

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA
COOPERCARGA LOGÍSTICA**

CURITIBA 2015

LARISSA MARTINS MACENO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E GESTÃO ESTRATÉGICA NA EMPRESA
COOPERCARGA LOGÍSTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Controladoria, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof^o. Dr. Acyr Seleme.

CURITIBA

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA

TERMO DE APROVAÇÃO

Larissa Martins Maceno

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E GESTÃO ESTRATÉGICA NA
EMPRESA COOPERCARGA LOGÍSTICA**

Monografia aprovada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, na Universidade Federal do Paraná, pela Banca Examinadora composta pelas seguintes Autoridades.

Orientador

1º Membro da Banca

2º Membro da Banca

Paranaguá, Maio de 2015.

“Sonhar faz parte da vida. Já realizar sonhos é para quem tem determinação, persistência e não tem medo de obstáculos.”

***Pedro Rogério Garcia –
Fundador Coopercarga.***

RESUMO

A necessidade de planejamento organizacional de uma empresa junto as mudanças na globalização tanto econômica quanto de avanços de gestão traz em seu bojo uma rápida evolução do mercado financeiro, o que exige das empresas uma agilidade no processo de tomada de decisões. A Gestão Estratégica em si, está relacionada ao caminho seguido pela empresa que pretende alcançar sucesso por meio de uma estrutura bem organizada, atendendo a evolução do mercado, com a definição de visão, missão, valores, objetivos e outros elementos claros e transparentes. Em sua aplicabilidade, a gestão estratégica abrange o planejamento estratégico que faz parte da base de uma organização. Os planos financeiros e orçamentos são instrumentos que se constituem como roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, tais instrumentos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam também como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho através do qual é possível avaliar os eventos reais. A finalidade do planejamento financeiro é assessorar a empresa como um todo proporcionando-lhe a gestão dos recursos monetários exigidos para manutenção e expansão de suas atividades. Este trabalho tem por objetivo demonstrar a importância do planejamento como um instrumento de Gestão Estratégica de Negócios em uma empresa sendo de pequeno, médio ou grande porte, para que ela possa alcançar suas metas. Também como esclarecer e colocar o planejamento financeiro como ferramenta essencial desde a implantação ao desenvolvimento de uma empresa, utilizando como pesquisa de campo a empresa Coopercarga Logística, na qual atua na área de transporte e logística rodoviária.

Palavras Chave: Planejamento Financeiro, Planejamento Estratégico, Administração, Gestão.

ABSTRACT

The need for organizational planning of a company with the changes in globalization both economically and management progress brings with it a rapid evolution of the financial market, which requires companies an agility in the decision making process. The Strategic Management itself is related to the path followed by the company you want to achieve success through a well organized structure, given the evolution of the market, with the definition of vision, mission, values, goals and other clear and transparent elements. In its application, the strategic management covers strategic planning that is part of the base of an organization. Financial plans and budgets are instruments that are constituted as roadmaps to achieve the company's goals. In addition, these instruments provide a framework for coordinating the various activities of the company and also act as a control mechanism setting a performance standard by which to evaluate the actual events. The purpose of financial planning is to advise the company as a whole providing it with the management of monetary resources required to maintain and expand its activities. This work aims to demonstrate the importance of planning as a strategic management tool for business in a company being small, medium or large, so that it can achieve its goals. As well as clarify and put financial planning as an essential tool since deploying to the development of a business, using as Coopercarga Logistica business field research, which operates in the field of transportation and road logistics.

Keywords: Financial Planning, Strategic Planning, Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

ILUSTRAÇÃO 01 – Fluxograma do processo de elaboração	26
ILUSTRAÇÃO 02 – Estrutura do mercado	30
ILUSTRAÇÃO 03 – Organograma da Coopercarga Logística.....	31
ILUSTRAÇÃO 04 – Processo de planejamento estratégico do negócio.....	36
ILUSTRAÇÃO 05 – Implementação da gestão estratégica	42

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Fluxo de caixa	14
TABELA 02 – Controle de caixa	15
TABELA 03 – Como preparar um fluxo de caixa	32
TABELA 04 – Processo de implementação da gestão estratégica	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. PROBLEMATIZAÇÃO	8
1.2. OBJETIVOS	8
1.2.1. Objetivo geral	8
1.2.2. Objetivos específicos	8
1.3. JUSTIFICATIVA	8
1.4. METODOLOGIA	9
2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO: CONCEITO	11
2.1. PLANO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO.....	12
2.2. PLANO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO.....	12
3. FERRAMENTAS FINANCEIRAS	14
4. ADMINISTRAR O CAPITAL DE GIRO PARA ELABORAR UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO	17
4.1. A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA MELHORIA NO PROCESSO ORGANIZACIONAL.....	20
4.2. A FUNÇÃO DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO.....	21
4.3. A FUNÇÃO FINANCEIRA E A CONTABILIDADE.....	24
4.4. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO...	26
4.5. A INSERÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO.....	29
4.6. PREPARANDO UM FLUXO DE CAIXA.....	31
5. GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	33
5.1. CONCEITUANDO GESTÃO ESTRATÉGICA.....	33
5.2. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	34
5.3. O QUE É ESTRATÉGIA EMPRESARIAL?.....	34
5.4. CONCEITO DE PLANEJAMENTO.....	35
5.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
5.5.1. Missão	37
5.5.2. Visão	38
5.5.3. Valores	39
5.5.4. Objetivos Estratégicos	39
5.5.5. Análise Externa do Meio Ambiente	40
5.5.6. Análise Externa do Meio Ambiente	40

6. PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	41
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
7.1. SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	48
QUESTIONÁRIO.....	50

1. INTRODUÇÃO

A globalização e as novas tendências à tecnologia exigem que as empresas possuam seus gestores bem treinados. Além dos conhecimentos básicos exigidos, é preciso desenvolver habilidades nas áreas de comunicação, recursos humanos, administração, economia e estatística.

A forma de administração utilizada pela organização é o que determina a forma pela qual os gestores enfrentam e dominam os desafios do ambiente em que vivem. Para que uma empresa possa sobreviver no atual cenário econômico, onde há um elevado nível de competição e as mudanças são constantes, os gestores necessitam tomar decisões cada vez mais precisas, com agilidade e planejamento.

Em função da grande competição no mercado econômico e financeiro, as empresas estão sempre buscando melhorias e diferenciais. É de grande importância que a organização tenha uma administração eficaz e uma das ferramentas mais importantes para sustentar e equilibrar a empresa é a gestão estratégica.

A gestão estratégica de uma empresa deve envolver um conjunto de ações e procedimentos administrativos que visem maximizar os resultados econômicos-financeiros através da eficiência operacional e do controle das atividades financeiras. E isso não é tarefa fácil, por isso que o gestor deve se municiar de todas as ferramentas disponíveis que lhe auxiliem nessa tarefa.

Com inúmeras empresas fracassando em suas operações por problemas na área financeira, mostra-se com clareza que as deficiências nesse setor influenciam na sustentabilidade e crescimento das organizações.

O planejamento financeiro não poderia também ser atrapalhado do restante da organização, seu propósito fundamental deve ser o de dar a vida à estratégia da empresa. Muitas organizações ainda geram o seu planejamento como um número apenas, baseando em um incremento sobre o ano anterior, com pouca ou nenhuma ligação com as definições estratégicas para o futuro da empresa.

Contudo, o assunto foi abordado com base na empresa Coopercarga Logística, que é uma empresa de grande porte, com sua Matriz em Santa Catarina e filial em Paranaguá situado na Rua Comendador Correia Junior, 567, bairro 29 de Julho, atuando com a logística rodoviária, com grande frota de caminhões e qualidade extrema nos serviços prestados.

1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

As empresas de grande porte em Paranaguá têm visto o planejamento financeiro e a gestão estratégica como uma área indispensável em sua estrutura?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Estruturar o planejamento financeiro da Coopercarga Logística, utilizando-a como referência dentro outras empresas de grande porte, destacando a importância da gestão estratégica e elaborando o sistema orçamentário global para que a empresa possa aumentar seus resultados e sua competitividade, adquirindo valor no ambiente que está inserida.

1.2.2. Objetivos específicos

- Explorar a atuação do gestor estratégico no desenvolvimento da empresa;
- Coletar informações financeiras que traduzam a real situação da empresa;
- Expor como este profissional pode influenciar nas tomadas de decisão da empresa;
- Abordar a interatividade desta área com os demais departamentos como fonte de alcance de objetivos e metas;
- Criar controles financeiros para a empresa;
- Explicar como a fusão de funções como a Contabilidade e Administração podem ser vitais à empresa;
- Expor métodos de formulação, implementação e execução da estratégia.

1.3. JUSTIFICATIVA

Mostrar a importância do planejamento estratégico dentro da organização, e do papel do gestor nas tomadas de decisões e na administração dos negócios.

O Conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo

prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle. (Hunger, 2002).

Por ser uma atividade predominantemente voltada para a área administrativa da empresa, os profissionais envolvidos na gestão estratégica deverão estar qualificados a interagir com demais departamentos, pois este tem papel fundamental nas tomadas de decisão.

Buscando fatores para aprimorar os setores das empresas, chegamos ao planejamento financeiro, que é a forma pela qual a empresa estabelece, antecipadamente, as ações necessárias e o modo de agir para alcançar seus objetivos e metas estratégicas.

Com base no planejamento em geral, CHIAVENATO (1999) explica que, as empresas não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para atingi-los da melhor maneira possível.

Conforme HALLORAN (1994) presume a elaboração do planejamento financeiro e resume: “embora as projeções financeiras sejam apenas uma estimativa, elas tornam-se mais concretas à medida que você colhe um número maior de informações”.

1.4. METODOLOGIA

Este estudo teve por objetivo realizar uma pesquisa descritiva e exploratória. Descritiva por expor as características que envolvem a atuação do Gestor estratégico nas empresas, evidenciando a importância deste profissional como peça fundamental dentro das organizações.

Exploratória para melhor familiarização com o assunto em questão.

Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso. (SILVA e MENEZES, 2001).

Fora feita a pesquisa documental, segundo Severino (2010):

Tem – se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja não só de documentos impressos, mais sobre tudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. (SEVERINO, 2010, p. 123)

Eleita a pesquisa de estudo de caso, o instrumento usado será a consulta a diversas referências teóricas para compreensão do tema com posterior análise dos dados, entrevistas com o Gerente Financeiro e Administrativo e para coleta de dados será utilizado um questionário junto aos setores responsáveis para fins de aprofundamento da pesquisa.

O estudo caso pesquisado abrange todas as bibliografias tornada a pública em relação ao estudo, livros, jornais, revistas, como também explorar novos conhecimentos onde os problemas não se cristalizaram suficientemente. (LAKATOS, 2007, p.66.)

O objeto de estudo dessa pesquisa se baseia em demonstrar a importância do planejamento financeiro para o crescimento e existência da empresa. Em tempos de grande evolução e inovação no mercado, as empresas encontram grande dificuldade para continuar ativa e com sucesso diante das demais empresas.

O planejamento financeiro é uma ferramenta de suma importância para que a empresa cresça e continue no mercado, pois muitos empreendedores querem ter seu próprio negócio, porém não tem conhecimento de como administrar uma empresa e quais as ferramentas que devem ser utilizadas no processo administrativo.

Para tanto, foi feita uma análise da organização visando conhecer seus processos e rotinas e entender como funciona o ambiente da empresa Coopercarga Logística. Nesse ponto e em demais a disponibilidade das informações, que é fundamental, foi de fácil acesso por ser parte do quadro de funcionários da empresa.

2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO: CONCEITO

O planejamento financeiro é a forma pela qual a empresa estabelece, antecipadamente, as ações necessárias e o modo de agir para alcançar seus objetivos e metas estratégicas.

Podemos definir planejamento como a tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária. Planejar significa traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-los, a fim de atingir certos objetivos.

De acordo com CHIAVENATO (1999), as empresas não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para atingi-los da melhor maneira possível.

Segundo HALLORAN (1994, p. 22), o planejamento financeiro, prevê a sua elaboração e resume: “embora as projeções financeiras sejam apenas uma estimativa, elas tornam-se mais concretas à medida que você colhe um número maior de informações”.

O planejamento financeiro coloca diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa. Com relação ao crescimento da empresa, ele está diretamente ligado à política financeira adotada pela empresa. Assim, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados; é, portanto, um plano para o futuro. O planejamento auxilia ainda na implantação de projetos que exijam análises com antecedência de todas as variáveis a serem analisadas e a situação de incerteza.

GITMAN (1987) afirma que os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais. Ele divide o planejamento em dois planos:

- a) plano financeiro de longo prazo;
- b) plano financeiro de curto prazo.

2.1. PLANO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO

O procedimento de planejamento financeiro tem o ponto inicial com a elaboração de um planejamento de longo prazo. Esse planejamento, como o nome diz, é um conjunto de planos de ação que visam um espaço de tempo maior. Fazem parte do plano estratégico da empresa e irão direcionar a formulação dos planos de curto prazo.

Os planos financeiros a longo prazo em geral refletem o impacto antecipado da implementação de ações planejadas sobre a situação financeira da empresa.

Esses planos tendem a cobrir períodos que vão de dois e dez anos; em alguns casos se tem o emprego de planos quinquenais, que são continuamente revistos à chegada de novas informações. Na maioria das vezes as empresas, sujeitas a elevados graus de incerteza operacional ou ciclos de produção relativamente curtos, ou ambos, tenderão a empregar horizontes de planejamento mais curtos. Os planos financeiros a longo prazo tendem a focalizar a implementação de dispêndios de capital propostos, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e relacionadas com o desenvolvimento de produtos, e importantes fontes de financiamento.

2.2. PLANO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

O planejamento de curto prazo possui uma curta duração (de um a dois anos). Ele reflete os resultados esperados de ações a curto prazo. Tem caráter operacional e seus principais insumos são: projeções de vendas, dados operacionais e financeiros. O resultado serão os orçamentos operacionais e as projeções financeiras.

Utilizando a previsão de vendas como insumo básico, desenvolve-se um plano de produção que leva em conta o tempo necessário para converter matéria prima em produto acabado. Os tipos e quantidades de matéria prima necessárias durante o período de previsão podem ser estimados a partir do plano de produção.

Baseando-se nestas estimativas de consumo de matéria prima, pode-se programar quando e quanto comprar de matéria prima. Pode-se estimar o montante de mão de obra necessária, seja em homens-horas ou em dinheiro. Os custos

indiretos de fabricação podem ser estimados, e finalmente as despesas operacionais, especificamente as despesas com vendas e administrativas, podem ser estimadas com base no nível de operações necessário para sustentar as vendas previstas. (GITMAN, 1987).

3. FERRAMENTAS FINANCEIRAS

É muito importante que algumas ferramentas sejam utilizadas pelo empreendedor para auxiliar na administração da empresa, independente do porte. Além de antecipar problemas financeiros ou uma falta no estoque, por exemplo, algumas planilhas são essenciais para o planejamento estratégico do negócio.

Para a maioria das empresas de micro e pequeno porte, independente do setor de atuação, os controles de caixa, de bancos, de contas a receber, de contas a pagar e controles de estoques são essenciais para a gestão financeira. Sem esses controles, o empresário tem dificuldades para gerenciar as finanças do negócio.

Hoje as empresas podem buscar auxílio de algumas planilhas onde é possível diminuir a exposição da empresa a riscos. O próprio SEBRAE (s.d.) disponibiliza uma série de planilhas para auxiliar a gestão financeira do seu empreendimento.

Fluxo Caixa

Projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

Datas Dia	/ / Segunda-feira	/ / Terça-feira	/ / Quarta-feira	/ / Quinta-feira	/ / Sexta-feira	/ / Sábado	/ / Domingo	/ / Segunda-feira
Saldo do Caixa	-	-	-	-	-	-	-	-
Recebimentos								
Vendas								
Outros recebimentos								
PAGAMENTOS								
Prolabore								
Vale transporte								
Telefone								
Fornecedor A								
Fornecedor B								
Fornecedor C								
Outros fornecedores								
Aluguel								
Contador								
Empréstimo								
Juros								
Salários								
Outros Pagamentos								
Saldo do Dia								

Tabela 01 – Fluxo de caixa. Fonte SEBRAE (s.d.).

Controle Diário de Caixa

Registra diariamente todas as entradas e saídas de dinheiro, além de apurar o saldo existente no caixa. A principal finalidade do controle de caixa é verificar se não existem erros de registros ou desvios de recursos.

CONTROLE DE CAIXA				
Empresa:		Mês/Ano:		
Dia:	Item - Descrição	Entradas (R\$)	Saídas (R\$)	Saldo (R\$)
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				

Tabela 02 – Controle de Caixa. Fonte SEBRAE (S.d.).

Controle Bancário

É o registro diário de toda a movimentação bancária e do controle de saldos existentes, ou seja, os depósitos e créditos na conta da empresa, bem como todos os pagamentos feitos por meios bancários e demais valores debitados em conta (tarifas bancárias, juros sobre saldo devedor, contas de energia, água e telefone, entre as principais).

Controle de Contas a Receber

Tem como finalidade controlar os valores a receber, provenientes das vendas a prazo.

Controle de Contas a Pagar

Utilizado para organizar os totais a pagar, obedecendo a seus períodos de vencimento: dia, semana, quinzena, 30, 45, 60 dias, etc.

Controle de Estoques

Controlando os estoques existentes na sua empresa, você evita desvios, fornece informações para reposição dos produtos vendidos, e ainda facilita a tomada de providências para redução dos produtos parados no estoque.

Controle Analítico de Clientes

Quando o cliente não pagar na data do vencimento, verifique o histórico do cliente (controle individualizado), para analisar as providências que deverão ser tomadas.

Controle Mensal de Despesas

Serve para registrar o valor de cada despesa, acompanhando sua evolução.

Controle Diário de Vendas

Sua principal finalidade é acompanhar as vendas diárias e o total das vendas acumuladas durante o mês.

4. ADMINISTRAR O CAPITAL DE GIRO PARA ELABORAR UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Longenecker et al (1998) referem que uma administração eficaz do ativo circulante (á curto prazo) e dos passivos circulantes (fontes de financiamento á curto prazo) é de grande importância para os empresários, uma vez que oportunidades de negócios podem ser descartadas pela má gestão dos ativos e passivos circulantes. O gerenciamento dos ativos circulantes e fontes de financiamento á curto prazo, são os aspectos mais importantes na administração da pequena empresa.

Segundo Matias e Lopes (2002), normalmente em pequenas empresas, o responsável pela administração financeira é o proprietário ou uma pessoa de extrema confiança, que por sua vez deverá ter um pouco de conhecimento de todas as outras áreas e que devem desempenhar tarefas como: elaboração de orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, do crédito e do estoque. Fazer ainda a análise das oportunidades de investimento e formas de captação de recursos, tanto a curto como á longo prazo.

Dessa forma, nos preocupamos em estudar como se dá a administração do capital de giro (caixa, duplicatas a receber e estoques) nas empresas de pequeno porte.

Segundo Hoji (2001), o capital de giro são os recursos investidos em ativos circulantes que dão sustentação as atividades operacionais e que se transformam durante o período do ciclo operacional (período que vai desde a compra da matéria-prima, até o recebimento das vendas a prazo).

A cada vez que um ativo circulante sofre transformação no seu estado patrimonial, produz reflexo na contabilidade. Quando completar o ciclo operacional, esses ativos deverão voltar ao “estado de dinheiro” e deverá estar maior do que o valor inicial.

De acordo com Gitman (1987), as contas que compõem o capital de giro são:

- **Caixa:** é percebido como um ativo que não gera lucro, mas necessário para pagar salários e matéria-prima, comprar ativos imobilizados, pagar impostos, para o serviço de dívida, pagar dividendos, etc... São recursos disponíveis dessas necessidades operacionais do dia-a-dia de uma empresa. O objetivo do

administrador é manter um caixa suficiente para arcar com seus compromissos, de forma que mantenha sua posição creditícia e atendimento de necessidades de caixa inesperadas.

Existem modelos matemáticos que auxiliam na determinação do caixa a ser mantido, de modo que o custo de oportunidade, inerente à manutenção do caixa, seja minimizado.

As empresas de pequeno porte enfrentam grande problema com a insuficiência de dinheiro e capital, e a administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e sucesso das mesmas. Um desequilíbrio de caixa pode ser indício de um problema mais grave. Nessas empresas, geralmente os recursos são limitados e as formas de captação mais restritas, por isso recomenda-se para uma administração eficiente do caixa, o controle do seu fluxo. (MATIAS e LOPES, 2002)

- **Duplicatas a Receber:** são ferramentas geradas pela concessão de crédito das empresas, em função das vendas a prazo. A administração eficiente das Duplicatas a Receber, depende da política de crédito adotada pela empresa que determina à seleção de crédito, padrões, condições de crédito e políticas de cobrança.

A administração das duplicatas a receber é um dos maiores problemas enfrentados pelas pequenas empresas, uma vez que não dispõe pessoal e nem meios de obter informações seguras para um processo de concessão de crédito. Além dessas empresas terem sempre a intenção de aumentar seu volume de vendas, mesmo as custas de devedores duvidosos, frequentemente a carteira de clientes é formada por empresas locais, administradas por amigos pessoais, o que torna difícil a não liberação do crédito.

Para Matias e Lopes (2002), a concessão de crédito é uma decisão de marketing e afeta diretamente a conta caixa da empresa, uma vez que é prorrogada a entrada dos recursos gerados pelas vendas a prazo e registrado no balanço patrimonial como contas a receber. Políticas, prática e procedimentos adotados na administração do crédito afetam o ciclo de contas a receber e seu fluxo de caixa decorrente.

Realizar o controle das contas a receber é de suma importância quando se tem um controle centralizado, o que contribui com informações para alguma tomada de decisão.

Este controle poderá ser feito através de sistema de informatização, o que agilizará o processo e disponibilizará informações de forma mais precisa, para que o

pequeno empresário tome decisões acertadas quanto à política de crédito e duplicatas a receber.

- **Estoques:** são ativos circulantes necessários ao processo produtivo e de vendas com um mínimo de distúrbio e representam um investimento significativo por parte das empresas. Podem ser de três tipos: matéria-prima, produto em elaboração e produto acabado. São considerados investimentos por haver empate de capital. Um investimento em estoques acima do necessário torna-se bastante oneroso, uma vez que aumenta o custo de oportunidade.

Matias e Lopes (2002) mencionam que os estoques tem grande importância no contexto da empresa, uma vez que representam um dos investimentos mais elevados nas contas que compõem a estrutura de capital de giro nas micro e pequenas empresas.

Os empresários devem sempre procurar manter na sua estrutura operacional, níveis de estoques que se enquadrem em padrões mínimos e máximos ditados pela segurança e pelo bom senso, tendo como objetivo ter os bens certos nas quantidades certas e na hora e local certos, o que requer submetas mais específicas do controle de estoques.

- **Títulos Negociáveis:** São instrumentos financeiros públicos ou privados de curto prazo, de alta liquidez e que rendem juros. São considerados quase caixa e utilizados para aplicação de recursos temporariamente ociosos.

A diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante é o capital de giro líquido, o qual poderá ser positivo (reserva financeira) ou negativo.

Conforme Hoji (2004) os passivos circulantes representam as fontes de financiamento á curto prazo da empresa e que algumas são geradas pelas próprias operações, tais como 8 duplicatas a pagar aos fornecedores, impostos a recolher, salários, encargos sociais a pagar e provisões para férias e 13º salário (fontes espontâneas sem cobrança de juros) ou ainda através de financiamentos e empréstimos bancários, sobre os quais são pagos encargos (juros).

A obrigação do gestor financeiro é fazer com que o capital de giro seja gerido de forma que o custo de manutenção deste seja minimizado mas sem a haja escassez do mesmo, prejudicando a operacionalização da empresa. Se esse

processo for bem executado, contribuirá para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho da empresa.

4.1. A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA MELHORIA NO PROCESSO ORGANIZACIONAL

A finalidade do planejamento financeiro é o de dar vida a estratégia da organização, porém muitas empresas ainda geram o seu planejamento com um número apenas, baseado na variável do dólar do período em questão ou baseado em um incremento sobre o ano anterior, com pouca ou nenhuma ligação com as definições estratégicas para o futuro da empresa.

O sistema de planejamento financeiro e orçamento será uma das condições necessárias para alcançar – se o sucesso empresarial, pois os termos mudaram. A competitividade entre as empresas, os países e os blocos econômicos, ocorre cada vez mais e com maior rapidez. (ZDANOWICZ, 1995, p. 15)

Independente do empreendimento, como qualquer outro a Coopercarga Logística necessita também de bases sólidas para continuar suas atividades com sucesso. Estabelecer indicadores financeiros que permitam conhecer quais as condições financeiras relacionadas com o seu negócio serve como guia de viabilidade do processo.

O crescimento de uma empresa não podem ser garantidos meramente por projetos rentáveis e pela ampliação das vendas. A falta de caixa para saldar as obrigações financeiras, sempre por em perigo uma companhia. Já que o problema é mais crítico quando o crédito é limitado, as pequenas e médias empresas correm maior perigo de deficiências de caixa que as grandes corporações, que, em geral, possuem um amplo leque de alternativas de financiamento. Isso não significa que as grandes empresas nunca tenham problemas de liquidez.

Mesmo contas a receber não têm liquidez, a menos que sejam prontamente transformadas em caixa. Mesmo um crescimento extraordinário no índice de vendas não protege a empresa de uma possível falência. A administração precisa fazer um planejamento financeiro metódico para avaliar as necessidades futuras de financiamento.

A época dos diferentes tipos de financiamento também a critica para o planejamento financeiro. Por exemplo, num momento de elevação das taxas de

juros, um empréstimo com juro fixo de longo prazo é preferível a um empréstimo de curto prazo. Quando se espera uma queda na taxa de juros, o diretor financeiro preferirá captar no curto prazo e refinanciar o empréstimo a uma taxa de juro inferior, no momento em que as taxas tenham caído.

O planeamento de curto prazo é, geralmente, de um ano ou um semestre, e coincide com o exercício social da empresa. Pode ser apresentado em períodos mensais os primeiros três ou seis meses e em períodos trimestrais o restante dos meses. (GITMAN, 1987, p. 252).

O planeamento à curto prazo, cujo resultado devera ser um plano para o primeiro segmento anual do plano de longo prazo, decorre dos estudos do ambiente e dos objetivos incluídos no plano inicialmente feito para vários anos futuros.

Os planos financeiros à longo prazo em geral refletem o impacto antecipado das implementações de ações planejadas sobre a situação financeira da empresa. Tais planos tendem a cobrir períodos que vão de dois a dez anos.

Os planos financeiros à longo prazo tendem a focalizar a implementação de dispêndios de capital propostos, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e relacionadas com o desenvolvimento de produtos, e importantes fontes de financiamento. Deve-se incluir também a conclusão de projetos existentes, de linhas de produtos, ou ramos de negócio; reembolso ou amortização de dívidas e quaisquer aquisições planejadas. (GITMAN, 1987, p. 251).

O projeto de longo prazo é algo que começa hoje para terminar algum tempo depois, num cenário sem mudanças que alterem sua decisão. Faz a referência ao plano para um período que varia de empresa de acordo com vários fatores, como, por exemplo, a estabilidade relativa do setor que atua.

4.2. A FUNÇÃO DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

O planeamento financeiro é uma parte importante do trabalho do administrador financeiro. Este deve ter uma postura de líder financeiro o qual deve ter uma responsabilidade social.

As atividades de operações existem em função do negócio da empresa e não a da competência do administrador financeiro determinar como elas devem ser conduzidas. Entretanto, com os seus conhecimentos técnicos, ele pode contribuir decisivamente quanto à melhor forma de conduzir as atividades operacionais. (HOJI, 2004, p. 25)

Hoji (2004) defende que as atividades de operações são em função da empresa e que o administrador financeiro apenas pode contribuir com os seus conhecimentos nas decisões que a mesma precisa tomar.

Os atributos do administrador financeiro são:

- receber o apoio técnico de profissionais especializados em Tesouraria e Controladoria. Os executivos responsáveis por essas duas áreas recebem o título de tesoureiro (ou gerente financeiro) como é na Coopercarga Logística e controller (ou contador), respectivamente;
- tem a função de observação e controle da administração;
- assume certas obrigações pelo fato de ficar incumbido de gerir a empresa. Deve ter uma percepção clara de ética e evitar compensações ou outras formas de tirar proveito pessoal;
- não deve se comprometer em práticas que possam denegrir a imagem da empresa, mas deve participar, tanto quanto possível, de atividades sociais, demonstrando que estão cientes da importância da comunidade e daqueles que adquirem seus produtos e serviços. E deve também assegurar que todos os padrões ambientais e legais sejam respeitados a fim de que a saúde e a segurança da comunidade e dos trabalhadores sejam respeitadas.

A eficiência, a eficácia e a efetividade prática do sistema de planejamento financeiro e orçamento dependerão da cúpula diretiva, cabendo – lhe informar as macro políticas de atuações e realizar as correções necessárias para que se constituam em importantes instrumentos de trabalho às organizações. No entanto, as gerências e as pessoas envolvidas no processo orçamentário deverão estar também, comprometidas com o mesmo.

O sucesso de um empreendimento pode ser garantido com um gestor qualificado, pois o mesmo auxilia na concepção de projetos que a empresa precise fazer e nas tomadas de decisões, pois garante uma maior perspectiva de acertos.

As principais responsabilidades de um administrador financeiro são:

- Previsão e planejamento: o staff financeiro deve coordenar todo o processo de planejamento empresarial;
- Decisões de investimentos e financiamentos: como investir para obter a poupança necessária e como obter recursos de terceiros, remunerado o capital investido, de acordo com uma determinada taxa nominal de juros do mercado;

- Coordenações e controle: o líder financeiro deve interagir com os colaboradores de outras áreas, de sorte a assegurar que a empresa esteja sendo operada com maior eficiência possível;
- Observações dos mercados financeiros: cabe a esse profissional realizar sucessivas interações com os mercados financeiros e de capitais, sempre com o intuito de levantar e aplicar fundos;
- Administração do risco: o líder financeiro deve ter uma noção exata de que sejam os riscos sistemáticos ou não diversificados e não sistemático ou diversificado, inclusive, no que tange ao risco do país.

As funções primordiais do administrador financeiro são:

1. Análise, planejamento e controle financeiro;
2. Tomadas de decisões de investimentos; e
3. Tomadas de decisões de financiamentos.

Análise, planejamento e controle financeiro consistem em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meios de relatórios financeiros, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações.

Para que seja feito investimentos na Coopercarga Logística, é feito uma análise prévia para cada investimento, porém após o projeto entrar em operação, é análise global se volta para a média dos investimentos. Pois existe um controle individual de cada projeto, que é acompanhado pela equipe, onde é identificado as performances e quais projetos devem ser descartados ou descontinuados e quais devem ser ampliados.

Para GropPELLI & Nikbakht (2005):

Administradores capazes têm discernimento e instinto para saber quais planos de ação devem implementar e qual o momento de fazê-lo. Sabem quando levantar fundos e como controlar os ativos. Essas decisões corretas traduzem –se em sinais favoráveis aos investidores e, em geral, resultam numa melhor avaliação das ações ordinárias da empresa. (GROPPELLI; NIKBAHT, 2005, p. 25).

A Coopercarga Logística é uma empresa muito bem administrada pelos seus gestores e por isso o seu crescimento e desenvolvimento ocorreu significativamente.

4.3. A FUNÇÃO FINANCEIRA E A CONTABILIDADE

As atividades do diretor tesoureiro com as finanças e do controller com a contabilidade da empresa estão sob controle do vice – presidente de finanças (CFO). Essas funções se relacionam proximamente e geralmente se sobressaem. A administração financeira e a contabilidade não são facilmente distinguíveis.

Em algumas empresas, o controller muitas vezes é responsável pela função financeira. Em grandes empresas, muitos contadores estão envolvidas proximamente em varias atividades financeiras. Porém, há duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: uma é relativa a ênfase sobre fluxos de caixa e a outra diz respeito a tomada de decisões.

Ênfase nos fluxos de caixa: A principal função do controller é desenvolver e prover dados para mensurar a performance da empresa, avaliando sua posição financeira. O contador prepara demonstrações financeiras que reconhecem a receita no momento em que os gastos são incorridos.

O gerente financeiro, por outro lado, enfatiza principalmente os fluxos de caixa, a entrada e saída de dinheiro. Ele mantém a solvência da empresa através do planejamento de fluxos de caixa necessários para satisfazer suas obrigações e adquirir os ativos necessários para alcançar assim as metas da empresa.

Tomada de decisões: A segunda maior diferença entre finanças e contabilidade diz respeito à tomada de decisões. Contadores dedicam a sua atenção a coleta e a apresentação de dados financeiros.

Administradores financeiros avaliam as demonstrações contábeis, desenvolvem dados adicionais e tomam decisões baseados na sua avaliação dos resultados e riscos associados. Contadores fornecem dados desenvolvidos de forma consistente sobre as operações passadas, presentes e futuras da empresa. Administradores financeiros usam esses dados na forma bruta, ou após certos ajustes e análises, como um importante insumo para o processo de tomada de decisões.

A Coopercarga Logística utiliza as informações financeiras para a tomada de suas decisões o que tem sido o enfoque principal para o bom desempenho de qualquer atividade.

A função financeira, cuja finalidade é assessorar a empresa como um todo proporcionando – lhe os recursos monetários exigidos, não determina, por isso

mesmo, quais as aplicações a serem feitas pela empresa. Isso decorre dos objetivos e das decisões da administração e/ou dos proprietários da empresa.

Um planejamento financeiro eficiente inclui a elaboração e cumprimento das metas de forma disciplinada. De fato não é fácil criar metas ambiciosas e ao mesmo tempo realistas, muito menos conseguir cumpri-las dentro dos prazos estabelecidos.

Por isso a Coopercarga Logística busca a cada dia inovar e ampliar seu planejamento financeiro, para que isso ocorra, a empresa faz algumas análises frequentes como:

- Identificar das metas e objetivos a serem alcançados;
- Coleta dos dados e informações necessárias;
- Análise da situação atual e consideração de alternativas;
- Desenvolvimento das estratégias para atingir as metas;
- Implementação das estratégias;
- Revisão periódica do seu plano.

O planejamento financeiro pode antecipar os resultados esperados da organização e a possibilidade de concretizar os mesmos.

A intenção do planejamento dentro da Coopercarga Logística a buscar racionalmente o melhor caminho para alcançar o lugar esperado.

Conceitos errados sobre o planejamento financeiro que não são utilizados pela Coopercarga Logística:

- Esperar momentos de crise para tomar a iniciativa de fazer o planejamento financeiro;
- Não estabelecer objetivos financeiros mensuráveis;
- Tomar uma decisão financeira sem entender seus efeitos em sua situação financeira global;
- Confundir planejamento financeiro com investimentos;
- Ter certa aversão quanto a reavaliações periódicas em seu planejamento financeiro;
- Esperar retornos irreais para seus investimentos;

- Pensar que utilizar os serviços de um consultor financeiro, significa perder o controle de suas finanças.

A consultoria realiza serviços de planejamento financeiro empresarial. Este serviço é ideal para todo e qualquer tipo de organização, já que viabiliza e traz grandes melhorias aos processos financeiros.

4.4. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Depois os objetivos e as metas foram determinados, pressupõe-se que o sistema de planejamento financeiro será definido de forma simples, eficaz e seguro para a empresa.

O conhecimento em tempo hábil das necessidades da empresa em relação ao mercado deveria ser estudado pelo comitê de planejamento financeiro e orçamento, bem como a tomada de decisão mais conveniente será previamente analisada". (ZDANOWICZ, 1995, p. 25)

A alta gerência deveria envolver – se com o processo operacional de planejamento financeiro, fixar os objetivos e as metas a empresa. Após essa etapa, a direção da empresa deveria carrear esforços e tempo para aspectos estratégicos, ou seja, as oportunidades e as ameaças do mercado.

Abaixo um fluxograma do processo de elaboração:

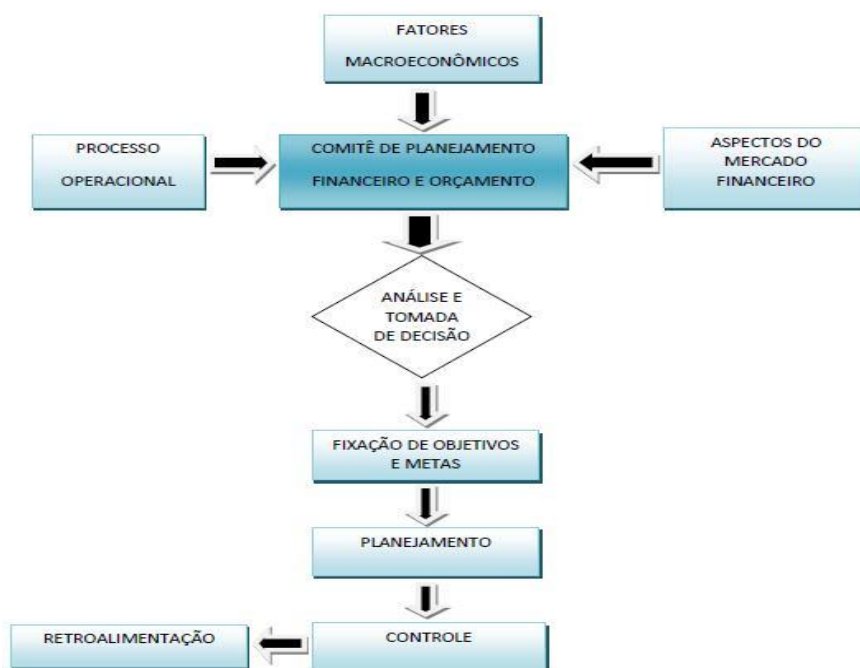


Ilustração 01: Fluxograma do Processo de Elaboração. Fonte ZDANOWICZ (1995)

O comitê de planejamento financeiro e orçamentário deverão analisar o processo operacional, ou seja, a sua produtividade, a qualidade na prestação dos serviços como é o caso da Coopercarga Logística, as análises de mercados atuais e emergentes, etc.

Os fatores macroeconômicos estarão relacionados as variáveis conjunturais da economia e do mercado interno e externo, concorrência, perspectivas inflacionárias, política governamental, evolução do setor que pertence à empresa, etc.

Quanto aos aspectos do mercado financeiro, referem – se a evolução da taxa de juros, ao risco de futuras operações financeiras, à estabilidade econômica do país, ao comportamento dos mercados acionário e financeiro, etc.

O comitê de planejamento financeiro e orçamento, após proceder cuidadosa análise dos itens descritos acima, deverá tomar a decisão para fixar os objetivos e as metas operacionais para o próximo período. Uma vez definidos os objetivos e as metas, o comitê de planejamento financeiro deverá estimar as atividades necessárias para que a proposta possa ser executada e, posteriormente, o controle das mesmas.

Após a decisão financeira ter sido tomada, deve haver constante vigilância e monitoramento dos desdobramentos. Se o plano original estiver aquém das expectativas, isso precisa ser logo reconhecido e sanado. Aqueles que demoram a adotar a ação adequada pagam o preço pela administração ineficiente. Esse preço é determinado pelo mercado (e pela comunidade investidora), que no conjunto, age com grande eficiência para avaliar o desempenho. Administradores ineficientes ou inflexíveis são responsabilizados pelas forças competitivas e pelo mercado, cujas avaliações se tornam os determinantes finais do sucesso ou insucesso da administração financeira.

Por isso é importante manter – se tanto a par dos novos avanços da teoria atual de finanças quanto dos acontecimentos que ocorrem nos mercados financeiros. As finanças formam uma disciplina importante que requer atualização constante dos antigos conceitos e aperfeiçoamento dos novos.

O surgimento de novos instrumentos financeiros, como futuros financeiros, opções e outros direitos contingentes sobre passivos, fornece aos administradores os métodos mais sofisticados e eficazes para avaliar e, quando necessário, alterar as decisões financeiras.

É um processo de desenvolvimento e implementação de um plano personalizado para evitar ou resolver problemas financeiros com objetivo de alcançar metas previamente determinadas. Onde qual se avalia o dia a dia, sem perder de vista o planejamento de longo prazo.

A análise financeira refere – se a avaliação ou estudo da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou projeto. Engloba um conjunto de instrumentos e métodos que permitem realizar diagnósticos sobre a situação financeira da empresa, assim como prognósticos sobre o seu desempenho futuro. É a capacidade de avaliar a rentabilidade empresarial, tendo em vista, em função das condições atuais e futuras, verificar se os capitais investidos são remunerados e reembolsados de modo a que as receitas superem as despesas de investimento e funcionamento.

Para Gropelli & Nikbakht (2005):

Finanças são a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio. Mais especificamente, ao usar o valor presente líquido (fluxo de caixa futuro, descontado o valor presente menos os custos originais)'. GROPELLI & NIKBAKHT (2005, p. 03)

As finanças podem ser definidas como a arte e a ciência de gerenciamento de fundos. Virtualmente, todos os indivíduos e organizações ganham ou captam e gastam ou investem dinheiro. As finanças lidam com o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre indivíduos, negócios e governo.

As principais áreas de decisões na administração financeira de uma empresa são as seguintes:

- Investimento: A preocupação primordial diz respeito a avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos nas atividades da empresa;
- Financiamento: O que se deseja fazer a definir e alcançar uma estrutura ideal em termos de fontes de recursos, dada a composição dos investimentos.
- Utilização (destinação) do lucro líquido: Por fim, há uma área de decisões, também comumente conhecida pelo nome de política de dividendos, que se preocupa com a destinação dada aos recursos financeiros que a própria empresa gera em suas atividades operacionais e extra – operacionais.

É preciso entender as principais dimensões do processo de planejamento financeiro para administrar eficientemente as atividades financeiras da empresa.

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na construção de seus objetivos. Dois aspectos – chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. (GITMAN, 1987, p. 588).

Constatou-se que o planejamento de caixa e o planejamento de lucro são dois aspectos importantes do processo.

4.5. A INSERÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO

A figura da estrutura e da tendência do mercado constitui informações, extremamente úteis para o comitê de planejamento financeiro e orçamento da Coopercarga Logística utilizar nas projeções de venda e prestação de serviço, pois é de sua responsabilidade avaliar a evolução da participação relativa do serviço da empresa.

É importante o comitê de planejamento financeiro e orçamento saber as participações no mercado: da concorrência, da empresa, dos consumidores não relativos e não absolutos. Os consumidores não relativos da Coopercarga Logística são aqueles que, eventualmente, contratam os serviços da empresa ou da concorrência, pois não têm preferência explicitamente definida. Quanto aos consumidores não absolutos são identificados como os que não contratarão os serviços da empresa nem da concorrência, por falta de poder aquisitivo, isto é, não têm renda.

A Coopercarga Logística conta com empresas que são fixas na contratação para prestação de serviço, ou seja, é um cliente ativo sempre, necessita que a Coopercarga Logística sempre preste serviço a ela, como é o caso da Klabin. Porém existem demais empresas que firmam seu contrato apenas para alguns dias, o que são chamados de puxa, por um determinado período e depois encerram o serviço.

A seguir, a estrutura de mercado graficamente:



Ilustração 02 - Estrutura do Mercado. Fonte ZDANOWICZ (1995)

A projeção da estrutura de mercado da empresa devera ocorrer a partir da experiência adquirida em seu mercado de atuação, através do comitê de planejamento financeiro, que visualizara crescimentos reais ou não de vendas para o período projetado.

É de suma importância o comitê de planejamento financeiro fazer o exercício de projeção, em termos relativos e absolutos, de sua estrutura de mercado. Isso será útil, pois poderá servir como um indicador a mais para o comitê saber se a empresa estará, ou não, aumentando sua participação no seu mercado de atuação.

Para alcançar esse desenvolvimento a Coopercarga Logística conta com o auxilio do planejamento financeiro que esta presente sempre na administração de seus gestores. E um sistema tecnológico sempre adaptado as mudanças e inovações.

Pois não é somente querer ter seu próprio negócio se não tem conhecimento das regras básicas e administração deste negócio. É preciso ser profissional.

A Coopercarga Logística busca desempenhar sua função diferenciada, acima da média dos concorrentes. E planeja a integração e o inter – relacionamento entre varias áreas da empresa.

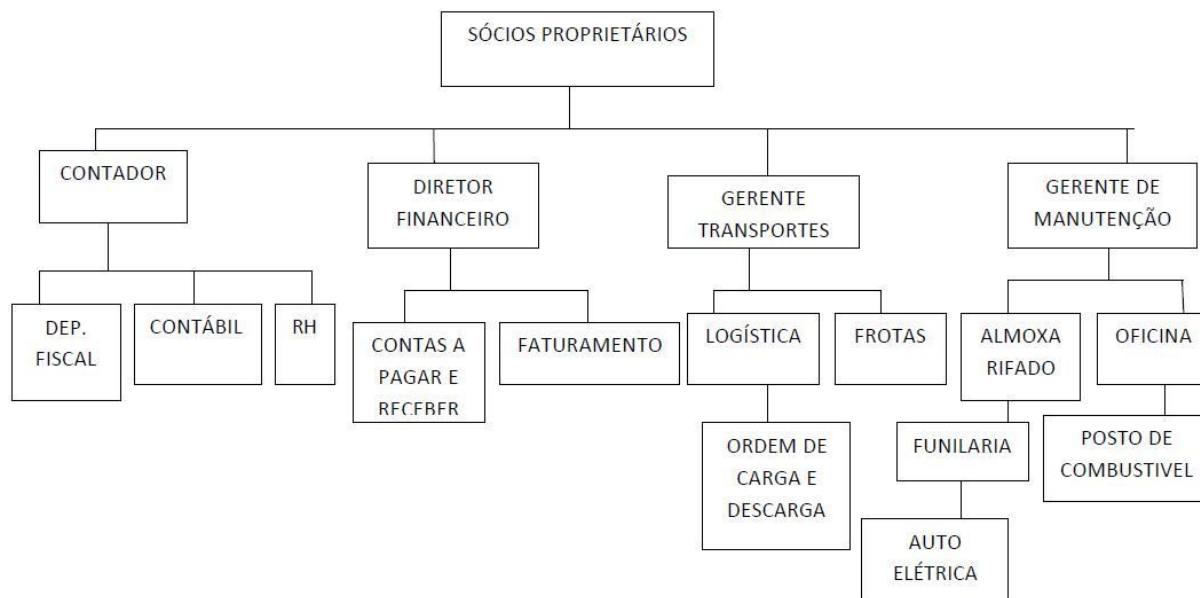


Ilustração 3 – Organograma da Coopercarga Logística.

4.6. PREPARARANDO UM FLUXO DE CAIXA

Para a elaboração do fluxo de caixa, será analisado conta por conta, para identificar sua influência no caixa.

CIA TRANSPORTADORA			
BALANÇOS PATRIMONIAIS ENCERRADOS		31-12-19X0	31-12-19X1
ATIVO			
CIRCULANTE		<u>650.000</u>	<u>800.000</u>
CAIXA		200.000	250.000
Contas a Receber		450.000	550.000
Permanente			
Imobilizado		<u>4.800.000</u>	<u>4.200.000</u>
Valor Original		6.000.000	6.600.000
(-) Deprec. Acumulados		<u>1.200.000</u>	<u>2.400.000</u>
Total		5.450.000	5.000.000
PASSIVO			
Capitais de Terceiros		<u>3.500.000</u>	<u>3.300.000</u>
Passivo Circulante			
Fornecedores		500.000	600.000
Exigível a Longo Prazo (Financiamento)		3.000.000	2.700.000
PATRIMONIO LÍQUIDO		<u>1.950.000</u>	<u>1.700.000</u>
Capital		1.000.000	1.000.000
Lucros Acumulados		<u>950.000</u>	<u>700.000</u>
Total		5.450.000	5.000.000
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PARA O PERÍODO DE 19X1		DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS EM 19X1	
RECEITA	5.650.000	Lucros Acumulados em 31-12-19X0	950.000
(-) Custo do Serviço	3.600.000	(-) Prejuízos do Exercício	50.000
(-) Depreciação	<u>1.200.000</u>	(-) Dividendos	<u>200.000</u>
Lucro Bruto	850.000	Lucros acumulados em 31-12-19X1	700.000
(-) Desp. Operacionais	<u>900.000</u>		
Prejuízo do Exercício	50.000		

Tabela 03 - Como preparar um Fluxo de Caixa. Fonte: Ludicibus e Marion (2000, p.126).

Com todas essas informações e previsões futuras, a Cooper carga Logística fica preparada para enfrentar desafios que possam ocorrer e assim se fortalecer financeiramente.

Esse estudo foi abordado por meios qualitativos. O método qualitativo faz – se viável por aumentar a capacidade do pesquisador em extrair uma grande quantidade de informações, não somente entender como também compreender se houver possíveis mudanças.

5. GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5.1. CONCEITUANDO GESTÃO ESTRATÉGICA

Para começar é importante salientar que é comum as pessoas falarem de gestão dentro das organizações e, normalmente, este é um tema sobre o qual a grande maioria tem uma opinião, sem qualquer constrangimento com a possibilidade de estar falando algo inadequado, tendo em vista que o tema é amplo e não há limites quanto à sua abrangência. Vale notar a contribuição de Rodrigues (2001) que de forma genérica, procura defini-la como: [...] a forma como os relacionamentos entre pessoas se estabelecem na busca de um objetivo comum.

Já segundo Campos, (2009) preocupou-se em examinar a definição de gestão estratégica, quando afirma:

Gestão Estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas para acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Como o próprio nome diz, é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas. (CAMPOS, 2009, p.1)

A Gestão Estratégica constitui-se de uma estrutura voltada para o planejamento do funcionamento de uma empresa, no qual planos construídos exigem eficácia, para que possam ser alcançados os objetivos propostos, além disso um sistema de gestão estratégica, conforme cresce a sua adoção, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- comunicar a estratégia a toda a empresa;
- alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamento anuais;
- identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

5.2. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

A definição de estratégia segundo Santana (2005, p. 1), “A essência da estratégia de negócios está em criar e sustentar vantagens competitivas futuras mais rápido que os concorrentes. A gestão estratégica conduz a organização para mudanças à sua sobrevivência frente à concorrência”.

Já Stoner (1985) cita que:

Entende-se como estratégia o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão. A palavra "programa" implica, em nossa definição, um papel ativo, consciente e racional desempenhado por administradores na formulação da Estratégia da organização. Uma Estratégia estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus diversos objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos usados para a organização seguir em direção a estes objetivos. (STONER, 1985)

Também pode-se definir estratégia, segundo Stoner (1985), como o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Estratégia associa 5 os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

A Gestão Estratégica, na visão de Pereira e Santos (2001), trata-se de uma abordagem focalizada na definição dos resultados e na escolha da estratégia para atingi-los, por meio de ações sistemáticas desdobradas nos vários níveis hierárquicos, ou seja, no estratégico, tático e operacional.

Portanto, Gestão Estratégica é o caminho que a organização deve seguir junto a um planejamento, que é fundamental para a sobrevivência da empresa.

5.3. O QUE É ESTRATÉGIA EMPRESARIAL?

Pode ser caracterizada pela conjugação produto/mercado, isto é, segundo Stoner (2001), a especificação dos produtos com os quais a empresa pretende atingir seus objetivos e dos mercados onde ela pretende operar para colocá-los ou vendê-los. Pode-se entender a Estratégia Empresarial pela escolha dos vetores de crescimento que indicam qual direção a empresa seguirá, tendo por base o perfil de competência da empresa em relação aos seus concorrentes.

Ainda Stoner (2001) enfatiza que:

Se estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo, Estratégia Empresarial é o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa (negócio), que tipo de empresa ela é ou deseja ser (missão). (STONER, 2001)

5.4. CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes.

5.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Munhoz (1993, p.1), o planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas: é o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

Seguindo esta ideia, podemos também afirmar que Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro (STONER, 2001).

Para ter eficácia como gestor e empresário é necessário desenvolver habilidades e pensar estrategicamente. Para isso, é preciso aprender como transformar a visão do negócio em realidade, de forma a determinar sua liderança, aprimorar o trabalho com sua equipe e criar as condições para resolver os problemas do dia-a-dia, intensificando o pensamento crítico. Para isso, o plano de negócios pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica, com o qual se pode confrontar as mudanças, prever possibilidades e novas oportunidades.

Belluci (2012), compara o pensar estratégico com um filme, dando-nos a dimensão deste pensamento:

Pensar estratégico é como fazer um filme. Cada filme tem um contexto (ou uma história) que se usa para começar a experimentar algum resultado (uma emoção) no final. Então, no seu negócio, você também prevê um resultado ideal, analisa a história, vivencia intensamente o momento e vai construindo cenários de como poderá alcançar a visão. (BELLUCI, 2012)

No Processo de Planejamento Estratégico, Belluci (2012) afirma que a palavra-chave é “análise”, ou seja, é a dissolução dos principais aspectos relacionados à estratégia empresarial, para que possam ser tomadas decisões concretas e dados precisos, e, para que seja traçado objetivos e metas de médio e longo prazo. Planejamento Estratégico é o caminho planejado que a empresa deve seguir, assim estabelecendo a interação entre ambientes internos e externos.

Já no Processo de Pensamento Estratégico, para o autor, a palavra-chave é “síntese”, ou seja, é a reunião dos dados precisos e concretos para o desenvolvimento de novas abordagens, definindo uma consistência de comportamento ao longo do tempo. O Pensamento Estratégico qualifica/enfatiza a etapa do diagnóstico: "Quem Somos?", permitindo conhecer a organização quando se elabora/formula a Missão, a Visão e os Valores, pilares que servem de sustentação para a empresa.

De acordo com Kotler (1999), o planejamento estratégico do negócio pode ser dividido em etapas, conforme mostra a ilustração 4.

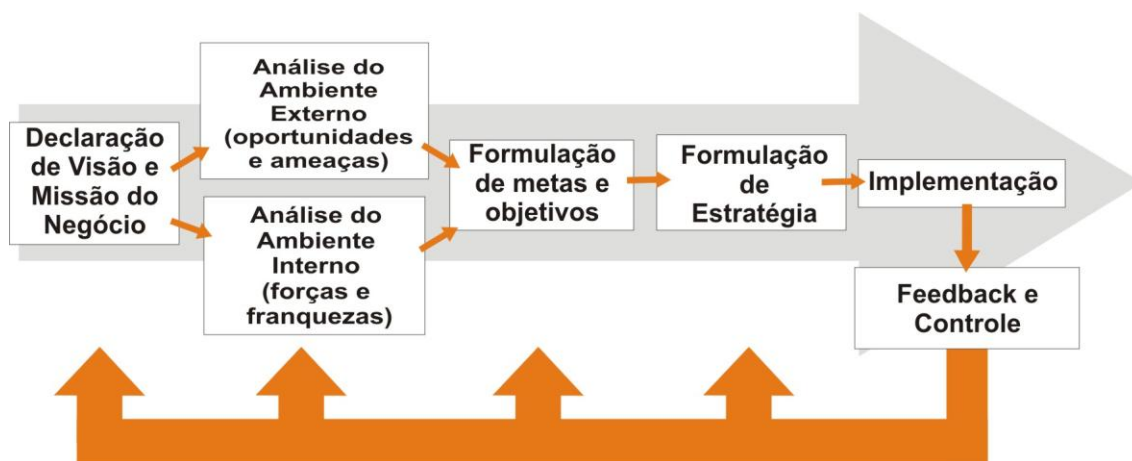


Ilustração 4: Processo de Planejamento Estratégico do Negócio.

5.5.1. Missão

A visão é representada quando nos fazemos as seguintes questões:

- Qual a razão da nossa existência?
- Que diferença terá nosso negócio daqui a 3 ou 5 anos?
- Quem são, ou deveriam ser, nossos principais clientes?
- Quais nossos principais produtos?
- Quais são nossos valores?

A definição de missão que responda a estas questões tem as seguintes vantagens: estabelece os limites que servem de orientação na formulação da estratégia, estabelece padrões para o desempenho da organização em múltiplas dimensões, e, sugere padrões para o comportamento ético dos indivíduos. (HENRIQUES, 2009).

Para a existência de uma empresa, a missão é a responsável pela mesma. A missão faz a resposta da pergunta: “Estou no mercado pra quê?”. Deve ser objetiva, clara, simples e pequena, e a explicitação da mesma traz vários benefícios. Por isso focar e explanar sobre a missão, é importante para os objetivos da empresa.

Para que a missão de uma empresa atinja seu sucesso pretendido, é necessário que haja uma relação interpessoal e boa comunicação entre Colaboradores e Administradores.

A declaração da missão define o que a organização considera importante, ou seja, como a empresa pensa em fazer a diferença na economia e na sociedade. E, para alcançar o sucesso, cada empresa deve desenvolver a sua própria missão. (DRUCKER, 2006, p.28).

A missão serve de estrutura para uma organização, tendo por finalidade alcançar objetivos, devendo sempre buscar inovações, acompanhando as variáveis do mercado.

Sucesso sempre torna obsoleto o comportamento do qual ele resultou, cria novas realidades e diferentes problemas. Somente os contos de fadas terminam com o famoso ‘...e foram felizes para sempre...’. O dirigente que não pergunta ‘qual é nossa missão?’, quando a empresa está tendo sucesso é, na verdade, preguiçoso e arrogante. Não vai demorar muito para que o sucesso se transforme em fracasso. Mais cedo ou mais tarde, qualquer que seja a resposta para esta pergunta, vai ficar obsoleta. (DRUCKER, 2006)

De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), “[...] o que Drucker quer nos dizer é que os dirigentes das empresas precisam ter sensibilidade e humildade, para, mesmo tendo sucesso, perceber as mudanças e tendências do ambiente e incorporá-las à missão.”

Uma organização só atingirá seus objetivos almejados se tiver sua missão clara e divulgada a todos os seus colaboradores.

O que pior pode acontecer com empresas e nações é tomar decisões tópicas no contexto de curto prazo, sem um Planejamento Estratégico de longo prazo. Toda organização tem um propósito único e uma razão para existir. Esta singularidade deve estar refletida na declaração de Missão. Uma organização só alcança um elevado senso de propósito quando explicita e divulga uma clara missão. (VASCONCELOS; PAGNONCELLI, 2001).

Conforme Vasconcelos (2001), poucos de nós podemos construir catedrais, mas quando podemos ver a catedral em causa que estamos defendendo, o esforço parece ser muito mais válido. Uma missão clara nos ajuda a encontrar aquelas catedrais para substituir o que poderiam parecer causas vazias. Pessoas motivadas têm a missão pessoal conectada à missão da empresa.

5.5.2 Visão

A visão relaciona-se diretamente com os objetivos gerais, de longo prazo, descrevendo as aspirações da Instituição para o futuro, sem especificar os meios para alcançá-las. É o que se espera ser num determinado tempo e espaço. Descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos da sua existência, normalmente a longo prazo.

A visão com mais efeito é aquela que cria inspiração e esta inspiração é normalmente querer mais, melhor e maior. Assim, ela deve ser ambiciosamente voltada para o futuro e simultaneamente inspiradora, clara, concisa, coerente com a missão, de modo a que todos a compreendam e a sintam. A visão deve, ainda, ser suficientemente atrativa e constituir um desafio, ao mesmo tempo, atingível, por forma a motivar todos os colaboradores. (DRUCKER, 2006)

Drucker (2006), afirma também que a visão expressa a previsão da alta direção de como a empresa deve estar durante certo período, por exemplo, daqui a 10 anos. Deve ser elaborada pela alta direção, e deve ser criada observando o

mercado em que se insere e os valores e princípios que a organização deseja chegar. A visão também deve ser divulgada por toda a empresa.

5.5.3 Valores

São ideias criadas e baseadas em torno das quais a organização foi construída. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue, em termos de padrão de comportamento de toda a equipe, na busca da excelência.

5.5.4 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são resultados a serem alcançados pela instituição no contexto de seu ambiente para concretizar a sua visão do futuro e cumprir sua missão. Segundo a norma ISO 9001, os objetivos devem ser consistentes com a política e comprometidos com a melhoria contínua, e seus resultados devem ser mensuráveis e atingíveis.

Orienta a SEFAZ (s.d.) que, para atingirmos quaisquer que sejam os objetivos propostos por uma empresa, há que se levar em consideração:

- Ter do negócio uma visão generalista, ou seja, não transformar nunca as metas de uma determinada área funcional nos objetivos do negócio. Metas estratégicas são mutáveis.
- Ser comprometido e envolvido.
- Ser dominado pela prática. Não é proibido teorizar, fazer ou criar modelos, mas ao final se é julgado pelos resultados que a empresa produzir.
- Não se limitar ao cotidiano, buscar ampliar o horizonte temporal. O futuro é incerto.
- Preocupar-se com o portfólio ou carteira de produtos, serviços e mercados da empresa.
- Repensar a estrutura organizacional e os processos administrativos.

5.5.5. Análise Interna da Empresa

De acordo com Chiavenato (2000, p.181), a análise interna da empresa permite uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem ou impedem o seu alcance.

A análise interna envolve:

- Análise de recursos (financeiros, máquinas, equipamentos, matérias prima, recursos humanos, tecnologia, etc.), que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras;
- Análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades, e, como os objetivos organizacionais são distribuídos em objetivos departamentais;
- Avaliação do desempenho da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios, ou seja, qual é a sua competitividade.

5.5.6. Análise Externa do Meio Ambiente

A análise do ambiente externo, de acordo com Chiavenato (2000, p.181), trata das condições externas que rodeiam a empresa, e que lhe impõem desafios e oportunidades.

A análise externa envolve:

- Mercados abrangidos pela empresa, características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas;
- Concorrência ou competição, isto é, empresas que atuam no mercado, disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos;
- Fatores externos como a conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais, etc., que afetam a sociedade, a empresa e as demais empresas.

6. PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica organiza as contribuições que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização. Permite ainda uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo.

É possível analisar a evolução da maturidade estratégica de uma organização pelos seus valores, sua forma de controle/alocação dos recursos, e o relacionamento com o meio ambiente onde se encontra.

No quadro abaixo, as fases demonstram os principais aspectos da implementação da gestão estratégica segundo Santana (2005).

Fases	Desenvolvimento
Fase 01	Começa com o controle de fluxo de caixa e planejamento financeiro anual, com orçamentos individualizados para cada setor, que buscam desenvolver orçamentos para médio prazo. O objetivo é o controle das variações financeiras.
Fase 02	O planejamento é estendido para três e cinco anos, com projeções e tendências futuras na forma de previsão de vendas. O objetivo é reduzir a diferença entre as metas e os resultados, controlando a disponibilidade de recursos.
Fase 03	A organização passa a analisar sua posição frente a ameaças. Rever seu portfólio de produtos, agregar mais valor ou não a eles, e reduzir custos para atender setores mais atrativos. Essas iniciativas implicam no desenvolvimento de novos produtos e serviços, para satisfazer demandas e competições do mercado.
Fase 04	A organização é direcionada pela inovação, adquire habilidades para responder às mudanças de mercado. Os valores e a estrutura organizacional são direcionados para reforçar e desenvolver um papel de liderança no setor de atuação através de contínuas evoluções.

Tabela 4 – Processo de Implementação da Gestão Estratégica.

Na ilustração 5, visualizamos as fases da implementação da gestão estratégica em uma empresa segundo Santana (2005).



Ilustração 5 – Implementação da gestão estratégica.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme pesquisa de dados dentro da empresa Coopercarga Logística, pode – se constatar que o planejamento financeiro vem sendo adotado na gestão da empresa.

Como em qualquer outro empreendimento a Coopercarga Logística necessita de bases sólidas para que as suas atividades continuem com grande sucesso.

E com a visão de gestão com a implantação do sistema de planejamento financeiro, a empresa obteve varias transformações dos objetivos e metas em determinações específicas, assim pode implementar – se ações para obter os níveis de receitas, custos, despesas e lucros esperados. Além de poder antecipar os resultados esperados e poder concretizar os mesmos.

Para as tomadas de decisões seja, investimento, financiamento ou qualquer outra ação que a empresa precise buscar, a Coopercarga Logística utiliza as informações financeiras, analisando o fluxo de caixa atual da empresa, e são feitas projeções de cenários com as decisões a serem tomadas e uma analise como elas poderão afetar o fluxo de caixa futuro da empresa.

A Coopercarga Logística busca a cada dia inovar e ampliar seu planejamento financeiro, para que isso ocorra a empresa segue alguns passos, como a identificação das metas e objetivos a serem alcançados, coleta de dados e informações, desenvolve estratégias para que as metas possam ser atingidas e são feitas revisões periódicas do seu plano.

A empresa esta sempre buscando conhecimentos, informações, tecnologias para estar se adequando para se superar das empresas concorrentes.

Diante dessa realidade o processo de planejamento financeiro tem sido um fator principal para o crescimento e sucesso da empresa.

A Coopercarga Logística busca desempenhar sua função diferenciada, acima da média dos concorrentes. E planeja a integração e o relacionamento entre varias áreas da empresa.

Pois não é somente querer o seu próprio empreendimento se não tem conhecimento das regras básicas e administração deste negócio.

A Coopercarga Logística visa o planejamento financeiro como um elemento essencial no seu crescimento e na sua existência com quase 30 anos de mercado e sendo considerada uma das 10 melhores empresas do ramo no país.

Já na área de planejamento e gestão a empresa Coopercarga Logística, segue na maioria dos planos estratégicos considerando mais as circunstâncias do presente do que as oportunidades do futuro. Com isso, os ganhos alcançados são, normalmente, incrementais. Mesmo na hora de planejar o futuro, muitas empresas mantêm-se atreladas ao que lhes é familiar. Ainda que as reais oportunidades estejam normalmente disponíveis em outras esferas.

A Coopercarga Logística considera a totalidade das características da empresa, seus recursos, seus problemas e objetivos, a partir daí, parte da realidade para uma abordagem completamente nova. No seu processo de desenho e Planejamento Estratégico faz muito mais do que determinar quais ações devem ser tomadas pela empresa no futuro. Ele de fato cria e desenha um novo futuro. O processo estabelece um ambiente que apoia e sustenta ativamente o futuro desenhado, gerando as próprias condições para a sua realização agora.

Implementação totalmente integrada - uma abordagem Única - Gerentes e executivos que entendem Visão Estratégica como uma força capaz de gerar e orientar as ações de uma empresa sabem que sua implementação na empresa é um fator crítico para o sucesso do empreendimento. Muitas vezes, não é a estratégia, produto gerenciamento inovador que distingue a empresa no mercado, mas sim como a empresa implementa o que faz.

O que é único a respeito do processo de desenho e Planejamento Estratégico da Coopercarga Logística é a forma como a implementação na empresa é construída. Desde o início, cada empregado sabe o que a empresa deseja alcançar. Eles sabem a sua parte e sabem a diferença que o seu trabalho individual pode fazer na realização das metas. A geração dessa apropriação da visão da empresa pelos seus empregados e geração de ação comprometida através da organização faz a empresa tornar-se ágil, flexível e capaz de gerar resultados, como quase nada mais pode fazer. A intenção da estratégia desenhada e do futuro desejado torna-se uma força poderosa na organização: essa força desenvolve vida própria, cria seu próprio momento e gera seu próprio entusiasmo. A Coopercarga Logística tem tido sucesso notável em apoiar seus clientes na implementação dessa visão.

7.1. SUGESTÕES DE MELHORIAS

Focando mais na parte financeira onde geram os recursos da empresa, por mais que a empresa esteja desenvolvendo suas atividades corretamente e o planejamento financeiro esteja na sua gestão como foi visto na Coopercarga Logística, é fundamental que sempre haja melhorias na organização.

O sistema de planejamento financeiro envolve todas as áreas da empresa e para que o sucesso e o crescimento ocorram, toda a empresa precisa estar sempre inovando e contribuindo para isto acontecer.

É necessário que os colaboradores sintam – se importantes e fundamentais para a realização desse sucesso.

A empresa deve desenvolver constantemente programas de treinamento, qualificação e uma avaliação de desempenho com todos os colaboradores, para que eles se sintam motivados e conheçam qual o objetivo da empresa, para que possam estar contribuindo com essa meta.

O planejamento financeiro é uma ferramenta administrativa importante no trabalho do administrador. Portanto o administrador financeiro deve buscar sempre o conhecimento e informações que o auxiliarão na sua gestão.

A economia globalizada traz uma rápida evolução do mercado financeiro, o que exige dos profissionais que atuam na área, uma agilidade no processo de tomada de decisões. Por isso o administrador financeiro deve sempre estar informado e ter conhecimento de toda situação da empresa.

A empresa deve criar metas e focar seus objetivos sempre, estabelecer um planejamento estratégico para que essas metas sejam realizadas. E assim a empresa terão crescimento e sucesso sempre.

Se tratando da parte de Gestão Estratégica sempre há a necessidade de desenvolver esse Planejamento dentro da Coopercarga Logística, trabalhando em um grupo que represente todas as áreas da organização participando assim da criação do plano estratégico. Sempre em determinados períodos fazendo um trabalho customizado de acordo com as necessidades e características de seus clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda empresa seja ela qual for seu ramo de atividade aonde pretende atingir o sucesso desejado deve estar sempre focada nos seus objetivos e metas e ter em mente que a gestão estratégica vai além de um processo sistemático de análise de informações, pois procura capacitar as pessoas para pensarem estrategicamente, alcançando uma mudança de comportamento dos tomadores de decisões. Nessa mudança, o papel dos administradores é de suma importância, pois não só fazem as organizações funcionarem bem, através de uma visão sistêmica, analisando e conhecendo a organização como um todo, mas acima de tudo, fazem com que produzam resultados que agreguem valor à sociedade. Enfim, agindo dessa maneira, os objetivos certamente serão alcançados com êxito e a organização se manterá competitiva. Para tanto, vale ressaltar os exemplos de empresas com muitos anos de sucesso e autores mencionados no decorrer deste artigo, os quais argumentam que essas práticas administrativas são um apoio fundamental para a tomada de decisões com mais eficácia, sempre em busca da melhor forma de gerir as organizações. Afinal, ser estratégico é saber dirigir uma organização com uma postura e visão dos empreendedores, inovando constantemente seus processos e produtos, aplicando e aperfeiçoando as funções administrativas e as novas abordagens da administração de forma articulada para a consecução de resultados, tangíveis e intangíveis, planejados previamente. Buscando a necessidade de obter resultados cada vez melhores faz com que as empresas busquem ferramentas que auxiliem na tomada de decisão. Ao que diz respeito a necessidade de recursos financeiros, esta preocupação é constante. Nos dias atuais é importante que as empresas tenham mecanismos de planejamento e controle financeiro. Como foi visto o planejamento financeiro se conceitua em traçar metas, criar planos direcionados onde se deseja alcançar e também faz um planejamento com as finanças, toda circulação de dinheiro na empresa. Portanto a falta de um planejamento financeiro sólido pode causar falta de liquidez da empresa, o que poderá provocar uma falência. A sobrevivência e o crescimento da empresa são consequências de um planejamento financeiro que envolve orçamento, controle das receitas e despesas e que seja suficiente para a projeção de um fluxo de caixa e posteriormente um melhor controle de recursos financeiros. O controle e o planejamento financeiro se fazem necessários em qualquer tipo de empresa

independente do ramo que atua no mercado. O propósito fundamental do planejamento financeiro é o de dar vida a estratégia da organização. Será uma das condições necessárias para alcançar o sucesso empresarial. A Coopercarga Logística, que conta com um planejamento financeiro na sua administração, conforme analisado no decorrer do trabalho, é uma empresa muito bem administrada pelos seus gestores e por isso o seu crescimento e desenvolvimento ocorreu significativamente. A empresa busca o planejamento financeiro como um elemento essencial no seu crescimento. Fica claro assim que toda empresa necessita de bases sólidas para iniciar e manter suas atividades. Utilizando a ferramenta mais importante que é a Gestão Estratégica e o Planejamento Financeiro.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação. Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO9001**. 2000. Disponível em: <www.fasi.edu.br/files/biblioteca/NBR_iso9001.pdf>. Acesso em: 15 Dez 2014.

BELLUCI, Roberto. **Pensamento estratégico**. 2012. <http://www.sebraesp.com.br/index.php/170-produtos-online/planejamento/publicacoes/artigos/6218-o-pensamento-estrategico-transformar-a-visao-em-realidade>

CAMPOS, Wagner. **O Que É A Gestão Estratégica?** 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com>>. Acesso em: 30 jun.2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

_____, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter F. **O homem que inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo, 1987.

GROPELLI, A. A. & NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo, 2005.

HUNGER, J.D. e WHEELLEN, T.L. **Gestão Estratégica – Princípios e Prática**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Editores, 2002.

HALLORAN, J. W. **Porque os Empreendedores Falham**. São Paulo, 1994.

HENRIQUES, José Paulo. **É preciso Gestão Estratégica**. 2009. Disponível em: <<http://student.dei.uc.pt>>. Acesso em 30 jun. 2014.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: Uma Abordagem Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LUDÍCIBUS, Sérgio de & MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

LONGNECKER, Justin; MOORE, Carlos W. e PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo, Makron Books, 1998.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MATIAS, Alberto B., LOPES, Fábio J. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte**. São Paulo, Manole, 2002.

MUNHOZ, Aylza. **Seminário sobre Estratégia Empresarial**. 1993. Disponível em: <<http://www.strategia.com.br>>. Acesso em 10 jul. 2009.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS dos, Aparecido Silvio. **Modelo de gestão: uma análise conceitual**. São Paulo, 2001.

RODRIGUES, Martius Vicente. **Gestão do conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis**. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

SANTANA, Valdinei Leandro de. **Gestão Estratégica e Business Intelligence**. 2005. Disponível em: <<http://www.pelissari.com.br>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

SEBRAE. Planilhas gratuitas essenciais para sua empresa. S.d. Disponível em: <<http://canaldoensino.com.br/blog/9-planilhas-gratuitas-essenciais-para-sua-empresa>>. Acesso em 09 jul 2014.

SEFAZ, ms.gov.br. **O Que É Gestão Estratégica de Negócios?** s.d. Disponível em: <<http://www.sefaz.ms.gov.br>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2010.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

STONER, James A. **O Que é Estratégia?** 1985. Disponível em: <<http://www.strategia.com.br>>. Acesso em 10 ago. 2014.

VASCONCELOS FILHO, P; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZDANOWICZ, Jos. Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1995.

ZDANOWICZ, Jos. Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

QUESTIONÁRIO

ESTUDO DE CASO – COOPERCARGA LOGÍSTICA

Objetivo da Pesquisa é conhecer a aplicação e importância do setor financeiro no gerenciamento desta empresa que tem como ramo de atividade, a logística rodoviária.

Questionário respondido pelo Diretor Administrativo da Empresa.

1) Qual o enquadramento jurídico de sua empresa?

- Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada
- Sociedade Anônima

2) Qual o controle do capital aplicado em sua empresa?

- Estatal
- Privado Nacional
- Privado Estrangeiro

3) Quanto a inovação de serviços que a empresa oferece, através da gestão estratégica que a empresa implanta, qual seriam os fatores que tiveram mais crescimento nos últimos anos?

- Volume de vendas nos serviços
- Volume de vendas de novos segmentos do mercado
- Volume de vendas de novos mercados (geográficos)
- Número de novos clientes

4) Quanto a gestão de recursos humanos, o número de trabalhadores com mão de obra qualificada, com formação superior, contratados nos últimos 2 anos, foi menor que:

- 5
- 10
- 15
- 20
- maior que 20

5) E o número de trabalhadores envolvidos diretamente na prestação do produto/serviço, nos dias de hoje, é:

- menor que 10
- menor que 15
- menor que 20
- maior que 30

nenhum

6) Quanto a gestão estratégica voltado a satisfação do RH, qual o número de trabalhadores que deixaram a empresa nos últimos 6 meses (Excluem-se as pessoas contratadas sazonalmente e de forma temporária)?

- menos que 5
- menos que 10
- menos que 20
- nenhum

7) Quais foram os maiores motivos para a saída desses trabalhadores da empresa?

- Absentismo
- Acidente/Incidente de trabalho
- Baixa qualificação
- Baixo desenvolvimento
- Motivos pessoais

8) Dentro do setor financeiro e seu desenvolvimento quanto ao planejamento, o investimento nesse setor para melhorias futuras através de investimentos, nos últimos 6 meses, foi de (informando o percentual conforme a receita da empresa):

- 5%
- 8%
- 10%
- 20% ou mais
- não houve investimentos

9) Quanto ao rendimento e gastos realizados pela empresa, foram mais focados em (marcar mais de uma alternativa):

- Vendas e Prestação de Serviços no Mercado Interno
- Exportações
- Resultado antes de Impostos
- Gastos de Depreciação e de Amortização
- Custos de produção variáveis
- Gastos com pessoal
- Gastos com formação
- Gastos de marketing
- Gastos e Perdas de Financiamento (empréstimos)

10) Quanto ao investimento da empresa, relacionado ao Ativo Fixo Tangível e em curso (investimento em terrenos, edifícios, maquinarias, veículos, mobiliário e bens em construção), o que mais tem sido prioridade para empresa investir?

- Bens imóveis
- Bens móveis
- Maquinários

11) As ferramentas financeiras utilizadas, são todas realizadas com o apoio de TI - Tecnologia da Informação ou por outros métodos?

- Sim
- Não
- TI e outros métodos

12) Para o administrador financeiro, qual a visão que se tem quanto as decisões de investimentos e financiamentos:

- Moderado
- Conservador
- Arrojado

13) Quais fatores influenciam na tomada de decisão por parte dos gestores da empresa?

- Variação do dólar
- Através do balanço anual
- Crescimento no mercado
- Informações financeiras
- Incremento sobre o ano anterior

14) Quais ferramentas são utilizadas para fazer o levantamento financeiro?

- Coleta de dados de informações necessárias
- Análise através do ativo/passivo
- Analisar metas e objetivos
- Revisão do plano empresarial
- Todas as alternativas