

A relação da pesquisa com minha vida acadêmica é feita pela escolha de meu curso, que foi tomada pelo interesse de trabalhar no setor financeiro, além das minhas metas de vida e planejamento acadêmico, que vão de encontro com a área financeira, onde neste segmento da administração me vi mais realizado em meu curso.

Trabalhando no segmento financeiro tive a percepção da necessidade do planejamento, visto que sua falta pode levar as empresas à ruína em um espaço muito curto de tempo. Sendo assim, acredita-se que a pesquisa pode demonstrar a importância do controle e planejamento para a saúde e longevidade das empresas. O setor de turismo possui um faturamento extremamente sazonal, onde não é possível ter controle sobre a demanda. Com isso, é preciso aprender a diversificar suas receitas, se programar e levar sempre em consideração o próximo período nas decisões tomadas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica deste projeto de pesquisa traz conceitos aprofundados relacionados a área de planejamento financeiro, trazendo ferramentas e aspectos mais técnicos relacionados ao setor. Verificando que a empresa necessita de um planejamento financeiro de curto e de longo prazo, utilizando-se das ferramentas necessárias, traçando as projeções das diversas áreas da empresa, com o objetivo de alcançar as metas pré-definidas pelo grupo de gestão.

## 2.1 O QUE É PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Bazzi (2016), o planejamento financeiro é uma arte, pois mesmo que se utilize de cálculos, fórmulas e métodos para se trazer os dados usados como base dos processos de decisão, cada profissional enxerga de uma forma diferente, fazendo o seu próprio juízo de valor sobre essas informações.

Ainda segundo o autor supracitado, sempre que possível devemos buscar informações do mercado sobre as demais empresas de sua área, com o intuito de comparar e ter uma base para o planejamento.

Cheng e Mendes (1989) definem gestão financeira como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional, com relação à sua ocorrência no decorrer do tempo. Porém, explicam que ela não pode ser desenvolvida apenas pelo gestor da área financeira, precisando ser executada pelos gestores das diversas áreas de responsabilidade.

No decorrer da atividade operacional a empresa precisa tomar diversas decisões, como: quando comprar, quando investir e qual o melhor momento para se investir. Estes fatores precisam ser organizados de forma que o capital de giro seja suficiente para suprir o fluxo de caixa da empresa, sem o que o resultado operacional seja prejudicado pelo resultado financeiro. Este processo envolve todos os setores da empresa, neste sentido, todos precisam trabalhar de forma conjunta e buscando montar os processos em constante comunicação com a área financeira.

Vanderlinde e Godoy (2014) explicam que assim como é preciso administrar nossas finanças pessoais, em uma organização se faz necessário ter um enfoque maior no planejamento financeiro. Em uma esfera mundial tornou-se comum as empresas abrirem e fecharem num curto espaço de tempo, fato cada dia mais visível na realidade atual, consequência trazida pela falta de planejamento financeiro e incapacidade de analisar, projetar e administrar a empresa profissionalmente. Por este

motivo o planejamento financeiro se torna um fator determinante na sobrevivência das empresas, auxiliando a empresa a alcançar os objetivos traçados por seus gestores.

## 2.2 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro se utiliza de ferramentas essenciais em seu desenvolvimento, dentre elas, o fluxo de caixa apontado por Sanvicente (1983) como imprescindível até mesmo para a mais elementar atividade empresarial, sendo importante na identificação, por meio de projeções, de quais decisões tomar diariamente nos processos operacionais da empresa.

Gitman (1997) visualiza o fluxo de caixa como a principal estrutura da empresa, pois sem a execução dele seria inviável a empresa identificar se possui os recursos necessários para manter as operações, compreender quando irá necessitar de financiamentos e se terá condições de cumpri-los. Tomadas de decisão em relação a financiamentos para investimento ou mesmo buscando capital de giro são realizadas rotineiramente pela equipe gestora de uma empresa, neste sentido, o fluxo de caixa antecipa a necessidade e projeta a capacidade de cumprir honrosamente com os pagamentos mediante aquisição de capital, entregando uma visão ampla de todo o âmbito financeiro ao gestor, apoiando assim sua tomada de decisão, por meio da visualização completa dos aspectos financeiros.

Já Zdanowicz (2002) destaca que o fluxo de caixa também pode ser definido como “[...] o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.” Desta forma consegue-se visualizar que o fluxo de caixa é fator determinante nas rotinas financeiras utilizadas pelo administrador financeiro.

De acordo com Caetano et al. (2017), analisar o controle de pagamentos e recebimentos, além de toda a parte tributária, é uma direção sensata a se seguir pela empresa. Neste quesito, o fluxo de caixa auxilia o gestor a identificar antecipadamente as necessidades de caixa ou sobras no curto prazo, auxiliando assim na execução do planejamento, permitindo a empresa identificar e planejar as entradas e saídas, assim ajustando possíveis operações projetadas.

Sá (2017) explica que o lucro da empresa nem sempre vira caixa. Isso parece um pouco estranho, porém é algo comum de acontecer nas empresas, mesmo tendo uma alta margem de lucro, o caixa muitas vezes se mantêm incapaz de suprir as despesas, esta situação acontece por alguns motivos específicos, que acontecem conjuntamente em muitos casos. Vender com prazo muito alto, comprar com prazo muito curto, girar os estoques muito devagar são problemas enfrentados e buscar o equilíbrio entre eles é papel do planejamento por meio do fluxo de caixa desenvolvido.

Desta forma, fica a cargo do gestor utilizar o fluxo de caixa como material de apoio ao seu processo decisório rotineiramente, por se tratar de uma importante ferramenta conforme explicado pelos autores supracitados, e com base neste controle e projeção de entradas e saídas montar o planejamento em conjunto com todas as áreas da empresa.

Em relação à importância dentro do fluxo de caixa no planejamento financeiro, Zdanowicz (2002) salienta que:

É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a planejar com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir em consequência de reduções cíclicas das receitas ou de aumentos no volume dos pagamentos.

Acresce-se que outro papel importante, que desempenha o fluxo de caixa, é a possibilidade de evitar a programação de desembolsos vultosos para períodos em que os ingressos orçados sejam baixos por questões de mercado, por exemplo.

Outra ferramenta utilizada no planejamento financeiro se trata da análise do ponto de equilíbrio. Segundo Gitman (1987), essa ferramenta proporciona a capacidade de encontrar o volume de vendas capaz de proporcionar o lucro zero, ou seja, onde o total das vendas seja capaz de suprir todos os custos variáveis e fixos, ficando zerado, sem contar é claro os juros e o imposto de renda.

Já Neto e Silva (2011) citam a participação do capital de giro como sendo relevante no desempenho operacional da empresa, precisando cobrir, quase sempre, mais da metade dos ativos investidos. Desta forma podemos dizer que o capital de giro é a relação entre os ativos e passivos de curto prazo da empresa, ou seja, tudo que ela tem a receber e a pagar, garantindo que a operação não precise ser paralisada por falta de caixa ou mesmo não seja fator impeditivo para possíveis crescimentos planejados.

Ainda, Neto e Silva (2011, p. 2) explicam:

A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, valores a receber e caixa; sazonalidades dos negócios, que determina variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc.; tecnologia, principalmente aplicada aos custos e tempo de produção; e políticas de negócios, centradas em alterações nas condições de venda, de crédito, produção etc.

Todo o processo operacional da empresa é garantido por um efetivo capital de giro, este precisa ser suficiente para suprir todos os custos operacionais da empresa, assim sendo suficiente também para garantir capacidade de investimento e melhores prazos no mercado. Braga (1989) desta o quão importante é o controle contínuo do capital de giro, uma vez que esse afeta a rentabilidade da empresa. Ainda demonstra que muitas vezes as empresas se tornam insolventes pelo alto número de immobilizações, fato motivado pela ausência do planejamento prévio, deixando assim a empresa sem giro para suas operações, necessitando a busca de recursos, desta forma aumentando o risco de sua operação.

### 2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO E LONGO PRAZO

O planejamento financeiro se divide em planejamento de curto e de longo prazo. Segundo Ross, Werterfield e Jordam (1998), as finanças de curto prazo consistem nas decisões tomadas no período de um ano, como a quantidade de caixa necessária, prazos de crédito possíveis de se liberar aos clientes e as compras, por meio de uma análise criteriosa dos ativos e passivos circulantes. Já Gitman (1997), pressupõe que o curto prazo se define pelas ações de um a dois anos e seus reflexos financeiro.

O planejamento financeiro de curto prazo é dividido em dois diferentes modos de gestão: gestão de ativos e gestão de passivos. Em relação aos ativos, Brealey e Myers (1992) citam os mais importantes sendo as disponibilidades, os títulos negociáveis, as exigências e as contas a receber, o que é utilizado para capitalizar a empresa dentro do período. Já em relação aos passivos são considerados os empréstimos bancários e as contas a pagar os mais importantes. E por final o autor define a diferença entre os passivos e ativos de curto prazo como fundo de manejo.

Pode-se ver que o planejamento de curto prazo envolver os ativos circulantes da empresa, responsáveis por suprir as necessidades do passivo circulante, como intuito de que a empresa consiga honrar com seus compromissos e com isso mantenha sua operação funcionando.

Já o planejamento financeiro de longo prazo tem em vista planejar um futuro distante e como as projeções das diversas áreas da empresa impactam nos resultados financeiros da empresa, podendo sendo projeções aliadas a tomadas de decisões com o prazo de 2 a 10 anos, revisadas de forma periódica, mediante a inserção de novas informações relevantes e que causem impacto sobre o planejado (GITMAN, 1997).

Pode-se identificar que o principal aspecto que difere o planejamento financeiro de curto e longo prazo é de fato o período ao qual ele é executado e quando seus reflexos serão visualizados. Sendo o planejamento de curto prazo utilizado muito mais para decisões momentâneas como a quantidade compras a ser realizadas e o prazo de vendas. Já o planejamento de longo prazo muito mais ligado as projeções dos próximos períodos, bem como aos planos de expansões da empresa.

### **3 METODOLOGIA**

A seguir, apresenta-se a proposta metodológica que será utilizada na execução desse estudo, as características da empresa onde o estudo será realizado, o método de pesquisa e os procedimentos de entrevista.

A pesquisa será realizada em uma empresa do ramo de turismo no município de Gramado. A empresa existe a mais de 10 anos e possui 21 colaboradores, fazendo parte de um grupo que possui filiais em 7 estados e mais de 500 colaboradores. A empresa funciona de segunda a domingo, com os horários de funcionamento sendo das 08:30 às 19:00, podendo ser estendido devido ao movimento.

A empresa faz parte do ramo de turismo e entretenimento, com foco na realização pessoal do cliente, buscando o encantamento do mesmo por meio de uma experiência diferenciada e acolhedora. Encontrar esse aspecto no cliente faz com que toda a organização da empresa seja preparada, assim como a equipe de funcionários seja treinada e desenvolvida para tal objetivo.

A empresa também possui foco na área tecnológica, buscando sempre aprimorar essa questão em sua operação, por meio de sistemas e alto investimento



em equipamentos. Inclusive está desenvolvendo atualmente seu sistema próprio, moldado exatamente para sua operação, com intuito de se autoatender e atender a concorrência.

A pesquisa propõe um estudo de abordagem qualitativa, de caráter exploratório e bibliográfico. O projeto terá o método de estudo de caso. As entrevistas dentro do tema escolhido, buscam analisar aspectos da percepção em situações reais, com foco nos objetivos pré-estabelecidos, aprofundando o tema dentro da área de atuação.

Já sobre amostra pode-se dizer que são quais pessoas dentro desse universo serão entrevistadas, ou o pedaço da população que vamos estudar, como cita Mascarenhas (2018). Desta forma o presente estudo utilizara-se do método de pesquisa exploratória de caráter qualitativo, onde serão entrevistados um gestor, um analista financeiro e dois consultores de uma empresa de turismo.

Este estudo utilizara-se da amostragem não probabilística intencional, na qual não se faz possível o uso da aplicação de formulações estáticas, visto que os métodos de amostragem não probabilística abdicam do uso de formulações aleatórias.

Já o instrumento utilizado na coleta de dados se dará por meio de entrevistas com os consultores, analistas e gestores da empresa de turismo. Será aplicado um total sigilo quanto ao nome da empresa, a fim de eliminar qualquer possibilidade de riscos à respectiva empresa.

As entrevistas foram realizadas por meio de um formulário enviado por e-mail (devido à distância física dos entrevistados), no período de 16 a 22 agosto de 2023, foi enviado formulário e posterior transcrição das respostas, com isso fez-se possível analisar sob a ótica desses o seu nível de compreensão sobre o tema em relação ao referencial teórico. A entrevista foi realizada com os gestores, analistas e consultores, com o intuito de entender como cada qual visualiza o planejamento financeiro e de que forma entende a importância dele, bem como de suas ferramentas dentro da empresa.

Cabe-se dizer que em um primeiro momento as informações foram buscadas em livros, artigos científicos e sites. Já no segundo momento aconteceu a entrevista com os gestores, consultores e analistas.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir, apresenta-se a análise das informações onde há a caracterização dos participantes da pesquisa e as informações específicas do estudo, através de suas categorias. Emergiram 04 (quatro) categorias, que se subdividiram em 01 (uma) subcategoria.

Foram entrevistados um total de 4 participantes, sendo eles 1 gestor, 1 analista e 2 consultores. Os participantes entrevistados se enquadraram nos critérios de inclusão definido previamente.

**Quadro 1 - Resumo das categorias e subcategorias**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
1. Entendimento sobre o papel do planejamento financeiro	
2. Ferramentas do planejamento financeiro utilizadas pela empresa para tomada de decisão	2.1 Dificuldades na tomada de decisão
3. Impactos da aplicação do planejamento na saúde financeira da empresa	
4. Informações necessárias para tomada de decisão estratégicas	

#### 4.1 ENTENDIMENTO SOBRE O PAPEL DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O administrador é um profissional essencial e protagonista no planejamento financeiro de uma instituição. Entende-se que o planejamento financeiro é o controle e gestão de fluxo monetário que vem da atividade operacional de uma empresa.

Ainda, pode-se definir o planejamento financeiro como 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 (SANVICENTE; SANTOS, 1983, p. 155).

Quando questionados sobre o que os profissionais entendem como o papel principal do planejamento financeiro na instituição que trabalham, eles trouxeram que:

O principal papel do planejamento financeiro é dimensionar os resultados futuros da empresa de forma a criar uma base a ser seguida, dar um norte aos gestores de forma que se tenha um horizonte maior dos desafios e acontecimentos futuros, bem como acompanhar o resultado da execução desse planejamento (EB).

O principal papel do planejamento financeiro é direcionar a tomada de decisão da empresa quanto aos seus objetivos de expansão e aumento de rentabilidade. Sem o planejamento financeiro, os gestores não possuem uma visão clara e sistêmica de seu desempenho (EC).

O planejamento financeiro norteia todo o desenvolvimento da empresa, permitindo investimentos, ampliações ou contratações (ED).

A gestão financeira desempenha um papel importante nas tomadas de decisões da empresa, não apenas em receber e pagar suas obrigações. A gestão financeira é de grande relevância no planejamento das necessidades, na inventariação dos recursos disponíveis, na obtenção de financiamentos de forma mais vantajosa, na aplicação criteriosa dos recursos financeiros e, na análise econômica e financeira da empresa (SOBRINHO; TOFOLI, 2017).

No entanto, quando questionado, o EA trouxe que:

O papel do planejamento financeiro é controlar o ativo e passivo da empresa (EA).

Compreende-se que uma das atribuições do administrador seja controlar o ativo e passivo da empresa, porém, o planejamento financeiro não se resume apenas a isso. Diante desta reflexão, entende-se que o conceito de planejamento financeiro é primário para que haja desempenho efetivo do administrador dentro da instituição.

#### 4.2 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO UTILIZADAS PELA EMPRESA PARA TOMADA DE DECISÃO

O planejamento financeiro utiliza ferramentas para auxiliar na tomada de decisão, dentre elas citamos o fluxo de caixa que estrutura a empresa e auxilia na identificação de recursos para manter o funcionamento das operações. A análise do ponto de equilíbrio também é utilizada com o objetivo de suprir custos variáveis e fixos. Ainda, a participação do capital de giro possui relevância na instituição quando falamos da relação entre ativos e passivos de curto prazo.

Ao serem questionados sobre quais ferramentas que a instituição utiliza no planejamento financeiro para tomada de decisão são consideradas as mais importantes pelos entrevistados, os entrevistados EB, EC, e ED trazem o fluxo de caixa como fator importante, vejamos:

Entendo que hoje as mais importantes sejam o fluxo de caixa para um acompanhamento operacional, um orçamento para restringir despesas desnecessárias ou exageradas e por fim um DRE gerencial para acompanhar os resultados (EB).

A empresa utiliza-se de um ERP administrativo que integra as rotinas de compra, contas a pagar, fluxo de caixa e orçamento. De forma complementar, temos algumas análises gerenciais de forma complementar como projeção de DRE, análise de margem por produto, fichas técnicas de composição da precificação e painéis gerenciais com KPI's financeiros (EC).

Das ferramentas financeiras, existem duas que são mais importantes hoje: Demonstrativo de resultados, pois permite a aferição do resultado real da empresa e a definição da distribuição de lucro aos sócios; e o Fluxo de caixa projetado, pois permite a análise do futuro financeiro da empresa e permite desde a aprovação de orçamentos no dia a dia até a decisão sobre novos investimentos (ED).

Já o entrevistado EA, trouxe que reuniões estratégicas são as mais importantes para a tomada de decisão, vejamos:

Reuniões estratégicas para abordagem de um melhor plano financeiro (EA).

De acordo com Teixeira (2016), o planejamento representa um dos fatores primordiais no processo da administração, pois através dele é que se verificam as realidades das instituições, e a partir disso se cria perspectiva, define-se rumo e ações que serão feitas. Ainda, é através do planejamento financeiro que se antecipa o que se espera de resultados e viabilidade.

É importante entender as dimensões do processo de planejamento financeiro para direcionar a empresa e estabelecer objetivos a serem alcançados, e muitas vezes a tomada de decisão pode demorar para que seja implementada uma nova ação. Desta forma, é importante que o profissional saiba fazer uso das ferramentas de planejamento financeiro e que analise com certa antecedência as questões para tomada de decisão efetiva.

#### **4.2.1 Dificuldades na tomada de decisão**

O planejamento financeiro é importante em todas as situações ou mudanças que possam ser feitas dentro de uma empresa. Desta forma, o gestor precisa estar à par de toda a situação, para que em um processo de tomada de decisão não haja alguma forma de prejuízo. No entanto, pode haver dificuldades neste processo de tomada de decisão, entre elas podemos citar: o desconhecimento por parte do gestor sobre as mudanças realizadas, informações atrasadas, erros de processos de trabalho, falta de dados e falta de comunicação entre setores.

Quando questionados sobre quais informações os entrevistados sentiam falta para a tomada de decisão, eles trouxeram que:

Dados (informações precisas), esse item é fundamental para qualquer decisão (EA).

Justamente indicadores que estejam diretamente ligados a operação da empresa e principalmente as informações que chegam atrasadas por erros de processo, como notas que não tenham sido lançadas ainda por exemplo (EB).

Informações relacionadas ao ponto de equilíbrio de cada operação com base em seu custo fixo local e folha de pagamento. Cálculo das margens de contribuição individuais de cada produto a medida que as fichas técnicas são modificadas, assim como, um orçamento automatizado em sistema para acompanhamento em tempo real (EC).

O valor investido, se teremos condições de arcar com o investimento e o retorno esperado deste investimento (ED).

As organizações têm um desafio que é buscar através das ferramentas um planejamento que dê certo e que atinja o sucesso. As ferramentas acabam que sendo uma aliada para uma tomada de decisão, possibilitando realizar certos negócios com um mínimo de chances de erros (SOBRINHO; TOFOLI, 2017).

#### 4.3 IMPACTOS DA APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO NA SAÚDE FINANCEIRA DA EMPRESA

O planejamento financeiro feito de forma efetiva causa grandes impactos na saúde financeira de uma empresa, entre elas a redução de custos, redução de desperdícios e o controle dos acontecimentos dentro da empresa.

É importante ressaltar que o controle financeiro da empresa é essencial para que ela se mantenha competitiva no mercado e garanta o equilíbrio do caixa, evitando surpresas e dificuldades de gestão (SANT'ANA et al., 2018).

Quando questionados sobre a percepção em relação aos impactos dos instrumentos de planejamento financeiro com a saúde financeira da empresa, os entrevistados EA e EB referem a importância do planejamento para evitar possíveis imprevistos, observemos as falas:

Fica mais organizado como será os meses seguintes sem eventuais surpresas (EA).

O planejamento financeiro está diretamente ligado a saúde financeira da empresa, com ele é possível prever "imprevistos" e se organizar com, as

possíveis sazonalidades que a empresa venha a enfrentar de forma a antecipar alguns problemas e estar sempre preparado para encarar os problemas da melhor forma possível (EB).

De acordo com Caggiano e Figueiredo (2008), a Teoria do Planejamento e Controle acredita que os gestores têm controle sobre o futuro da firma e que seu destino pode ser manipulado, isto é, planejado e controlado.

Ainda, o entrevistado EC trouxe que a partir do entendimento sobre o desempenho e os desafios financeiros, houve maior amadurecimento no uso das ferramentas de planejamento financeiro, vejamos:

A empresa teve relevante melhoria no entendimento do seu desempenho e desafios financeiros a partir do amadurecimento do uso das ferramentas e planejamento financeiro. Passou a perceber de forma mais concreta, suas limitações de viabilidade em algumas praças, o impacto dos seus custos fixos de estrutura, e otimizou algumas operações em virtude do planejamento (EC).

As ferramentas fornecem roteiros e rumos para se atingir os objetivos da empresa, além de coordenar atividades, compreender as limitações da instituição e estabelecer um padrão de desempenho onde é possível avaliar os eventos que podem acontecer. É possível perceber na fala do ED a importância do planejamento financeiro para acompanhamento da saúde da empresa, vejamos:

Os instrumentos financeiros são de vital importância, sem eles não é possível ter um adequado acompanhamento da saúde financeira da empresa (ED).

#### 4.4 INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICAS

O papel da informação dentro da empresa e fora dela vêm crescendo muito, sendo de extrema importância para a administração da instituição. Informações sobre o planejamento é essencial para que a empresa se adapte e evolua no mercado em que está inserido. Quando questionados se o planejamento financeiro traz as informações necessárias no momento da tomada de decisão, os entrevistados EA e ED apenas concordaram, já os entrevistados EB e EC trouxeram que as informações são úteis, no entanto, ainda são necessárias melhorias. Vejamos as falas:

Entendo que sim, as ferramentas são muito úteis, porém ainda se tem um espaço muito grande para melhorias, como a automatização de processos para ter as informações com uma maior velocidade e agregar indicadores de acompanhamento da operação da empresa (EB).

Sim, porém com alguns pontos a melhorar. Atualmente as informações são semiautomatizadas, porque o sistema operacional do negócio, não se integra de forma absoluta com o ERP administrativo, o que gera delay nas informações e trabalhos manuais de composição. O ideal é trabalharmos os indicadores de forma rápida e automatizada, para que as projeções e o planejamento financeiro seja tempestivo e mais preciso (EC).

O administrador tem como responsabilidade gerenciar as informações decorrentes da organização, uma vez que é por ele que começa todo processo de identificação, mensuração, preparação, análise e interpretação das informações, cujo objetivo é assegurar o uso apropriado de seus recursos. Por conta da competitividade cada vez mais frequentes entre organizações, houve maior conscientização sobre a importância do gestor financeiro na empresa, por ser ele que passa segurança e agilidade em suas tomadas de decisões (SALOMON, 1986).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No decorrer da pesquisa evidenciou-se através das entrevistas que os objetivos propostos neste estudo foram atingidos. Os entrevistados participantes demonstraram o seu entendimento e suas vivências dentro da empresa com o uso do planejamento financeiro, e os benefícios que ele traz. Em relação às ferramentas do planejamento financeiro, a maioria dos entrevistados trouxe o fluxo de caixa como principal ferramenta, tendo sido citado também as reuniões estratégicas. As dificuldades na tomada de decisão se dão principalmente pela falta de dados, indicadores e informações em tempo real, sendo um desafio para a organização manter o planejamento financeiro alinhado. Em relação aos impactos da aplicação dos instrumentos do planejamento financeiro com a saúde financeira da empresa, percebe-se que o planejamento evita diversos imprevistos, tendo como resultado maior organização para lidar com eventuais dificuldades. Ter conhecimento das informações da empresa e do ambiente que está inserida é de extrema importância, mas ainda há necessidade de melhorias e implementação de novos sistemas para que se tenha as informações com mais velocidade e facilidade. O administrador, juntamente com sua equipe, deve ter conhecimento sobre o planejamento financeiro e suas ferramentas, sendo responsáveis por sua execução, mantendo as informações

em dia para facilitar as tomadas de decisões, com embasamento financeiro. Sugere-se que a empresa implemente um BI (*Business Intelligence*) para que se tenha informações detalhadas e em tempo real. Espera-se, que a partir deste estudo aconteçam ações resolutivas para melhoria no processo de planejamento financeiro da instituição. Ainda, recomendam-se futuros sobre uso do BI dentro das empresas, que poderão ser trabalhados em novos trabalhos de conclusão.

## REFERÊNCIAS

BAZZI, S. **Elementos Estruturais do Planejamento Financeiro**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Princípios de finanças empresariais**. Portugal: McGraw-Hill, 1992.

CAETANO, A. et al. Análise das demonstrações contábeis: Uma estrutura de avaliação de desempenho das companhias brasileiras pelos Private Equity a partir das informações divulgadas. **Revista Eniac Pesquisa**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 271-295, 2017.

CAGGIANO, P. C.; FIGUEIREDO, S. **Controladoria Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHENG, A.; MENDES, M. M. A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa. **Caderno de Estudos**, [S. l.], p. 01-10, 1989.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Harbra, 1987.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/183213/pdf/66>. Acesso em: 17 abr. 2023.

NETO, A. A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. Porto Alegre: Grupo GEN, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484751/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

ROSS, S. A.; WERTERFIELD, R. W.; JORDAM, B. D. **Princípios de administração**



**financeira.** São Paulo: Atlas, 1998.

SÁ, C. A. **Fluxo de Caixa:** A visão da tesouraria e da controladoria. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SANT'ANA, I. R. et al. Os impactos da ausência de planejamento financeiro e o fluxo de caixa na empresa. **Anais do Simpósio XVI SEGeT**, [S. l.], v. 16, 2018. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/8728239.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2023.

SOBRINHO, A. P. S.; TOFOLI, E. T. A importância do planejamento financeiro na organização. **Colloquium Socialis**, Presidente Prudente, v. 01, n. esp. 2, 2017, p.522-527, 2017. Disponível em: <https://www.unoeste.br/site/enepe/2017/suplementos/area/Socialis/02%20-%20Administração/A%20IMPORTÂNCIA%20DO%20PLANEJAMENTO%20FINANCIEIRO%20NA%20ORGANIZAÇÃO.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2023.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa.** Rio de Janeiro: Editora Nórdica, 1986.

VANDERLINDE, A.; GODOY, N. N. Planejamento financeiro e seus benefícios. **Maiêutica-Ciências Contábeis**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2014. Disponível em: [http://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/CTB\\_EaD/article/view/1230/389](http://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/CTB_EaD/article/view/1230/389). Acesso em: 27 mar. 2023.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiros. 9 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2002.

TEIXEIRA, W. T. P. Os impactos da ausência de planejamento financeiro e o fluxo de caixa na empresa. **Anais do Simpósio XIII SEGeT**, [S. l.], v. 13, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/28924311.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2023.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS QUESTIONÁRIO APLICADO

1. O que você entende como sendo o papel principal do planejamento financeiro na instituição em que você trabalha/gerência?
2. Quais ferramentas das quais a empresa utiliza hoje você entende como mais importantes como apoio a tomada de decisão?
3. Qual a sua percepção em relação ao impacto dos instrumentos de planejamento financeiro, com a saúde financeira de empresa?
4. Você entende que o planejamento financeiro desenvolvido na empresa lhe trás as informações necessárias no momento de tomar uma decisão estratégica?
5. Quais informações você sente falta quando vai tomar uma decisão?