

Área temática: Administração Financeira

Planejamento financeiro como estratégia para a obtenção de resultados nas pequenas empresas – um estudo de caso.

AUTORES

RENATA GAMA E GUIMARO MOURA

Universidade Federal de MatoGrosso do Sul
rmoura@ceul.ufms.br

OSMAR FRANCISCO DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
shikos@terra.com.br

Resumo

Este artigo se dedica a demonstrar a importância de se elaborar um planejamento financeiro que dê suporte ao gestor das pequenas empresas, as quais caracteristicamente, não tem o hábito de fazê-lo, pelo menos formalmente.

O desenvolvimento do planejamento financeiro envolve o conhecimento de variáveis ambientais que possam de alguma forma afetar os resultados do negócio e projeção de resultados esperados, possibilitando ao gestor a prevenção quanto às necessidades ou excessos de caixa, oportunizando uma gestão eficiente. Através da elaboração de um planejamento financeiro informal, sem reconhecimento científico, a pequena empresa, objeto do estudo, demonstra com clareza a eficiência do programa elaborado, utilizado como insumo à gestão financeira.

Através do planejamento financeiro, a pequena empresa poderá aferir os resultados esperados com os obtidos e traçar estratégias de participação no mercado, de modo que seja possível alcançá-las, considerando-se a capacidade de produção e comercialização da empresa.

A administração financeira empírica, poderá colocar em risco a sobrevivência da empresa, uma vez que não há como se detectar o que especificamente não está de acordo com o projetado, dificultando assim a tomada de ações corretivas, para que o resultado projetado seja alcançado de forma e no período planejado.

PALAVRAS-CHAVES: Pequena empresa, planejamento financeiro, gestão eficiente

Abstract

This article intends to show how important is for a small company manager to have a financial planning at hands, what usually such companies are not formally provided with. The financial planning development must include the study of some environmental events which can affect the expected budget as much as the real or actual results of these companies, and so give their managers conditions to get an efficient administration, deciding on needs or excess of funding.

With an informal financial planning, even without scientific recognition, the company we are studying shows clearly the efficiency of this kind of control has been used to a safe administration.

Keywords : Small company , Projected budget and results, Efficient management

Introdução

Atualmente existe uma grande preocupação com a gestão das pequenas empresas, uma vez que as mesmas são consideradas de grande importância no crescimento e maturação de uma economia saudável e responsáveis pela geração de oportunidades que absorve uma parte considerável da população ativamente econômica disponível no mercado de trabalho e pelo incentivo ao desenvolvimento empresarial.

As pequenas empresas tem atuado em vários setores e alcançado êxito em muitos deles, principalmente quando concentra seus esforços em mercados pequenos, isolados, despercebidos ou imperfeitos, atendendo uma demanda marginal e flutuante, mas também encontra várias adversidades como problemas de ordem econômica, financeira, técnica, mercadológica, administrativa ou comportamental, e pela dificuldade de superá-los, muitas delas encerram as atividades de forma involuntária.

Mesmo considerando a existência de vários tipos de problemas, este artigo se concentrará no problema de aspecto financeiro, o qual acredita-se ser gerado a princípio, pela falta de planejamento financeiro, o qual deveria ser utilizado para estimativas de necessidades financeiras, orientando para a melhor forma de manter a disponibilidade exigida e financiamento para o atendimento das necessidades operacionais, minimizando custos de oportunidade (com investimentos a curto prazo) e evitando custos onerosos (programando linhas de crédito).

Neste artigo demonstra-se, através de um estudo de caso em uma pequena empresa do setor de construção civil, a eficiência da elaboração de um planejamento financeiro que poderá ser utilizado como instrumento de gestão, no qual poderá ser previsto o lucro líquido a ser obtido através de previsão de vendas e despesas a ser realizado pela matriz e representação, no período mensal.

Através das projeções, o gestor poderá ter acesso às informações sobre necessidades ou excessos de caixa, tendo a oportunidade de planejar formas de financiamento ou investimentos adequados às atividades da empresas.

1 Classificação e características da pequena empresa

Segundo o SEBRAE (2006), a classificação do porte das empresas, permite com que as mesmas possam usufruir de benefícios e incentivos previstos nas legislações, que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento.

Conforme o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, aprovado em 1999 pela Lei nº 9.841/99, embasada nos artigos nº 170 e 179 da Constituição Federal, regulamentada pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, a classificação poderá se dar de duas (02) formas: 1). Através da receita bruta e/ou 2). Pessoas ocupadas nas empresas (número de funcionários).

A primeira determina que:

- . **Microempresa** é a empresa que gera uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos).
- . **Empresa de Pequeno Porte:** é a empresa que gera uma receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos).

Tais critérios vem sendo atualmente utilizados para diversos programas de crédito do governo federal como incentivo às MPE (Micro e Pequenas Empresas).

princípios da administração e instrumentos básicos de gestão, além da falta de recursos financeiros e dificuldade na obtenção de crédito; falta de capacidade para enfrentar momentos de instabilidade e dificuldade da empresa; falta de profissionais qualificados; burocracias gerais; acato a imposições de preços de grandes fornecedores e clientes; concorrência das grandes empresas; disponibilidade de desentendimentos entre os proprietários e ocorrência de eventos pessoais; visão á curto prazo; desinformação sobre os principais acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no mundo, e a falta de disciplina e organização.

Além dos pontos fortes e fracos identificados, as pequenas empresas deverão estar atentas a alguns fatores específicos de sucesso e fracasso como segundo Schell (1995), a “solidão” empresarial que ocorre através de um aprendizado empírico, sem a utilização de fontes de consulta (outros empresários), más contratações, não-demissão em momento oportuno, qualidade baixa, força de vendas sem treinamento adequado, falta de responsabilidade à cultura da empresa.

Conforme Degen citado por Viapiana (2001), outros fatores também colaboram para o insucesso como: a falta de objetividade nas idéias, desconhecimento do mercado em que se pretende atuar, erro na estimativa das necessidades financeiras, subavaliação dos problemas técnicos do negócio, falta de diferenciação dos produtos em reação aos concorrentes, falta de obstáculos à entrada de concorrentes, desconhecimento dos aspectos legais, escolha equivocada dos sócios, localização inadequada.

São diversos os pontos fortes, fracos e fatores que afetam a gestão e conseqüentemente os resultados obtidos pelas pequenas empresas, apontados por vários autores, mas para o mesmo autor, as principais razões que levam as pequenas empresas ao fracasso é a falta de habilidades administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica dos empreendedores e enfatiza que muitos negócios não teriam fracassado se seus gestores tivessem tomado o cuidado necessário no planejamento e controle do fluxo de caixa.

3 A importância do Planejamento na empresa de pequeno porte

Golde (1986), cita que o procedimento natural de uma pequena empresa é esquivar-se do planejamento, por este significar que o gestor deverá manipular incertezas sobre as quais ela parece ter pouco controle. Mas sem o planejamento as empresas correm o perigo de atribuir importância inadequada a atenção exigida pelas crises imediatas, o que precipitará ela própria uma série interminável de pequenas crises que poderiam ter sido evitadas.

Quando os planejamentos são desenvolvidos na pequena empresa, os mesmos são caracterizados pela informalidade, atribuída a falta de técnicas matemáticas no planejamento, dando-se ênfase à subjetividade.

Outra tendência do planejamento em pequenas empresas é a concentração de objetivos e procedimentos no futuro próximo, anual ou mensal. Para as pequenas empresas, como as mudanças ocorrem muito rapidamente e em tamanha extensão que efetivamente pode não proporcionar bons resultados o planejamento para mais de dois ou três anos. Pode ser mais recomendável a elaboração de planejamentos com a revisão semestral ou trimestral do que anual, mas na situação atual, o planejamento é normalmente usado para livrar a pequena empresa de uma dificuldade do momento e não para evitar futuros problemas, o que torna ainda mais curtos os prazos naturais de planejamento das pequenas empresas .

3 O que é planejamento financeiro

Sendo verificada a importância do planejamento para a condução das atividades de uma pequena empresa, consideramos a importância do planejamento financeiro mais especificamente, o que para Ross, Westerfield e Jaffe (1995) é a formalização do método pelo qual as metas financeiras devem ser alcançadas. O plano financeiro é uma declaração formal do que deverá ser feito no futuro.

Para Gitman (1997), o planejamento financeiro é um instrumento utilizado pelas empresas para direcionar suas ações, de modo que os objetivos a curto e longo prazo sejam alcançados.

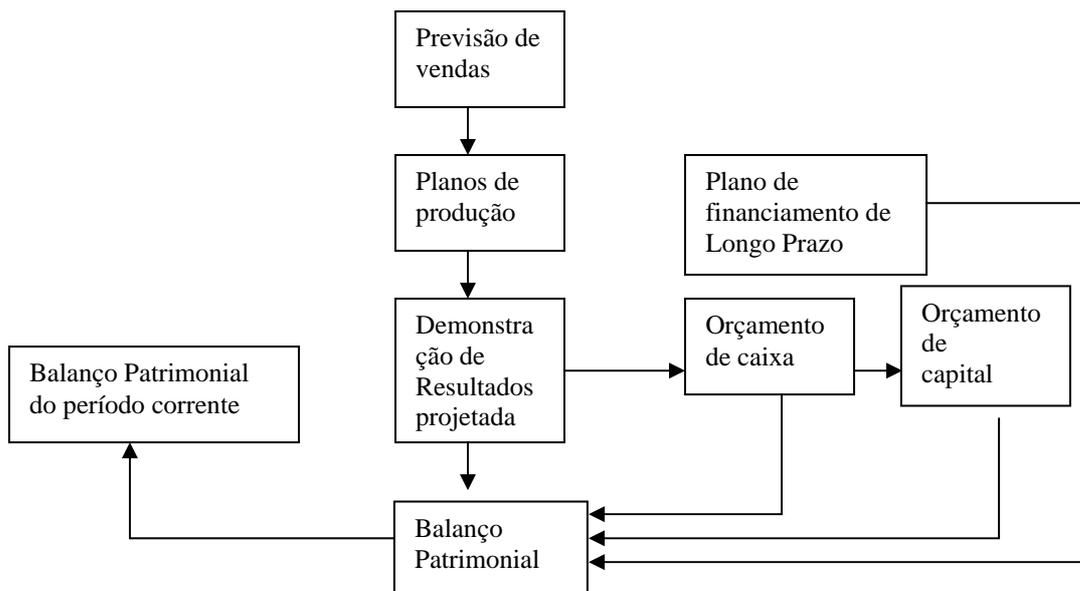
Segundo Pereira apud Cruz (1998), por ser o orçamento um planejamento e controle a curto prazo, o mesmo possibilita a determinação de objetivos e ações a serem alcançados e executadas num período próximo, proporcionando assim um meio de coordenação de todas as funções típicas que uma pequena empresa precisa realizar como: compras, produção, vendas, financiamentos, recursos humanos, etc.

Enfim, o orçamento formaliza, em termos quantitativos, os planos e os objetivos a serem alcançados a curto prazo pela empresa, os quais serão posteriormente comparados com os resultados efetivamente alcançados, permitindo a identificação de desvios e a tomada de medidas corretivas para que os resultados esperados sejam alcançados.

Os planejamentos financeiros podem ser estratégicos (a longo prazo) ou operacionais (a curto prazo). Os planejamentos estratégicos direcionam a formulação de planos e orçamento operacionais a curto prazo e fazem parte de um planejamento integrado que, em conjunto com os planos de produção, marketing e outros, utilizam-se de uma série de premissas e objetivos para orientar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos.

Os planejamentos operacionais são ações planejadas para um período curto, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros, tendo como insumos a previsão de vendas de várias formas de dados operacionais e financeiros. Os resultados obtidos são os orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e as demonstrações financeiras projetadas, conforme demonstrado a seguir:

Figura nº 1 O processo do Planejamento Financeiro a Curto Prazo



Fonte: Gitman (1997)

Segundo Hoji (2001), para o desenvolvimento do planejamento financeiro que consiste em planejar as receitas e despesas financeiras, existe a necessidade de conhecimento aprofundado do mercado financeiro e economia brasileira e internacional.

Através do planejamento, a empresa poderá ter conhecimento do nível de financiamento necessário para se dar continuidade às operações de uma companhia, oportunizando ao gestor decidir quando e como a necessidade de fundos será financiada. Sem um planejamento para estimar as necessidades de financiamento, a empresa poderá ter recursos insuficientes para arcar com seus compromissos, como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel e despesas de serviços públicos, ou ainda um custo de oportunidade elevado, gerado pela não aplicação de excessos de recursos temporários. Portanto, a falta de planejamento pode causar uma situação de falta de liquidez e consequentemente a falência (GROPELLI & NIKBAKHT, 2005).

4 A administração do capital de giro para a elaboração de um planejamento financeiro

Longenecker et al (1998) citam que a administração eficaz do ativo circulante (á curto prazo) e dos passivos circulantes (fontes de financiamento á curto prazo) é de grande importância para os pequenos 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), nas pequenas empresas, normalmente o responsável pela administração financeira da empresas 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.

De acordo com 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” [grifo do autor] e deverá estar maior do que o valor inicial.

Conforme Gitman (1997), as contas que compõem o capital de giro são:

. Caixa (disponibilidades): é entendido 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 á manutenção do caixa, seja minimizado.

As empresas de pequeno porte, como citado por Matias e Lopes (2002), 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.

. Duplicatas a Receber: são instrumentos gerados 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 a 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.

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.

Tal 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.

Existem modelos para determinação dos níveis de estoques a serem mantidos, de forma que o custo de pedir e manter sejam minimizados.

Matias e Lopes (2002) citam 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.

O empresário deve procurar sempre 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.

Hoji (2001) cita que os passivos circulantes representam as fontes de financiamento a curto prazo da empresa e que algumas são geradas pelas próprias operações, tais como

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).

O objetivo 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.

5 Ferramentas geradas pelo planejamento financeiro para o pequeno empresário

De acordo com Matias e Lopes (2002), os dirigentes das pequenas empresas, não se dedicam ao planejamento, e quando o fazem, este costuma ser informal e sigiloso, pois fica na mente do gestor que considera ser dispensável discuti-lo ou coloca-lo no papel.

A falta de conhecimento de técnicas matemáticas e confiança no seu feeling, levam os pequenos empresários, normalmente gestores do seu negócio, a opção pela não formalização do planejamento financeiro.

Na opção da formalização do planejamento financeiro, os resultados do processo serão: o desenvolvimento do fluxo de caixa e orçamento de caixa.

Conforme Resnik (1990, p.180), “o termo fluxo de caixa significa simplesmente o equilíbrio ou diferença entre dinheiro que entra (recibos) e dinheiro que sai (desembolsos ou gastos) no final de um determinado período de tempo”.

A análise e o planejamento do fluxo de caixa são ferramentas básicas e indispensáveis para a administração de uma pequena empresa. A não consideração das mesmas, poderá colocar em risco a sobrevivência e sucesso da empresa.

A análise do fluxo de caixa deve acompanhar o planejamento da empresa, considerando-se aumentos de capital, crescimento de vendas, remuneração, distribuição, etc...

Para Longenecker et al (1998), o monitoramento do fluxo de caixa está centrado no coração da administração do capital de giro da empresa, onde o dinheiro será constantemente bombardeado através das entradas (recebimentos) e pelas saídas de dinheiro (pagamentos).

O fluxo caixa líquido pode ser determinado de forma simples como: os depósitos de dinheiro durante um mês, menos os cheque emitidos durante o mesmo período, são iguais ao fluxo de caixa líquido da empresa. O fluxo de caixa líquido é diferente do lucro líquido, o qual poderá ser definido como a diferença entre as receitas e despesas.

A natureza tipicamente variável dos fluxos de entrada e saída de caixa torna imperativo que os mesmos sejam adequadamente compreendidos e controlados, sendo recomendado para tal função a elaboração dos orçamentos de caixa.

Os orçamentos de caixa são ferramentas específicas para a administração do fluxo caixa, demonstrando como e quando irão ocorrer, oportunizando a tomada de medidas para atender as necessidades ou excessos de caixa previstos.

Utilizando o orçamento do fluxo de caixa, o empresário pode prever e planejar o fluxo de caixa da sua empresa, tornando esse instrumento o mais importante do que o fluxo de caixa na vida de uma pequena empresa, quer para evitar problemas, quer para aproveitar oportunidades de investimentos.

A elaboração do orçamento de caixa deverá ter o formato conforme a seguir para qualquer período (mensal, bimestral, trimestral, anual) :

Quadro nº 1 Planejamento dos recebimentos

	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Vendas mensais			
Entradas de caixa			
Vendas à vista			
Vendas a 30 dias			
Vendas a 60 dias			
Total Recebido			

Fonte: Longenecker et al (1997)

Quadro nº 2 Planejamento dos Pagamentos

	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Compras (X% das vendas prevista para o Próximo mês)			
Desembolso de caixa			
Pagamentos de compras			
Aluguel			
Remuneração e salários			
Pagamento antecipado de imposto			
Utilidades (x% das vendas)			
Juros sobre promissória á longo prazo			
Juros á curto prazo			
Total dos desembolsos			

Fonte: Longenecker et al (1997)

Quadro nº 3 Orçamento de caixa

	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Varição Líquida de caixa			
Saldo Inicial de caixa			
Saldo de caixa antes do empréstimo			
Empréstimo a curto prazo (pagamentos)			
SALDO FINAL DE CAIXA			
VALOR ACUMULADO DE EMPRÉSTIMOS Á CURTO PRAZO			

Fonte: Longenecker et al (1997)

A meta é que a linha do saldo final de caixa seja sempre positiva, mas se não o for, se o planejamento tiver sido realizado com antecedência, o gestor terá tempo para tomar

algumas atitudes, incluindo redução de custos, levantamento de fundos para cobrir o déficit ou extração de dinheiro do ativo corrente não líquido. O planejamento antecipado dá a empresa tempo para administrar a situação.

6 Metodologia

A pesquisa exploratória, conforme Mattar (1996), visa coletar dados na intenção de proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa objeto, e também quando não se tem conhecimento suficiente para estabelecer melhor o problema de pesquisa. Mesmo quando já se tem conhecimento do assunto, o pesquisador poderá utilizá-la para conhecer as causas de uma determinada situação, permitindo ao pesquisador tomar conhecimento de todas ou pelo menos da grande maioria delas.

Este trabalho será embasado em uma pesquisa exploratória, primeiramente por meio da obtenção de dados secundários, utilizando-se levantamentos bibliográficos e pesquisas referentes as características das pequenas empresas, mediante a necessidade de seus proprietários elaborarem o planejamento financeiro para a obtenção de resultados que venham contribuir para a maximização de lucratividade e conseqüentemente sua permanência no mercado onde atua. E em um segundo momento a pesquisa exploratória também contará com dados primários de uma pequena empresa escolhida para demonstrar na prática a eficiência da gestão financeira através da elaboração de um planejamento financeiro.

7 Estudo de Caso

O Estudo de caso foi realizado em uma pequena empresa que atua no setor de construção civil, fornecendo cimento e cal ao mercado andradinense/SP

A sua classificação foi feita considerando-se o número de funcionários, o qual perfaz um total de 10 funcionários, sendo 5 administrativos e 5 operativos.

Por encontrar grande dificuldade em administrar e controlar eficientemente os recursos financeiros envolvidos no processo de comercialização dos seus produtos e na previsão de receitas e despesas, as quais são afetadas por variáveis específicas ao mercado de construção civil pelas políticas adotadas pelos governantes e pela economia como um todo, a empresa Racam desenvolveu um programa no *excel* que possibilita a projeção de resultados a serem alcançados, considerando-se alteração em variáveis que compõem o processo.

Através desse programa, a empresa poderá visualizar resultados esperados, considerando-se expectativas de vendas de acordo com variáveis como: impostos a serem pagos de acordo com a logística adotada, forma de entrega, alteração na previsão de vendas de acordo com cenários econômicos esperados, de forma mensal, bimestral, semestral, ou seja, de acordo com o que for necessário em função da constância do fluxo de caixa .

Esse programa auxilia na tomada de decisões quanto: a forma de financiamento, se necessário, prazos de pagamento, aplicações de curto prazo e quantidade de produto a ser adquirida em determinado momento da economia.

Pode-se observar, que com o auxílio de um programa de planejamento financeiro, a empresa terá como antecipar suas necessidades de caixa ou planejar suas aplicações á curto

prazo, proporcionando assim, uma lucratividade adicional com a minimização do custo de oportunidade.

O planejamento financeiro é denominado informalmente pelo administrador da empresa como Demonstrativo de Resultado, não se referindo a DRE contabilmente reconhecida. Nesse planejamento é considerado: receita da venda bruta, custo do produto, imposto contábil, que resultará no cálculo da Margem de Contribuição esperada, por produto comercializado. O ponto de equilíbrio também é um resultado obtido, o que auxilia o gestor na determinação das metas a serem alcançadas.

A seguir são demonstrados o planejamento financeiro elaborado através de um programa de *excel*, com o intuito de direcionar a gestão financeira da empresa Racam.

O programa é constituído por 5 tabelas que são inter-relacionadas, onde a alteração em qualquer uma das variáveis que compõe o programa, terá alterado o resultado final esperado.

Quadro nº 1 – Demonstrativo de Resultado

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO			
CUSTO FIXO			
	TÍTULOS	VALORES \$	%
1	SALÁR/ORDENADOS	3.000,66	1,49
2	PRÊMIOS/BONIFIC/H.E	248,00	0,12
3	ENCAR. SOCIAIS		-
4	ALUGUEL DE IMÓV.	950,00	0,47
5	SEG. PESSOAL/RESIDL.	-	-
6	COMBUS/LUBRIF.	950,00	0,47
7	MANUT. DE VEÍCULOS	100,00	0,05
8	SEG.DE VEÍCULOS	-	-
9	LIGENC.DE VEÍCULOS	-	-
10	DIVER.DESP.C.PESSOAL	5.000,00	2,49
11	MAT.CONSUMO/LIMP.	65,22	0,03
12	IMPRES./MAT.ESCRIT.	352,35	0,18
13	INVEST./FINANC.	5.873,00	2,93
14	ENERG/TEL/ÁGUA/INTERN	900,00	0,45
15	SERV DE TERCEIROS	810,00	0,40
16	HONOR.DA DIRETORIA	2.500,00	1,25
17	HONOR. PROFISSIONAIS	1.100,00	0,55
18	DESP.COM VIAGENS	200,00	0,10
19	MANUT./REPARAÇÃO	-	-
20	PARCEL.DE IMPOSTOS		-
21	PROVISÕES ENC. SOCIAS + 13º	1.000,00	0,50
22	PUBLIC.ASSOC.E BRINDES	-	-
23	IMPOSTOS E TAXAS	125,55	0,06
24	OUTRAS DESP./JUROS	353,15	0,18
25	CUSTO FLECHA	-	-

RESULTADO OPERACIONAL	23.527,93	11,72

Fonte: Osmar Francisco de Oliveira

A tabela acima, demonstra a participação de cada item a ser abatido, no resultado operacional.

Quadro nº 2 – Margem de contribuição de cada produto mês de MAIO/07

PRODUTOS	UN.	\$	\$	\$	\$ MD.	VENDAS	RECEITA	CUSTO	IMPOST	M.C.
DE VENDA	FED.	Frete	FOB	CIF	VENDA	SACAS	BRUTA	PROD.	CONTÁBIL	%
ITAÚ 50 KG	MG	-	-	10,16	12,50	8.000	100.000,00	81.280,00	2.111,60	23,03
CAUÊ 50 KG	MS	-	-	10,04	12,30	5.000	61.500,00	50.200,00	1.278,95	22,51
LIZ CP III 32	MG	-	-	9,55	11,74	1.202	14.111,48	11.479,10	297,12	22,93
LIZ CP III 40	MG	-	-	9,80	12,35	-	-	-	-	26,02
CAUÊ 25 KG	MS	-	-	5,10	7,40	45	333,00	229,50	10,84	45,10
CAL MAIS CH III	PR	1,08	2,20	3,28	4,74	1	4,74	3,28	0,90	44,51
CAL NEVE	MG	0,70	2,60	3,30	3,99	-	-	-	-	20,91
ITAÚ CH III	MG	-	-	3,81	4,79	100	479,00	381,00	51,39	25,72
ITAÚ PINT.	MG	-	-	2,01	3,00	160	480,00	321,60	64,28	49,25
LIGA ORIGINAL	SP	0,95	2,30	3,25	4,65	670	3.115,50	2.177,50	579,25	43,08
ARG. QUALICOLA	SP	1,00	3,52	4,52	5,98	184	1.100,32	831,68	29,03	32,30
ARG. QUAL. EXT.	SP	1,00	9,20	10,20	17,50	-	-	-	-	71,57
QUALI. PISO S/ PIS	SP	1,00	12,10	13,10	23,00	11	253,00	144,10	11,03	75,57
VOTO INTER.	MG	-	-	4,74	5,63	187	1.052,81	886,38	102,54	18,78
VOTO EXTERNA	MG	-	-	11,97	21,00	-	-	-	-	75,44
REJUNTE	SP	-	-	1,08	1,82	102	185,64	110,16	7,69	68,52
AREIA LT	MG	-	-	0,65	1,50	14	21,00	9,10	0,85	130,77
CASCALHO LT	SP	-	-	0,65	1,50	14	21,00	9,10	0,85	130,77
AREIA FINA MT	SP	-	-	28,00	34,66	6	207,96	168,00	8,38	23,79
AREIA GR MT	MS	-	-	25,00	29,29	100	2.929,00	2.500,00	118,04	17,16
CASCALHO MT	MS	-	-	32,00	40,00	100	4.000,00	3.200,00	161,20	25,00
ARAME RECOZ	MS	-	-	4,40	5,17	10	51,70	44,00	0,91	17,50
AÇO 4.2 mm	SP	-	-	4,20	4,83	10	48,30	42,00	10,45	15,00
AÇO 1/4" (6.3)	SP	-	-	9,30	10,06	10	100,60	93,00	21,76	8,17
AÇO 5/16" (8)	SP	-	-	13,34	14,64	100	1.464,00	1.334,00	316,66	9,75
AÇO 3/8" (10)	SP	-	-	19,03	21,58	10	215,80	190,30	46,68	13,40
AÇO 1/2" (12,5)	SP	-	-	28,80	30,50	55	1.677,50	1.584,00	362,84	5,90
HIDRAU/ELET	SP	-	-	1,00	1,00	-	7.432,65	4.831,22	-	35,00
		-	-	1,00	1,00	-	-	-	-	0,00
		-	-	1,00	1,00	-	-	-	-	0,00

Fonte: Osmar Francisco de Oliveira

A Margem de Contribuição de cada produto comercializado, é demonstrado no quadro acima.

Quadro nº 3 Resultado Líquido

RESULTADO	ANDRADINA
REC OPER BRU	200.785,00
C.PRODUTO	162.049,02
IMP/VEND CONT.	5.593,23
C. VARIÁVEIS	167.642,25
MÉDIA DIA CUSTO VARIÁVEL	5.407,81
COMIS S/ VENDA	0,00
SERV TERC	0,00
CONTRI MARG.	33.142,75
RES. OPERAC.	23.527,93
REC N/OPERAC	0,00
DESP N/OPERAC	0,00
INVESTIMENTOS	0,00
PONTO DE EQUILÍBRIO	142.536,61
MÉDIA DIA PONTO EQUILIBRIO	4.597,96
MÉDIA DIA DE VENDA	6.476,94
PERÍODO	31
RES.LÍQUIDO	9.614,82

Fonte: Osmar Francisco de Oliveira

O resultado líquido esperado, poderá ser observado no quadro acima, podendo ser utilizado para planejamento de aplicações de recursos excedentes (caso haja) ou utilização de linhas de crédito, se necessário. Medidas corretivas também poderão ser providenciadas, caso o resultado líquido projetado considerando-se alteração nas variáveis inerentes ao negócio, não esteja de acordo com o esperado.

Quadro nº 4 Ponto de Equilíbrio

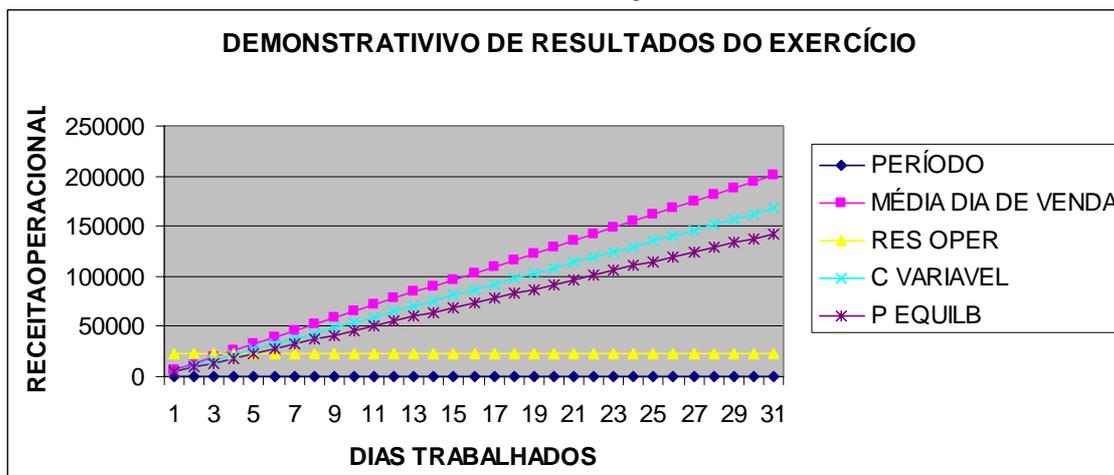
$$PE = \frac{CFt}{1 - \left(\frac{CVt}{RCOPt} \right)}$$

PERÍODO	MÉDIA DIA DE VENDA	RES OPER	C VARIÁVEL	P EQUILB
1	6.476,94	23.527,93	5.407,81	4.597,96
2	12.953,87	23.527,93	10.815,63	9.195,91
3	19.430,81	23.527,93	16.223,44	13.793,87
4	25.907,74	23.527,93	21.631,26	18.391,82
5	32.384,68	23.527,93	27.039,07	22.989,78
6	38.861,61	23.527,93	32.446,89	27.587,73
7	45.338,55	23.527,93	37.854,70	32.185,69
8	51.815,48	23.527,93	43.262,52	36.783,64
9	58.292,42	23.527,93	48.670,33	41.381,60
10	64.769,35	23.527,93	54.078,14	45.979,55
11	71.246,29	23.527,93	59.485,96	50.577,51
12	77.723,23	23.527,93	64.893,77	55.175,46
13	84.200,16	23.527,93	70.301,59	59.773,42
14	90.677,10	23.527,93	75.709,40	64.371,37
15	97.154,03	23.527,93	81.117,22	68.969,33
16	103.630,97	23.527,93	86.525,03	73.567,28
17	110.107,90	23.527,93	91.932,85	78.165,24
18	116.584,84	23.527,93	97.340,66	82.763,19
19	123.061,77	23.527,93	102.748,48	87.361,15
20	129.538,71	23.527,93	108.156,29	91.959,11
21	136.015,65	23.527,93	113.564,10	96.557,06
22	142.492,58	23.527,93	118.971,92	101.155,02
23	148.969,52	23.527,93	124.379,73	105.752,97
24	155.446,45	23.527,93	129.787,55	110.350,93
25	161.923,39	23.527,93	135.195,36	114.948,88
26	168.400,32	23.527,93	140.603,18	119.546,84
27	174.877,26	23.527,93	146.010,99	124.144,79
28	181.354,19	23.527,93	151.418,81	128.742,75
29	187.831,13	23.527,93	156.826,62	133.340,70
30	194.308,06	23.527,93	162.234,43	137.938,66
31	200.785,00	23.527,93	167.642,25	142.536,61

Fonte: Osmar Francisco de Oliveira

O alcance do ponto de Equilíbrio diário (R\$ 23.527,93), poderá ser controlado através da tabela acima, podendo-se oferecer descontos quando esse for ultrapassado.

Gráfico nº 1 Demonstrativo de Resultados Projetados do Exercício



Fonte: Osmar Francisco de Oliveira

O gráfico acima demonstra os resultados esperados para o mês de maio/07, considerando-se os dias no mês que deverão ser trabalhados, a venda diária, o resultado operacional diário esperado (custo operacional fixo), o custo variável operacional diário e o ponto de equilíbrio diário. Representa os resultados projetados, descritos nos quadros nº 3 e 4.

8 Conclusão

Observamos então que através de um planejamento financeiro, mesmo que adaptado e não cientificamente reconhecido, o gestor da pequena empresa terá insumos para embasar qualquer processo decisório, medidas corretivas se necessárias ou alteração de objetivos de forma antecipada, minimizando o risco de perdas financeiras através de pagamento de juros inesperados, perda da credibilidade por insolvência técnica e de participação no mercado por falta de recursos para abastecê-lo conforme a demanda.

Com a elaboração do planejamento financeiro, a empresa citada, administra suas receitas e despesas mensais, permitindo a checagem de variáveis que possam ter afetado de alguma forma os resultados projetados, possibilitando ajustes para maior adequação ao ambiente e cenários previstos.

Através de um planejamento financeiro, a empresa, independente do seu porte, poderá direcionar seus esforços, de forma que os resultados esperados venham se concretizar, minimizando ainda o impacto das variações mercadológicas e definir estratégias para maior participação no mercado, projetando resultados a serem alcançados de forma rápida e precisa.

BIBLIOGRAFIA

CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. *Século XXI: ameaças e oportunidades para as pequenas empresas brasileiras*. Revista de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1998.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 7 ed. São Paulo, Harbra, 1997.

GOLDE, R. A. *Planejamento prático para pequenas empresas*. In: *Coleção Harvard de Administração*, Nova Cultural, n. 9, 1986.

HOJI, Masakazu. *Administração financeira. uma abordagem prática*. São Paulo, Atlas, 2001.

LONGNECKER, Justin; MOORE, Carlos W. e PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo, Makron Books, 1997 .

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

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORELLI, Gustavo Henrique de Faria. *Micro e pequenas empresas: a necessidade de prioridade na política econômica*. São Luiz: Sebrae, 1994.

RESNIK, Paul. *A bíblia da pequena empresa. como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo, Mc Graw-hill, Makron Books, 1990.

ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, F. Jaffe. *Administração financeira – corporate finance*. São Paulo, Atlas, 1995.

SEBRAE (2006). Classificação das micro e pequenas empresas. <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acessado em (out/2006).

SCHELL, Jim. *Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição pra uma gestão empreendedora*. Rio de Janeiro: Campus, 1995

VIAPIANA, Cláudio. *Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa*. ANAIS DO II EGEPE (ISSN 1518-4382), Londrina/PR, 2001.