



19° Congresso Internacional de Administração

ADM 2006

Ponta Grossa, Paraná, Brasil,
19 a 22 de Setembro de 2006

O Planejamento estratégico como ferramenta na implementação de novos processos na área financeira. O caso da Panificadora Denck Ltda

Lilian C. Suzina (UEPG) liliansuzina@yahoo.com.br
Sérgio Escorsim (UEPG) escorsim@uol.com.br
Ângela Maria Rosa (UEPG) anjarosa@gmail.com
Gilmar Denck(UEPG) panifdenck@brturbo.com.br
Luciane Raspini (UEPG) lu.rpg@hotmail.com
Talita Diane Graeff (UEPG) menina1010@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo deste artigo é descrever através do estudo de caso, as etapas na implementação do planejamento estratégico, e como esta ferramenta promoveu mudanças no setor financeiro da empresa Panificadora Denck Ltda em Ponta Grossa – PR. No decorrer deste artigo fica a evidência do quanto é necessário um departamento financeiro bem estruturado e a importância de transformar as informações financeiras, obtidas através de demonstrativos de resultados em conhecimento, para que o planejamento estratégico seja elaborado de maneira eficiente, ressaltado que o mais importante é aplicar esse conhecimento nos processos, sejam eles de planejamento, execução ou controle em busca da administração eficiente e não no relato de dados passados. Utilizando as ferramentas de gestão no setor financeiro obtiveram-se resultados positivos e essa implementação proporcionou mudanças significativas de crescimento e organização. Através do planejamento estratégico no setor financeiro a Panificadora Denck passa a ter perspectivas de investimentos a curto e longo prazo com maior comprometimento e profissionalização nas tarefas financeiras e na empresa como um todo.

Palavras Chave: Planejamento estratégico; Ferramentas de gestão; Processo financeiro.

1. Introdução

A competitividade no mercado global faz com que as empresas desenvolvam estratégias cada vez mais elaboradas, através de ferramentas de gestão para corrigir, aplicar e aperfeiçoar os processos administrativos, sendo os princípios da função do administrador o planejamento, a organização, a direção e o controle, essenciais para manter e sustentar uma organização.

O desempenho financeiro não é o principal, mas é imprescindível para uma empresa, e os demais setores se revestem de significativa importância, sendo vital a saúde econômica para o desempenho geral. O planejamento é uma parte essencial da estratégia financeira das organizações, é utilizado para orientar as ações das empresas visando alcançar os objetivos

propostos imediatos e a longo prazo, segundo Gitman (1997) citado no artigo de Bacheга e Coli. O planejamento Financeiro é utilizado por gerentes em busca de racionalizar a utilização dos recursos e maximizar a eficiência, além de auxiliar na tomada de decisão.

Este artigo tem como objetivo descrever através do estudo de caso, as etapas na implementação do planejamento estratégico e como esta ferramenta, promoveu mudanças no setor financeiro da empresa Panificadora Denck Ltda em Ponta Grossa – PR. No decorrer deste artigo fica a evidência do quanto é necessário um departamento financeiro bem estruturado e a importância de transformar as informações financeiras, obtidas através de demonstrativos de resultados em conhecimento, para que o planejamento estratégico seja elaborado de maneira eficiente. Sabendo que o mais importante é aplicar esse conhecimento nos processos, sejam eles de planejamento, execução ou controle em busca da administração eficiente e não no relato de dados passados. Utilizando as ferramentas de gestão no setor financeiro obtiveram-se resultados positivos e essa implementação proporcionou mudanças significativas de crescimento e organização. Através do planejamento estratégico no setor financeiro a Panificadora Denck passa a ter perspectivas de investimentos a curto e longo prazo com maior comprometimento e profissionalização nas tarefas financeiras e na empresa como um todo.

2. Metodologia

Para o desenvolvimento deste artigo utilizamos o estudo de caso da Panificadora Denck Ltda, sendo realizado a partir da coleta de dados, através de uma entrevista com o Sócio-Diretor da empresa e com o profissional encarregado pelo setor financeiro. Foi relatado o histórico da empresa e demonstrado o modelo de planejamento estratégico financeiro utilizado, conforme vemos no decorrer do estudo. Utilizamos de referencial teórico para confirmar os fatos do relato desde o início das atividades até o momento presente.

3. O planejamento financeiro como estratégia de crescimento

3.1. Planejamento

Segundo Robbins (1981, p. 37), o planejamento é a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e os meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos. É a decisão de que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo.

Já, para Ferreira (1988) planejamento pode ser definido como o trabalho de preparação para qualquer empreendimento.

Braga (1995, p. 230) defende que o planejamento é necessário para a fixação de padrões e metas. Também define (p.228):

“...distingui-se três níveis de decisões empresariais e a cada uma associa um tipo de planejamento: estratégico, tático e operacional.

... o planejamento estratégico destina-se a preparar a empresa para condições conjunturais previstas em um horizonte mais dilatado e afetam a toda empresa...

... o planejamento tático visa otimizar o desempenho e os resultados de uma área específica...

... no planejamento operacional é onde são definidas as metas a serem cumpridas pelas unidades operacionais, devem contribuir para o atingimento dos objetivos globais de longo prazo...”

3.2. Planejamento Estratégico

Tavares (1991, p. 68) diz que planejamento estratégico é o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes eliminando os pontos fracos da organização. E diz (p. 15) que a administração estratégica alia o planejamento estratégico com a tomada de decisão operacional em todos os níveis.

Complementando, Oliveira (1998) relata que “... estratégia de crescimento que embora a empresa tenha predominância de pontos fracos o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa...”.

Segundo Braga (1995, p. 230), “... o planejamento e o controle estão inter-relacionados...” o controle permite obter informações com rapidez, comparar os planos com desempenhos reais e fornecer um meio para a realização de um processo de feedback no qual o sistema pode ser transformado para que se atinja uma mais perfeita atuação.

Groppelli (1999, p. 365), diz que através do planejamento e do controle, a administração de uma companhia pode avaliar seus padrões existentes de financiamento e os fundos gastos estão alinhados com as metas totais da companhia.

3.3. Planejamento Financeiro

Groppelli (1999, p. 17) define que o planejamento financeiro envolve os prazos adequados dos investimentos a fim de evitar expansão excessiva e uso eficiente de recursos, ainda cita (p.364) que a falta de um planejamento financeiro sólido pode causar falta de liquidez e então a falência, mesmo quando os ativos totais, incluindo os ativos não circulantes, como estoque, instalações e equipamentos, estão excedendo o passivo. Afirma também (p.365) que a crise de liquidez, isto é, a falta de caixa para pagar as obrigações financeiras, sempre põe em perigo uma companhia.

Braga (1989, p. 230), diz que o planejamento financeiro de uma empresa compreende a programação dos planos financeiros e sua integração e coordenação com os demais planos da organização.

Silva (1997, p.163) afirma que a previsão do fluxo de caixa auxilia consideravelmente a administração das disponibilidades financeiras da empresa.

3.4. Administração financeira

Segundo Silva (1997, p.157) a Administração financeira é a especialização administrativa que trata do planejamento, organização, direção e controle do setor de finanças de uma empresa. Dentro do controle afirma que (p.163) no contas a pagar cabe a elaboração de um demonstrativo dos compromissos a vencer para efeito de controle de vencimentos e de disponibilidade de recursos na ocasião dos pagamentos.

Solomon (1967, p.22) diz que se o âmbito da administração financeira é redefinido com o fito de abarcar as decisões tanto sobre a utilização quanto sobre a obtenção de recursos financeiros da empresa e como deve fazer seus julgamentos, se a empresa deve: manter, reduzir ou

aumentar seu investimento em todos os componentes do ativo que exigem recursos financeiros da empresa.

Ian Walker (1994, p.24) aborda que a falta de controle muitas vezes é evidenciada pela necessidade de informações contábeis gerenciais ou pela inexistência de um sistema de controle de custos.

4. O caso da Panificadora Denck Ltda

Fundada em 1987 em Ponta Grossa a Panificadora Denck inicia suas atividades como uma empresa familiar, voltada à necessidade de atendimento no setor de panificação. Baseada em idéias e força de vontade, desde o princípio, sua estrutura foi organizada de maneira centralizada, onde as vendas externas eram feitas pelo casal proprietário. Durante muitos anos o controle foi feito informalmente, sabia-se da importância do mesmo, mas trabalhavam apenas com dados evidentes como caixa, banco e estoques. Com o tempo o empreendimento começa a render e gerar lucratividade, havendo a necessidade e oportunidade de fazer novos investimentos, mas sem o controle financeiro necessário e sem um planejamento de fluxo de caixa os investimentos sempre eram feitos de maneira pessoal, com decisões rápidas sem analisar a disponibilidade atual e futura de recursos. Junto a esse fato freqüente, até pouco tempo os funcionários eram muito valorizados e o dia-a-dia fundamentava-se em confiança, e não em profissionalismo. O objetivo principal era vender e obter lucro direto sobre a venda com metas estipuladas, porém, com a falta de organização as mesmas não eram compreendidas e assimiladas, ocasionando pouco resultado prático, fato observado pela falta de controle e cobrança com acompanhamento e análise dos envolvidos. Os dados de vendas e juros gerados, por exemplo, eram analisados somente no fim do mês e nada de muito concreto se fazia para deixar de administrar o passado. Mesmo diante de atos falhos na administração a empresa sempre apresentou índices de crescimento no contexto geral e em 2004 fez-se necessária uma mudança nas instalações. Passou de um prédio alugado para uma sede própria, e muitos investimentos tiveram de ser feitos, e mais uma vez não foi realizado nenhum estudo e planejamento das condições financeiras atuais e futuras. Devido a isso, em pouco tempo a empresa apresentou total descontrole em seu fluxo de caixa, comprometendo sua liquidez, havendo dificuldade em honrar seus compromissos em dia. Com o aumento do ativo imobilizado houve instabilidade em novas compras comprometendo sua imagem e credibilidade perante fornecedores, bancos e outros. Para reverter a situação que se apresentava a gerência iniciou um processo de planejamento e gerenciamento de suas duplicatas a receber, com intuito de reduzir o fluxo financeiro que no momento estava gerando alto índice de despesas, ou seja, juros. Neste caso o valor agregado do produto é baixo e segundo o Diretor da empresa não se justifica variados e longos prazos oferecidos para os clientes, reduzindo-se o prazo de recebimento das vendas de 28 para 15 dias, conforme vemos na Figura 1:

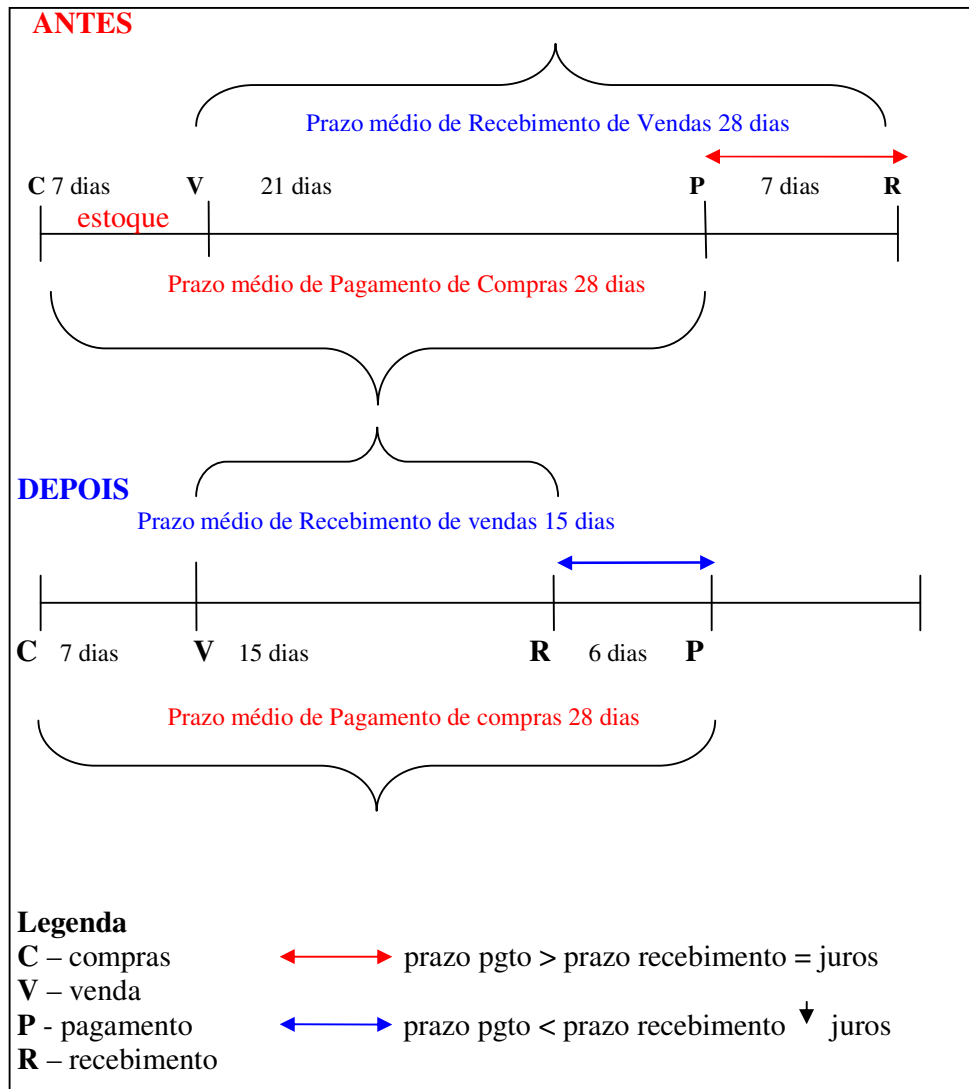


Figura 1: Comparação do Fluxo Financeiro da Panificadora Denck Ltda

Para a implementação do planejamento estratégico, foram elaborados sistemas de controle para aperfeiçoar os setores, necessitando de treinamentos e cursos desde a produção até as vendas. Com a divisão em três gerências, produção, vendas e financeiro, a empresa passa a controlar cada área e dividir tarefas exigindo mais responsabilidade individual na execução de cada atividade. O financeiro, foco em nosso estudo, começa a desenvolver o planejamento estratégico conforme vemos na Figura 2:

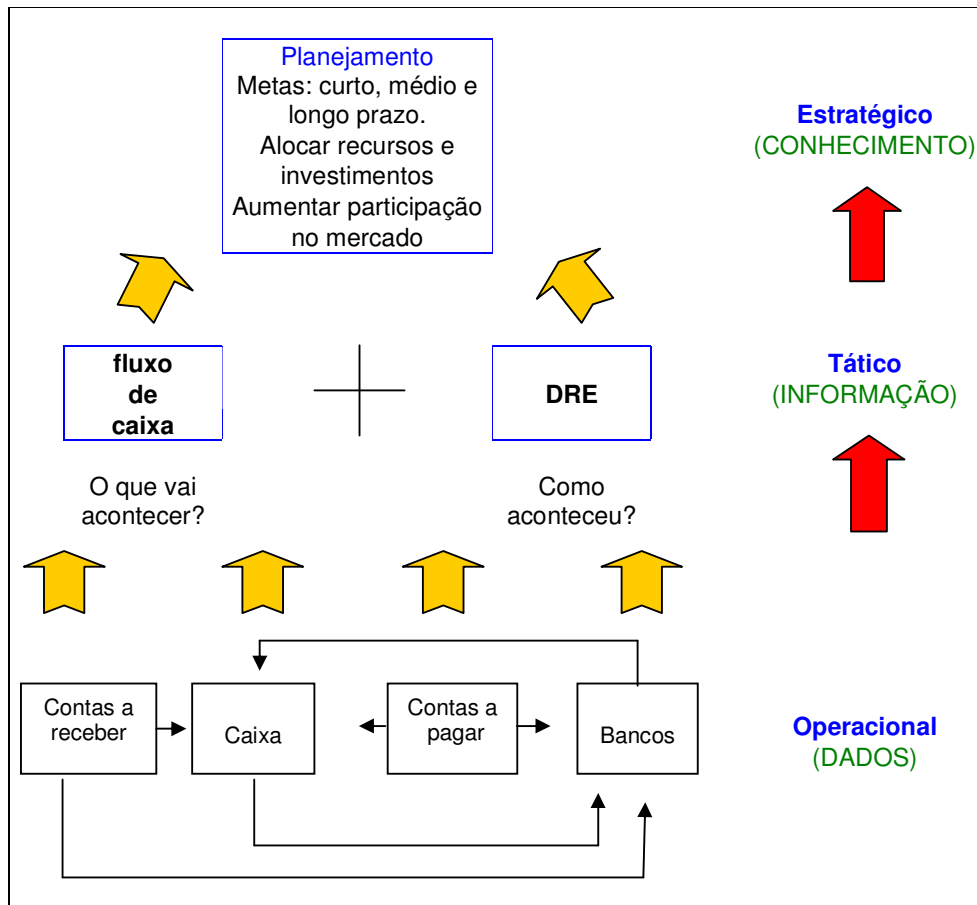


Figura 2: Planejamento Estratégico do Setor financeiro da Panificadora Denck Ltda

A primeira tarefa constituiu-se em organizar em nível operacional os controles para obtenção de dados, através do controle de caixa, bancos, de contas a pagar e contas a receber de forma eficiente. Durante três meses conseguiram organizar e coletar dados mais elaborados do financeiro da empresa. Com base nestes dados passou-se para a organização tática, onde se tabulou os dados convertendo-os em informações através da elaboração do Fluxo de Caixa e de Demonstrações de Resultado. Com a organização tática transformaram os dados previstos e realizados em informação, podendo analisar as probabilidades e assim definir metas, facilitando a tomada de decisão no planejamento estratégico, onde alocaram os recursos e os investimentos de curto, médio e longo prazo de maneira eficiente, restaurando a saúde financeira da Panificadora Denck. Esta última etapa está clara e bem definida para a administração, sabendo-se que devem constantemente revisa-la e aperfeiçoa-la para que a informação se transforme em conhecimento.

Conclusão

Observou-se que após a Panificadora Denck utilizar as ferramentas de gestão no setor financeiro, com a obtenção de dados através do fluxo de caixa, do controle de procedimentos no contas a receber e do planejamento estratégico os resultados obtidos foram positivos, e proporcionaram mudanças significativas de crescimento e organização.

O atraso das contas a pagar que chegavam a mais de 30 dias, hoje não acontece, elas se encontram em perfeita estabilidade, sem dificuldades para serem liquidadas. Conseqüentemente a imagem da empresa perante bancos e fornecedores voltou a ter credibilidade.

Com isso a empresa volta a ter lucratividade, mas agora gerando conforto e segurança na continuidade do negócio, com uma redução significativa no pagamento de juros que comprometia o lucro, melhorando a saúde financeira proporcionada pelo conhecimento geral do negócio, sabendo onde, como e quando investir.

Através do planejamento estratégico a Panificadora Denck voltou a ter perspectivas de investimentos a curto e longo prazo com maior comprometimento e profissionalização nas tarefas financeiras e na empresa como um todo.

Referências

BACHEGA, Stella J. COLI, Luiz E. J. **Planejamento Financeiro: o caso da empresa “Vetfabri S/A”**. Artigo VII SEMEAD.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CERVO, Amado Luis. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1983.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio Básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração financeira**. 7 ed. São Paulo: HARBRA, 1997.

GROPPELLI, A. A. NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

MYER, John N. **Análise das demonstrações financeiras**. São Paulo: Atlas, 1976.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico – conceitos metodologia e prática**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1979.

ROBBINS, Stephen P. **O processo Administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981.

SILVA, Adelphino T. da. **Administração e controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SOLOMON, Ezra. **Teoria da administração financeira**. 2 ed. ZAHAR editores. Traduzido da 5ª impressão, publicada 1967 pela Columbia University Press, Nova York.

TAVARES, Mauro C. **Planejamento estratégico – a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

WALKER, Ian. **Comprando uma empresa com dificuldades financeiras**. Tradução Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1964.