

PLANEJAMENTO FINANCEIRO: UM CASO NA PEQUENA INDÚSTRIA

Camillo Vitalino da Silva¹

RESUMO

As indústrias têm uma participação importante na economia brasileira e é uma das maiores responsáveis pelo desenvolvimento econômico do Brasil. Este estudo apresenta as dificuldades enfrentadas por essas empresas no Brasil, mostrando a baixa tendência de probabilidade de se manter um negócio, devido principalmente à falta de políticas públicas que viabilizem a consolidação destes empreendimentos aliados à falta de planejamento financeiro dos gestores que administram este tipo de negócio. Diante disso, o objetivo do trabalho é apontar as situações das indústrias, auxiliando assim a sociedade a entender as dificuldades enfrentadas por estas empresas, bem como ressaltar a necessidade de encontrar soluções para evitar que as mesmas encerrem suas atividades devido à falta de planejamento financeiro.

Palavras Chave: Planejamento Financeiro – Gestão Administrativa – Indústria de Pequeno Porte

ABSTRACT

Industries have an important role in the Brazilian economy and are one of the largest contributors to economic development in Brazil. This study presents the difficulties faced by these companies in Brazil, showing the tend of low probability of maintaining a business, mainly due to lack of public politics that support the consolidation of these developments together with lack of financial planning managers who manage this type of business. Therefore, the objective is to point out the situations of the industries, thus helping society understand the difficulties faced by these companies as well as highlight the need to find solutions to prevent them from closing down its activities due to lack of financial.

Keywords: Financial Planning – Administrative Management – Small Industry

I – INTRODUÇÃO

O objetivo do presente trabalho é a apresentação de um modelo de planejamento financeiro como uma importante peça de gerenciamento das pequenas indústrias, atribuindo formas e métodos que contribuam para que as empresas atinjam os seus objetivos. O modelo foi elaborado com intuito de adaptar o método de planejamento que será apresentado com a realidade vivida pelas pequenas indústrias brasileiras, utilizando os métodos mais utilizados pelos autores da área financeira.

Os procedimentos metodológicos são maneiras de fazer algo com propósitos diferentes, ou seja, maneiras de formular problemas e hipóteses. Mesmo se utilizando de diferentes maneiras para realização dos procedimentos é importante que em todas elas

¹ Graduado em Administração pela Faculdade Universidade Presidente Antônio Carlos em Uberlândia-MG, em 2008 e pós-graduado em Gestão Estratégica em Finanças e Controladoria pela Faculdade Politécnica de Uberlândia e pelo IPG – Instituto de Pós-Graduação, em Uberlândia-MG, 2010. camillovs@gmail.com

sejam adotadas metodologias no processo de investigação, argumenta-se que o método não deve se tornar mais importante do que o próprio problema de pesquisa, mas que, no entanto, é uma das etapas importantes para se chegar aos objetivos estabelecidos. (KERLINGER, 1980).

De acordo com Barbosa (2001) o estudo apresenta-se como descritivo, à medida que pretende descrever fatos e fenômenos da realidade. Este tipo de estudo exige do pesquisador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação das técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e a interpretação dos dados.

A pesquisa descritiva visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimarem proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre as variáveis. (MATTAR, 1993)

A característica da pesquisa documental é a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. (MARCONI & LAKATOS, 1996).

Será apresentado o referencial teórico contendo as situações das pequenas indústrias, a metodologia da pesquisa, os resultados e as análises obtidas com os questionários aplicados em uma pequena indústria.

II – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Uma empresa é uma iniciativa que tem como objetivo de fornecer produtos e serviços para atender a necessidade de pessoas, ou de mercados, e com isso obter o lucro. Para obter o lucro a atender o compromisso com a prosperidade, o administrador precisa adquirir recursos, estruturar um sistema de operações e assumir um compromisso com a satisfação do cliente. (MAXIMIANO, 2006)

O refinamento matemático dos métodos estatísticos não deve suplantiar o esforço de elaborar suposições futuras realistas, tanto sobre a empresa específica como sobre as condições de mercado, desempenho do setor e perspectivas econômicas, nacionais e mundiais, que provavelmente afetam o desempenho financeiro do negócio. Helfert (2000, p. 146).

A estratégia de dominação pelos custos exige otimização das atividades, produtos padronizados para gerar uma economia de escala, apresentando pouca flexibilidade de

produção. A diferenciação deve buscar produtos (bens ou serviços) que possuam alguma característica que represente um ganho ao cliente (valor percebido pelo cliente) que justifique um “preço-prêmio” pelo bem ou serviço prestado junto à cadeia de valores do comprador (PORTER, 1992).

Segundo Kotter e Heskett (1994) “As crenças e práticas exigidas em uma estratégia poderão ser ou não compatíveis com a cultura da firma. Quando não são, em geral a empresa tem dificuldades para implementar a estratégia com sucesso”.

“O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência. (LEMES, 2002, p.243).

“Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro” (Ross 1998, p.82).

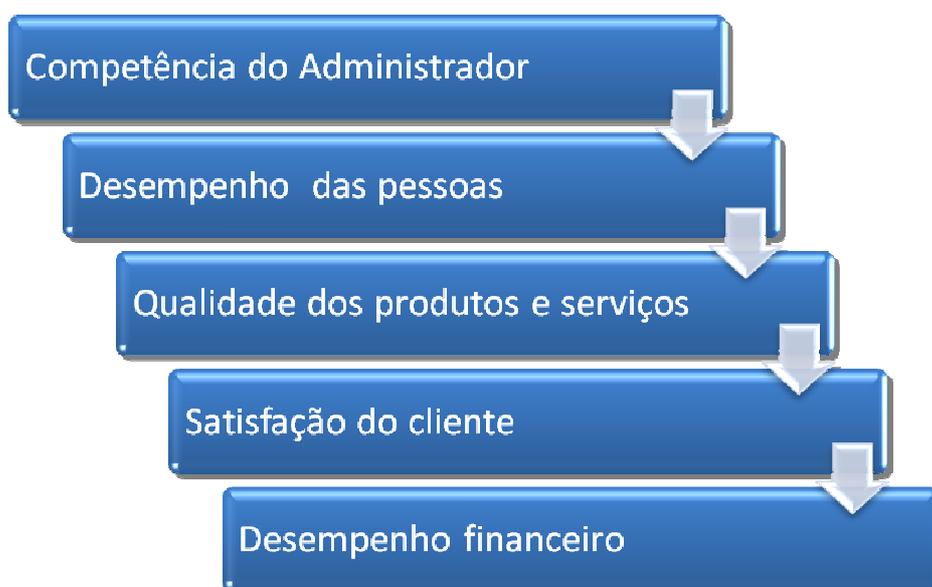
“O processo de planejamento financeiro começa com a especificação dos objetivos da empresa, após o que a administração divulga uma série de previsões e orçamentos para cada área significativa da empresa”. (Weston, 2000).

“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 consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.” (Gitman, 1997)

Administração é a atividade de equilibrar a coordenação de recursos disponíveis com problemas existentes e propostas existentes e propostas de melhoria de melhor forma possível, usando a obtenção do alcance de metas estabelecidas. A realização destas atividades se faz por meio de planejamento, de organização, de controle dos esforços

realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa. (KWASNICKA, 1995).

O sucesso de uma empresa é medido por meio de indicadores que se organizam em uma cadeia de causas e efeitos. O indicador mais importante de sucesso é o desempenho financeiro, que depende da satisfação do cliente e da eficiência dos processos. (MAXIMIANO, 2006). Conforme figura abaixo:



Fonte: Adaptado de Maximiniano (2006)

Planejamento é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, envolvendo a escolha de uma dentre várias alternativas possíveis. (Nakagawa, 1993). O valor de uma empresa pode ser diretamente relacionado às decisões que toma, nos assuntos de investimento, financiamento e política de dividendos. (Damodaran, 2003).

Principais Elementos envolvidos no Planejamento Financeiro

Elemento Objetivo	
Planejamento de Impostos	Minimizar o montante de impostos devidos
Planejamento do fluxo de caixa	Definir políticas de economia e gasto dos recursos adquiridos
Investimentos	Garantir alocação eficiente dos recursos para o futuro
Administração do risco	Estabelecer e limitar a exposição doméstica e incerteza
Planejamento de herança	Garantir que outros membros da família possam usufruir de ativos após o falecimento do proprietário dos ativos

Fonte: adaptado de Alfest (2004)

Os limites que caracteriza a empresa como pequeno porte, conforme disposto na lei 123/06, são:

- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,01 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Já para o Sebrae, órgão de apoio a micro e pequena empresa brasileira, os critérios para classificação de pequena empresa é a seguinte:

Classificação	Setor industrial	Setor de serviços e comércio
Pequena Empresa	de 20 a 99 empregados	de 10 a 49 empregados

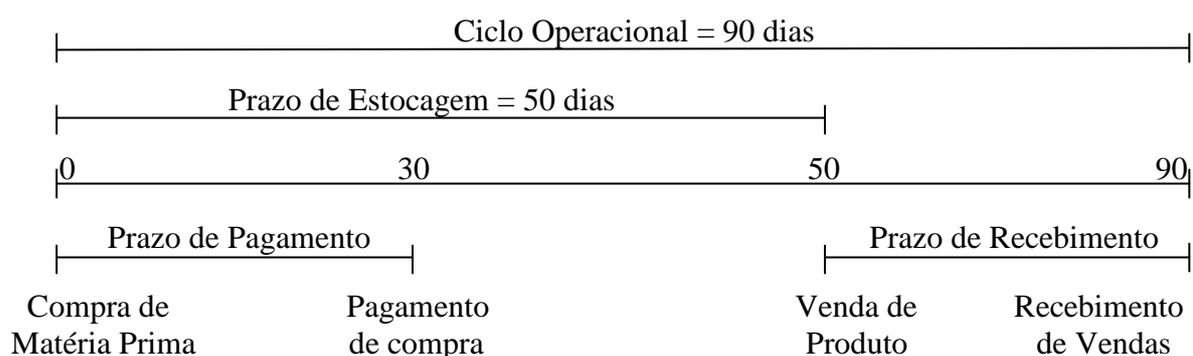
Fonte: Adaptado de Sebrae-SC

III – PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA PRÁTICA

Para a formulação de um Planejamento Financeiro, torna-se necessário o cálculo de alguns itens importantes e imprescindíveis à sua concretização:

1 - Ciclo Operacional

Segundo Santos (2010), o Ciclo Operacional “representa o número de dias transcorridos entre a compra de matérias-primas ou produtos e o recebimento da venda dos produtos fabricados o comercializados”.



Fonte: Adaptado de Santos (2010)

Conforme figura acima, o fechamento das fases do ciclo operacional é afetado por fatores como produção, operação e principalmente pelo departamento comercial e financeiro, onde são negociados os prazos para pagamento e recebimento. Quanto menor

for o ciclo operacional, melhor será para a empresa, pois o prazo de retorno do capital investido será mais curto ou rápido.

2 - Capital de Giro

De acordo com Assaf Neto (2003) “a gestão do capital de giro envolve basicamente as decisões de compra e venda tomadas pela empresa, assim como suas mais diversas atividades operacionais e financeiras”.

O capital de giro representa a aquisição ou renovação de recursos, como estoques de matérias primas ou produtos que formam o capital circulante.

Segundo Santos (2010) “O capital de giro líquido é igual ao ativo circulante menos o passivo circulante. Quando é positivo, corresponde ao volume de fundos de longo prazo, aplicados no financiamento de estoques e contas a receber. Se for negativo, significa que a empresa estará financiando seus ativos permanentes com recursos financeiros de curto prazo.”

Desta forma, vemos que o capital de giro precisa de recursos para seu financiamento, seja de recursos próprios ou de terceiros. A quantidade de capital de giro necessitada pela empresa depende da quantidade de vendas, de crédito e de nível os estoques que precisa, já que este processo necessita um acompanhamento da operação da empresa, das rotinas comerciais e financeiras e informações sobre os prazos de recebimento e cobranças.

3 - Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente. (Santos, 2010).

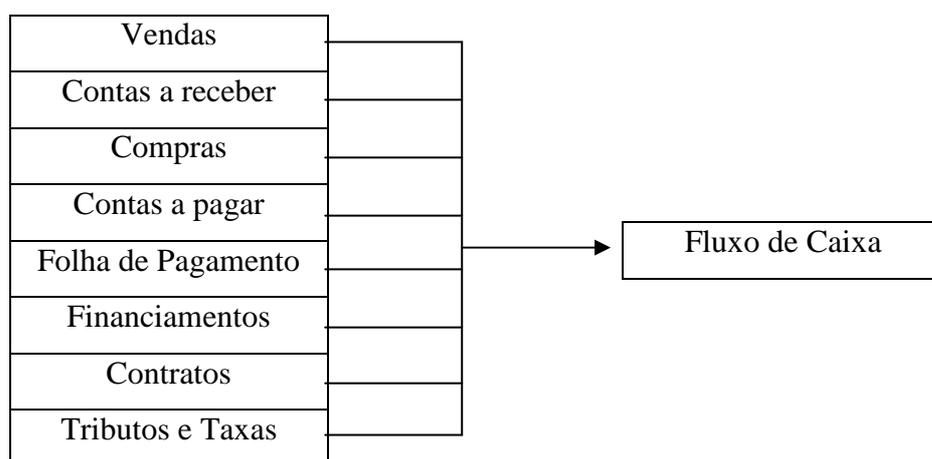
O fluxo de caixa é um importante instrumento que informa a capacidade de liquidação dos compromissos de curto a longo prazo da pequena indústria. Desta forma, seus resultados nos permite planejar com antecedência aquisição de empréstimos ou financiamentos, analisar a melhor forma de rendimento das sobras de caixa e avaliar diversos impactos financeiros que a empresa possa ter.

Um fluxo de Caixa projeta o saldo de caixa para um horizonte de tempo (semana, mês, ano,etc.) que é chamado de cobertura (Santos, 2010):

Prazo de cobertura	Período de informação
Semana	Dia
Quinzena	Dia
Mês	Dia ou semana
Trimestre	Dia, semana ou mês
Semestre	Mês
Ano	Mês ou trimestre

Fonte: Adaptado de Santos (2010)

Os principais dados que integram o sistema do fluxo de caixa são:



Fonte: adaptado de Santos (2010)

4 - Análise de Investimentos

Para toda avaliação financeira, é indispensável a execução de um análise de investimentos da empresa que envolva aplicações de recursos de curto a longo prazo, com o objetivo de ter um retorno aceitável ao valor investido no tempo previsto.

O objetivo básico da análise de investimento é avaliar uma alternativa de ação ou escolher a mais atrativa entre várias, usando métodos quantitativos. (Santos, 2010).

Segundo Santos (2010), os processos mais utilizados na elaboração de uma análise de investimentos são os seguintes:

- a) Projeto de investimento: é o planejamento do capital a ser investido, podendo ser em um novo empreendimento, expansão de um empreendimento ou substituição de máquinas e equipamentos.
- b) Fluxo de caixa: auxilia a análise econômica do projeto de investimento, onde os valores são inseridos sequencialmente numa tabela, em períodos de tempo.
- c) Vida útil de um ativo: são os ativos utilizados nas operações da empresa. Em um ativo não sujeito a manutenção, a vida útil é sua própria duração. Já nos ativos sujeitos a manutenção, o período de tempo é a vantagem de mantê-lo em uso, com base na sua qualidade, custo de manutenção e valor de revenda.
- d) Valor residual de um ativo: representa o valor estimado de venda de um ativo no fim de sua vida útil. O valor é estimado com base na experiência da empresa ou com estudos específicos.
- e) Período de análise: necessário para calcular a rentabilidade exclusiva do projeto de investimento.

5 - Método de Custeio pelo Sistema ABC

O sistema de custeio baseado em atividades (*Activity Based Costing - ABC*) tem como característica a distribuição detalhada dos custos indiretos de diversas atividades ligadas à produção, no qual é um método indispensável no planejamento das atividades industriais.

Para Martins (2003), o método de custeio ABC “é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”.

Este método permite:

- Identificar o custo de cada atividade em relação aos custos totais da empresa
- Obter maior precisão na apuração dos custos
- Possibilita identificar atividades que não agregam valor
- Identificar processos lucrativos
- Permite eliminar ou reduzir atividades que não agregam valor ao produto
- Facilmente aceito por diversos sistemas contábeis

A apuração dos custos irá informar ao gestor quanto custa produzir um produto, além de informar se houve um custo elevado e obter a justificativa de qualquer tipo de desvio não planejado. O resultado deste método é importante para tomadas de decisões, acompanhar todas as metas projetadas, avaliar o desempenho econômico da empresa e até analisar sua competitividade no mercado.

6 - Formação de Preços

A formação de preços é um processo empresarial que tem como base os custos, previsão de venda e várias outras variáveis relacionadas a sua produção, no qual irá determinar o valor de venda dos produtos fabricados na indústria. Este processo é um dos fatores primordiais para a sobrevivência da empresa, além de determinar a lucratividade e a competitividade da indústria no mercado.

De acordo com Santos (2010), “As técnicas de fixação de preços variam em função do porte da empresa, do setor em que ela atua e das condições do mercado”.

Há algumas variáveis para a formação do preço de um produto, as principais são:

- Cálculo para preço de venda a vista

Esta fórmula deve ser utilizada para vendas com recebimento no ato da entrega do produto:

$$Pv = Ctu / (1 - Ev - Mp)$$

Sendo:

Pv = preço de venda a vista

Ev = encargos sobre o preço (em % por R\$1,00)

Ctu = custo total unitário

Mp = margem de lucro sobre o preço (em % por R\$1,00)

- Preço a prazo com recebimento único

Formula utilizada quando a venda a prazo será recebida em uma única parcela:

$$P_p = P_v \times (1 + i)^{n/30}$$

Sendo:

P_p = preço para recebimento a prazo

P_v = Preço para recebimento a vista

i = taxa de juros mensal na forma unitária

n = número de dias referente ao prazo de pagamento

- Preço a prazo com recebimento parcelado

- a) Fórmula de cálculo de preço para parcelas iguais, com a primeira em um mês após a compra:

$$P_p = P_v \times \frac{(1 + i)^n \times i}{(1 + i)^n - 1}$$

Sendo:

P_p = preço para recebimento a prazo

P_v = preço para recebimento a vista

i = taxa de juros mensal na forma unitária

n = número de parcelas mensais

- b) Fórmula de cálculo de preço para parcelas iguais, com a primeira no ato da compra:

$$P_p = \frac{P_v}{(1 + i)} \times \frac{(1 + i)^n \times i}{(1 + i)^n - 1}$$

Sendo:

P_p = preço para recebimento a prazo

P_v = preço para recebimento a vista

i = taxa de juros mensal na forma unitária

n = número de parcelas mensais

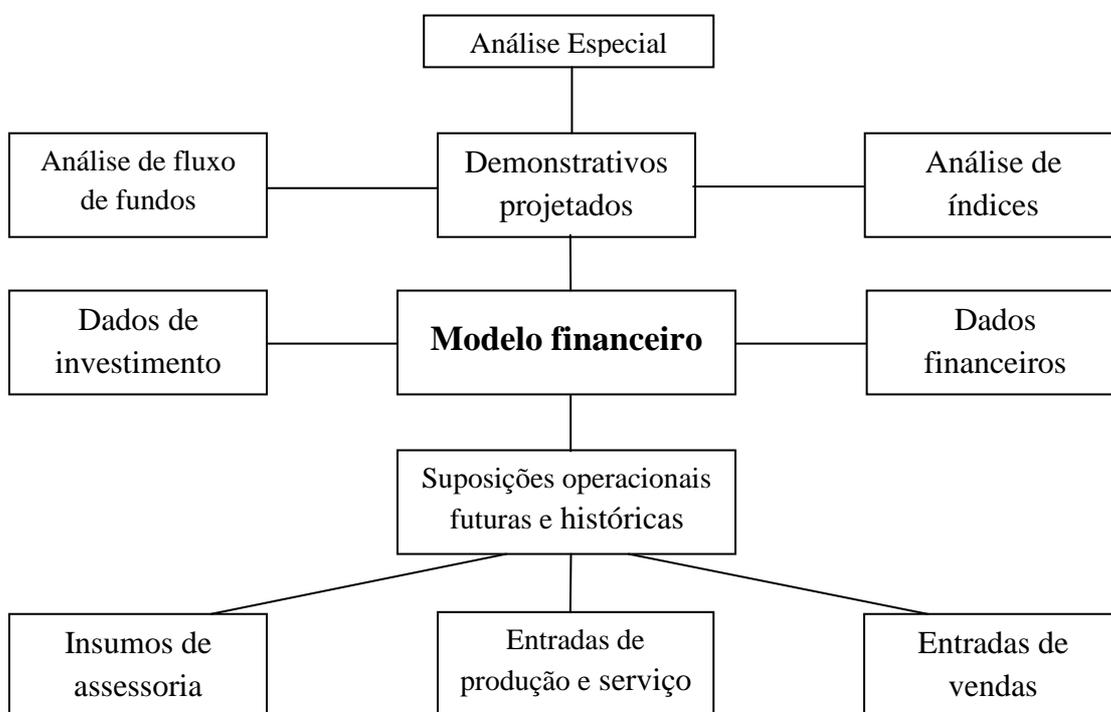
7 - Planejamento do Lucro

Para Gitman (1997), o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigido pelos credores atuais e futuros.

Ao planejar o lucro, ao administrador deve criá-lo com base nos resultados que estabelecem metas ou da elaboração do orçamento do resultado. Para a criação das projeções de lucro, é necessário fazer as aproximações de resultados de demonstrações financeiras dos anos anteriores juntamente com as previsões de vendas do ano seguinte.

O processo de gerenciamento do lucro não se restringe ao resultado geral da empresa, mas pode influenciar na rentabilidade dos produtos, atividades e unidades da organização.

A seguir será apresentado um modelo utilizado pelo autor Helfert (2000), relacionando os fundamentos básicos do planejamento financeiro:



Fonte: Helfert (2000)

IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor industrial não para de crescer, e o sucesso de uma empresa não depende só de máquinas e de quem produz, mas também do seu planejamento financeiro, que se tornou uma exigência da complexa economia brasileira e do mercado financeiro.

A implantação dos processos financeiros traz uma série de benefícios para a indústria, como: melhor comunicação entre os setores da empresa, informações para tomadas de decisões, maior lucratividade, oferecer preços competitivos em relação a concorrência e até mesmo ganhar um lugar de destaque no mercado em que atua.

O planejamento financeiro deve ser desenvolvido fundamentalmente como forma de obter projeções financeiras de curto a longo prazo, analisar os resultados setoriais no devido período estimado e se os objetivos ou metas fixados pela empresa podem ou não ser viáveis, sendo estes, dados importantes para tomadas de decisões. Durante análise de resultados do planejamento, novas normas podem ser criadas a qualquer momento, pois a empresa poderá encontrar diferentes oportunidades e comparar vários cenários de mercado, tudo isso com intuito de evitar que ocorram imprevistos ou surpresas nas metas estabelecidas, ainda mais que, apesar da estabilidade econômica do país, o cenário pode mudar em curto espaço de tempo.

Para que o planejamento financeiro se torne realidade é importante que as pequenas indústrias tenham profissionais qualificados em seu quadro funcionários, principalmente os gestores e líderes de setores ou de projetos

Conforme apresentado, conclui-se que o planejamento financeiro de uma pequena indústria é de grande importância para que os objetivos financeiros sejam realizados, que todos os papéis sejam desempenhados para a continuidade da empresa, tornando-a estável e com maior liquidez nas operações financeiras.

BIBLIOGRAFIA

ALFEST, L. Personal Financial Planning: origins, development and a plan for future direction. American Economist. Vol.48, n.2, pg. 53, 2004.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. São Paulo: Atlas, 2003

BARBOSA, Arnaldo Parente Leite. Metodologia da Pesquisa Científica. Fortaleza: UECE, 2001.

DAMODARAN, A. Avaliação de investimentos: Ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 5ª. ed., 2003.

GITMAN, Lawrence J. Princípios da administração financeira. São Paulo: Habra, 1997.

HELFERT, Erich A. Técnicas de Análise Financeira: Um guia prático para medir o desempenho dos negócios . 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

KERLINGER, Fred N. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais, Um tratamento Conceitual. Tradução de Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EPU, 1980.

KOTTER, J. P. & HESKETT, J. L. A cultura corporativa e o desempenho organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

- KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à administração. 4 ed., São Paulo: Atlas, 1995.
- LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATTAR, F. N., Pesquisa de Marketing – metodologia, planejamento, execução e análise; São Paulo: Atlas, 1993.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2006.
- NAKAGAWA, M. Introdução à controladoria: Conceitos, sistemas, implementação. São Paulo, Atlas, 1993.
- PORTER, M. Vantagem competitiva. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1992
- ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAM, Bradford D., Princípios de administração financeira; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Atlas, 1998.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. Administração financeira da pequena e média empresa – 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2010.
- SEBRAE-SC. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>
- WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. Fundamentos da administração financeira. São Paulo: Makron Books, 2000.