

Planejamento Estratégico Financeiro para as micro e pequenas empresas

Strategic Financial Planning for Micro and Small Businesses

Juliana Ayumi Yoshida¹
Steffany Fernanda Alves Ribeiro²
Silvio Mandarano Scarsiotta³
Cleide Henrique Avelino⁴

RESUMO

A pesquisa teve por objetivo analisar as estratégias financeiras que possibilitem resultados satisfatórios, auxiliando principalmente os pequenos empresários em relação à sobrevivência diante da concorrência, pois são poucas as empresas que utilizam o planejamento estratégico com enfoque no planejamento financeiro. Com a atual crise econômica do país, é importante que as empresas utilizem planos estratégicos, pois quem não utilizar esses planos, corre grande risco, podendo não obter o resultado esperado. Este trabalho buscou oferecer uma visão mais ampliada da administração estratégica financeira para as pequenas empresas e mostrar a importância desta estratégia quando aplicada e, os resultados satisfatórios que serão alcançados de forma eficiente e eficaz.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico, Planejamento Financeiro, Pequena Empresa.

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the financial strategies that allow satisfactory results, helping small business owners to survive in the face of competition, since few companies use strategic planning with a focus on financial planning with the current economic crisis of the country, it is important that companies use strategic plans, because those who do not use these plans, is at great risk, and may not get the expected result. This paper aims to offer a broader view of strategic financial management for small companies and show the importance of this strategy when applied and the satisfactory results that will be achieved efficiently and effectively.

Keywords: Strategic Planning, Financial Planning, Small Businesses.

Introdução

Este artigo, elaborado por meio de pesquisa bibliográfica e relacionado ao estudo de caso referente à geração de caixa e a administração estratégica financeira

¹Acadêmico do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium - Unisalesiano Campus Araçatuba.

²Acadêmico do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium - Unisalesiano Campus Araçatuba.

³Administrador; Mestre em Administração Estratégica; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium - Unisalesiano Campus Araçatuba.

⁴Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium - Unisalesiano Campus Araçatuba.

utilizada pela microempresa Supermercados Baggio Ltda, retratou a importância desta ferramenta para as pequenas empresas. Abordou a temática referente ao planejamento financeiro e estratégico dissertando o valor que este instrumento tem para ajudar e melhorar a administração das empresas, assim auxiliando o proprietário nas tomadas de decisões.

Como a economia altamente competitiva e globalizada, que se vivencia na atualidade, é necessário planejamento, pois o desempenho financeiro depende de um plano bem elaborado para obter o sucesso.

O objetivo geral foi identificar uma oportunidade estratégica financeira, com resultados satisfatórios para pequenas empresas, auxiliando, assim, a utilização de ferramentas fundamentais para que organizações sobrevivam diante da concorrência, pois deste modo o gestor fica preparado para administrar com mais eficiência os métodos estratégicos financeiros, uma vez que se trata de um processo contínuo, todavia, com os objetivos específicos de identificar a captação de recursos financeiros para empresa, tendo uma visão mais clara e objetiva dos resultados através do fluxo de caixa, para uma possível posição nas tomadas de decisões nos níveis estratégicos, desdobrando-se entre os níveis táticos e operacionais. O objetivo específico foi analisar, por meio de um estudo de caso, a geração de caixa em pequenas empresas e os tipos de impactos de variações, custos e preços. O estudo de caso ajudou a compreender melhor tudo que se aprende na teoria, sobretudo, por permitir colocar em prática tudo aquilo que foi adquirido.

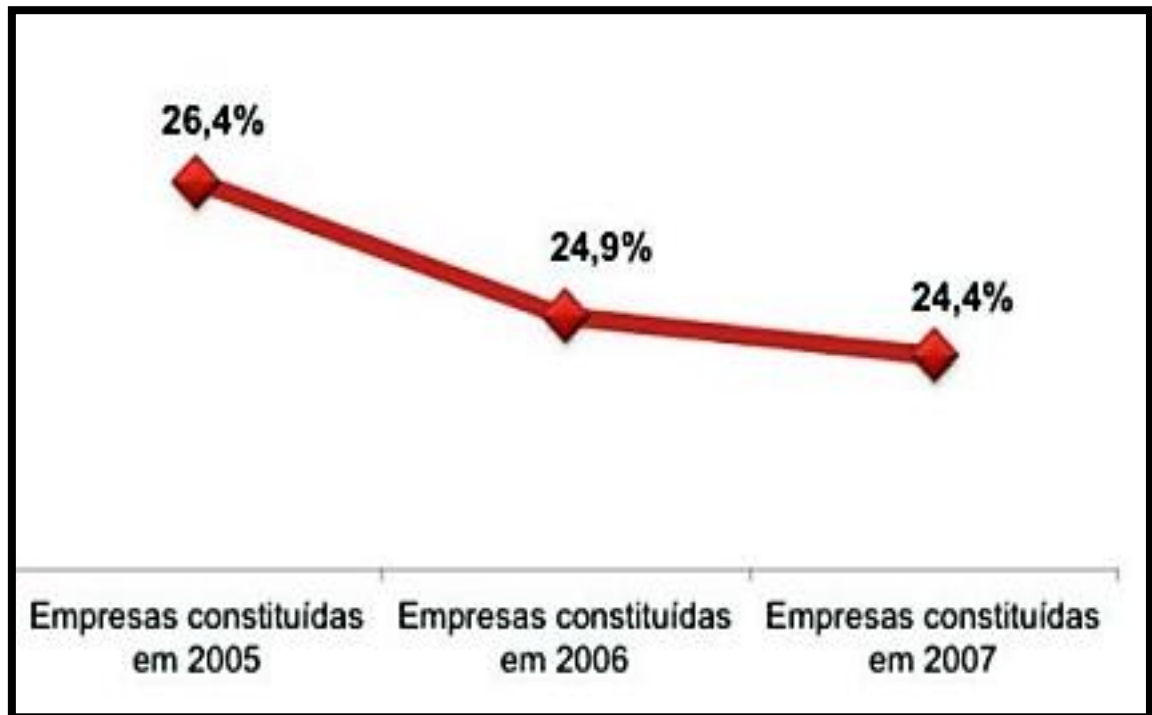
Já o pressuposto teórico indicou que são as estratégias financeiras que estruturam o condicionamento da operacionalidade da lucratividade das pequenas empresas, com objetivo a curto prazo de torná-las eficazes. Além das posturas metodológicas dos processos, as considerações empresariais se tornam mais eficientes e efetivas no contexto negocial, contribuindo com os planos futuros que a empresa deseja realizar sem haver prejuízos, tendo foco e concentração para a execução de determinadas metas. Estes instrumentos auxiliam no crescimento, alcançando uma maximização da rentabilidade e retorno necessário para a empresa.

A Importância do Planejamento Estratégico Financeiro

O Planejamento Estratégico permite uma observação com antecedência sobre as prováveis consequências de um crescimento real e com baixo risco de

insucesso, utilizando-se de vantagens competitivas perante a concorrência através da inovação e melhoria da produtividade, entretanto, para a pequena empresa, é importante efetuar o planejamento, posto que, se não analisar as viabilidades mercadológicas poderá acarretar falência, devido à falta de informação de como proceder nos processos organizacionais. (BAGIO, 2002).

Gráfico 1: Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, evolucao do Brasil.



Fonte: SEBRAE (2015)

Observando o gráfico 1, verificou-se que a mortalidade existe, mas o percentual está cada dia mais baixo, portanto, ainda encontra-se um pequeno índice de falência das micros e pequenas empresas no Brasil. Rever o planejamento das micro e pequenas empresas é um dos principais papéis dos gestores, sucedendo o ajuste de percurso das estratégias e antecipando o seu resultado futuramente a fim de minimizar os erros e garantir o sucesso esperado, tendo menor percentual de mortalidade das empresas de pequeno porte.

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados. (HOJI, 2000, p. 359)

Com base na citação acima, é possível inferir sobre a importância do planejamento como pré-requisito de antecipações de informações e análise de risco.

Planejar é uma das funções administrativas mais importantes, é por meio dele que são definidas todas as demais atividades numa empresa. O administrador que não planeja torna-se um “solucionador de problemas”, acaba se concentrando somente naquilo que é emergente e não consegue se antecipar aos acontecimentos. (HERMELO, 2010, p. 103).

Planejar as ações da empresa possibilita uma ampla visão proporcionando oportunidades de melhorias, com o objetivo de minimizar as revisões durante a execução dos processos.

Um planejamento bem realizado proporciona um grau mais elevado de assertividade nas tomadas de decisões. É de suma importância para a empresa, considerar e avaliar o ambiente interno e externo visando os pontos fortes e fracos.

O ato de planejar é um processo indispensável para a empresa, por induzir à organização a observação do ambiente, o estabelecimento de metas e diretrizes no presente para que possa ter subsídios para a definição no futuro. A função planejamento possui enorme importância nas micro e pequenas empresas. (CHIAVENATO, 2000, p. 96)

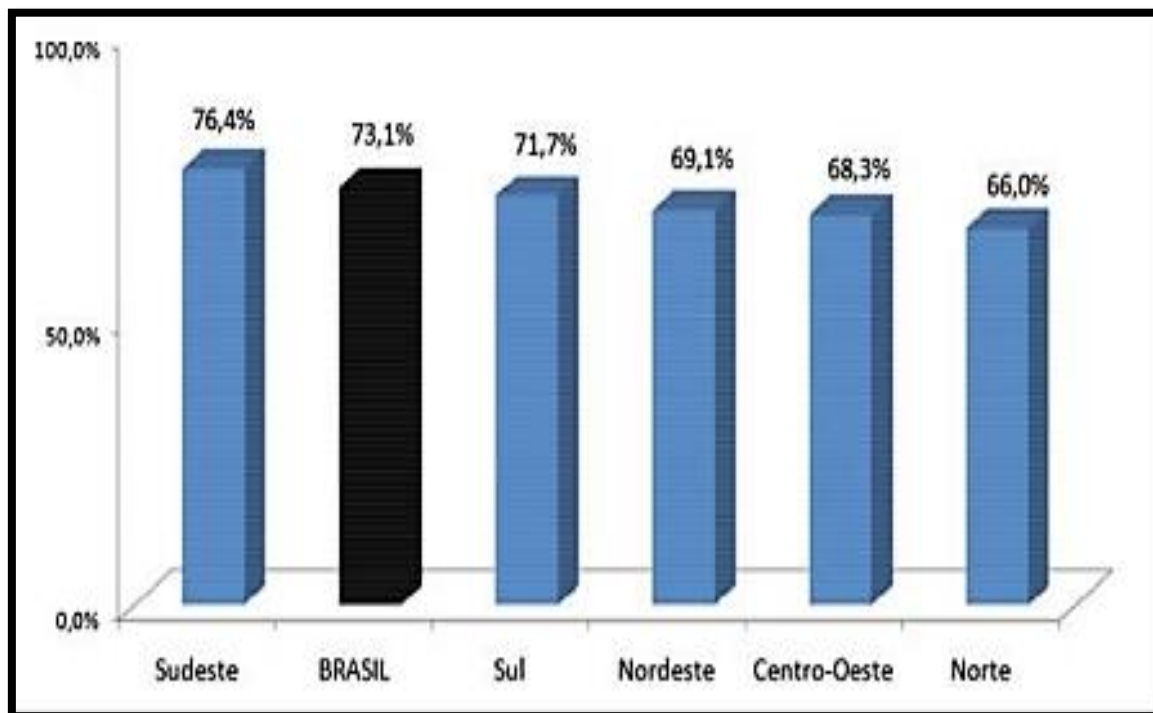
Para Chiavenato (2000), o planejamento é de extrema importância para uma organização, pois assim é possível se ter uma visão do todo e tomar uma decisão com maior afinco por saber os riscos que se pode correr e do retorno que irá trazer se for aplicado de maneira correta e bem elaborada, desenvolvendo uma perspectiva de futuro para obter uma vantagem competitiva no mercado, com os objetivos já delineados e delimitados, ou seja, a certeza ou a incerteza que as ações acontecerão conforme o cronograma dos planejamentos para o alcance dos resultados desejados.

O Plano Estratégico consiste em objetivos e ações estruturadas numa base temporal para implementar estes ajustes. Além da estruturação estratégica propriamente dita, a realização de um trabalho deste tipo produz outras consequências positivas. (GIMENEZ, 2000, p. 106).

A estratégia reunida e descrita no plano estratégico determina as formas pelas quais a empresa irá atingir seus objetivos e percebidos através de uma elaboração de cenários considerando as ameaças e oportunidades para obter-se o *feedback* do planejamento estratégico, serve também para antecipar futuros problemas que podem acontecer ao longo do projeto, para assim minimizar os riscos

para a empresa, podendo diminuir as reduções do custo, fazer novas inovações e investir em tecnologias.

Gráfico 2: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2006, por região do país.



Fonte: SEBRAE (2015)

A utilização do planejamento estratégico e financeiro pode auxiliar no processo de tomada de decisão, haja vista aumento no número de micro e pequenas empresas que vem crescendo no Brasil. Considerando que as empresas de pequeno porte vêm se destacando e com a taxa de sobrevivência maior, é importante que se façam planos bem elaborados tendo informações necessárias que facilitam na administração da empresa, tendo maior crescimento com uma visão mais ampla do futuro.

O mais importante é entender que desenvolver um planejamento - estratégico - significa a adoção de um modelo voltado a pesquisa, que busque informações que subsidiem o futuro da empresa. Não é adivinhação. Planejar estrategicamente significa conhecer (e acompanhar) o presente, perceber as próprias limitações e prerrogativas e trabalhar para que o futuro seja melhor, por meio da adoção de políticas e diretrizes que nos assessoram. Planejamento não é um fim em si mesmo, mas um processo que nos permite, se bem implementado, acompanhar as alterações dos meios, interior e exterior, aproveitando as oportunidades e transformando as ameaças em possibilidades de crescimento (OLIVEIRA, 2003, p. 108).

A administração estratégica planeja a transformação da capacidade da empresa em uma nova cultura, capaz de se adaptar ao ambiente (ANSOFF;

DECLERK; HAYES, 1981). Segundo estes autores, traçar uma estratégia financeira eficiente é fundamental para o sucesso dos negócios, principalmente nas pequenas empresas, pois um maior número de mortalidade acontece nessas empresas de pequeno porte devido a problemas com o planejamento e controle financeiro, portanto, elaborar uma estratégia financeira deverá proporcionar resultados satisfatórios auxiliando na sustentabilidade em seus empreendimentos.

Características do Planejamento Financeiro

Segundo Gitman (2004), os planos financeiros e orçamentários são os principais fatores que ajudam a estabelecer um roteiro para atingir os objetivos da empresa, pois refletem em todos os setores, funcionando como mecanismo de controle para as demais atividades. Um dos principais objetivos de uma empresa é a criação e obtenção de valor, destacando-se a maior taxa possível de retorno do capital e obtenção de recursos financeiros. O planejamento financeiro é bem relacionado com o orçamento de caixa da empresa, preocupando-se em garantir os objetivos e planos traçados na operação da empresa para que sejam viáveis e coerentes.

Teló (2010, p. 99) afirma que,

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros das empresas podem ser alcançadas e é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, que procuram estimar mais aproximadamente possível a posição econômico-financeiro esperado. Ele compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação destes planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

É muito importante, de forma geral, entender que o planejamento para as pequenas empresas, pode ser ramificado em planos financeiros para diminuição de risco para o alcance de objetivos, sendo diretamente relacionado à potencialidade de crescimento da empresa.

Função da área financeira nas organizações

Finanças é a ciência da gestão do dinheiro. Assim, tudo o que envolve investimento, captação de recursos, gerenciamento de valores, tomada de decisão financeira são foco do estudo da finança quando ciência, (GITMAN 2006). Segundo o autor, quando se planeja uma análise financeira antecipadamente é possível no

decorrer de seu processo que apareça os resultados satisfatoriamente, através de dados reais, demonstrando em forma de planilhas e documentos físicos, daí a eficácia de se fazer um bom planejamento de finanças e do poder de barganha que isso proporcionará dentro do caixa da empresa, para prováveis investimentos, atingindo maior retorno da sua receita investida, minimizando os gastos e custos desnecessários, ou seja, a certeza que as ações acontecerão conforme o cronograma do planejamento para o alcance dos resultados desejados.

O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos afirma Gitman (1997). Esta ferramenta é importantíssima, pois irá direcionar as ações da empresa e ajudar no controle da movimentação dos principais projetos que esta dentro do planejamento estratégico, com ele é possível que se obtenha uma maximização dos recursos financeiros, gerando, assim, um crescimento e o desenvolvimento na gestão financeira, tendo como únicos responsáveis por estas decisões, os gestores.

A importância da ferramenta de fluxo de caixa aplicada no estudo de caso da Empresa Baggio Ltda.

O Estudo de Caso foi realizado na empresa Supermercados Baggio Ltda. É uma empresa familiar, que iniciou suas atividades no ano de 1986. É administrada pelo Sr. João Luiz Baggio, juntamente com seus filhos. O estabelecimento, objeto desta pesquisa, atua no ramo de comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância da comercialização de produtos alimentícios, material de limpeza e de higiene e bebidas em geral.

O planejamento financeiro da empresa é feito pelo proprietário com base na média dos faturamentos e das despesas apresentadas nos últimos meses, visando a realização dos projetos de investimentos do varejo, do pagamento em dia das suas obrigações ou da obtenção de novos empréstimos junto a instituições financeiras.

Na análise do estudo de caso, percebeu-se que o gestor atribui considerável destaque à ferramenta Demonstrativo de Fluxo de Caixa – DFC, ferramenta esta que, para as pequenas empresas, operacionaliza o funcionamento e o auxílio no saneamento de problemas. A proposta do DFC deve ser eficiente e efetiva no desenvolvimento de projetos empresariais no contexto interno, evitando desperdícios, proporcionando uma visão mais ampla da situação real da empresa e,

se planejado antecipadamente para futuros investimentos, além de possíveis alavancagens financeiras, proporciona o crescimento sustentável.

Verificou-se no estudo de caso, com base nas funções do gestor, a utilização do instrumento DFC em suas análises financeiras, demonstrou informações de resultados, caracterizando-os como positivos, entretanto, os valores reais da empresa não estão disponíveis, pois, de acordo com a pesquisa analisada, o administrador informou apenas os benefícios da ferramenta do DFC no contexto da empresa em estudo, no entanto, os autores já citados, convergem em relação a proposta utilizada pelo varejo deste estudo de caso, tornando-se importante acrescentar que a ilustração numérica da empresa Baggio não informa a realidade das projeções financeiras.

Observou-se, com base na pesquisa bibliográfica, que as pequenas empresas, de forma geral, não utilizam a operacionalização da ferramenta DFC, pois muitas não têm capacitação técnica para utilização satisfatória e não existe uma obrigatoriedade, por legislação/ou por prática de eficiência comprovada. Com base na análise da empresa referenciada neste estudo, foi possível identificar como sendo um diferencial a aplicação do DFC, conferindo importância aos controles, administrativo, planejamento e financeiro da empresa Baggio Supermercados.

Analisando a possibilidade de maximização da rentabilidade e retorno necessário para a empresa, utilizou-se a ferramenta de Administração Financeira para auxiliar no planejamento estratégico da empresa e verificação do retorno do seu investimento, além de ter condições de controlar a movimentação de entrada e saída financeira da organização.

Para que seja possível um crescimento sustentável, melhoria e captação de recursos financeiros apontou-se a necessidade de diminuição do capital de terceiros, pois pode afetar a lucratividade do negócio, caso não seja levado em consideração os seguintes fatores: a utilização de um planejamento estratégico financeiro; todas as áreas da empresa estarem interligadas ao fluxo de caixa e um bom regime de competência, sendo assim, a empresa pode acabar acarretando resultados descontinuados e negativos, porém de posse da projeção será possível identificar pontos fortes e fracos, inclusive a necessidade de captar recursos de terceiros.

Neste contexto Zdanowicz (1986, p. 47) afirma que,

O fluxo de caixa é o instrumento essencial para a administração do disponível e sucesso da empresa, em termos de planejamento de controle financeiro. É o instrumento mais útil e preciso para levantamentos financeiros a curto e longo prazo. A empresa que mantém continuamente o seu fluxo de caixa atualizado poderá dimensionar com mais facilidade o volume de ingresso e desembolsos dos recursos financeiros, assim como fixar o seu nível desejado de caixa para o período seguinte.

O fluxo de caixa tem como finalidade controlar e planejar as finanças das empresas e serve de base para o administrador analisar e se antecipar às necessidades econômicas do negócio, considerando sempre os prazos para serem cumpridos. Utilizando-se o fluxo de caixa, permite ao gestor se organizar quanto às entradas e saídas do caixa, programando-se para sanar suas obrigações no seu devido tempo.

Conclusão

Depois de realizada a Pesquisa Bibliográfica com a finalidade de utilizar ferramentas que ajudem no crescimento integrado podendo inclusive ser diversificado, notou-se a importância do planejamento estratégico financeiro para as micro e pequenas empresas porque proporciona uma estrutura sólida e alavanca as vendas de forma consciente, ou seja, tem-se o controle de tudo que sai e entra dentro do fluxo de caixa.

Foi alcançado o objetivo geral, o de demonstrar que o planejamento estratégico financeiro é uma estrutura bem elaborada com metas e prazos determinados para serem atingidos, adquirindo, dessa forma, uma visão abrangente do todo, norteando assim decisões mais precisas dos propósitos definidos da alta gestão, tendo a certeza da escolha correta.

Foram alcançados os objetivos específicos, uma vez que, com a estrutura do planejamento estratégico financeiro, verificou-se muitas oportunidades para se obter uma captação de recurso para a empresa através de juros mais baixos, planos de investimentos, alavancagem das vendas e qual a linha de crédito que a empresa pode adotar de acordo com as suas condições para atingir o retorno do projeto. Já um segundo objetivo específico, foi alcançado, uma vez que foi possível identificar que, através da ferramenta do fluxo de caixa que o gestor da empresa Baggio utilizou para organizar as finanças de sua empresa elaborando o preço de vendas e

identificando os custos fixos e variáveis, tem-se uma visão de como se encontra a empresa e de suas reais necessidades evitando possíveis falhas.

Foi possível confirmar o pressuposto teórico no qual aponta que as estratégias financeiras estruturam o condicionamento da operacionalidade da lucratividade das pequenas empresas, com o objetivo, em curto prazo, de torná-las eficazes. Além da postura metodológica dos processos, as considerações empresariais se tornam mais eficientes e efetivas no contexto negocial, pelo fato do planejamento ser uma ferramenta essencial na gestão de qualquer empresa, sendo também uma técnica que oferece muita segurança na obtenção dos objetivos e metas traçados dentro do projeto estipulando um caminho a ser seguido para que tudo seja cumprido dentro do cronograma estabelecido, caso contrário, dificilmente a empresa será bem sucedida.

Conclui-se que é de suma importância fazer um planejamento estratégico financeiro bem elaborado, no qual pode haver uma estrutura divergente aos anseios internos e externos dentro de qualquer empresa evitando assim possíveis erros, preparando-se para lidar com qualquer tipo de problema que possa surgir como, por exemplo: recursos humanos; financeiros; materiais e tecnológicos. Este planejamento visa minimizar os riscos que todo negócio envolve e, por este motivo, todas as decisões devem ser definidas e baseadas no conhecimento e não apenas em intuições que os gestores de micro e pequenas empresas fazem. Conhecer a ferramenta do planejamento estratégico acredita-se que a empresa ira prosperar ainda mais utilizando os planos que foram traçados dentro do projeto.

Como continuidade dessa pesquisa verificou-se a necessidade de uma pesquisa mais ampla com foco de sistema de informação gerencial e na estrutura de banco de dados no intuito de se obter informações em tempo real que sejam determinantes para as tomadas de decisões.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Ailton G. **Fundamentos de Gestão Financeira**. São Paulo. Editora Sol, 2012. Nota: Este volume foi publicado nos Cadernos de Estudos e Pesquisa da UNIP, Série Didática, XVII,n. 2-052/12, ISSN 1517-9230.

ALMEIDA, Tatiane M.A.L.A.; ALVARENGA,Lúcio I.A. O Fluxo de Caixa nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo para as empresas varejistas de autopeças do setor campinas. **Semana Acadêmica**, Fortaleza, v.01, n.12, ago.2013. Disponível em:

<<http://semanaacademica.org.br/artigo/o-fluxo-de-caixa-nas-micro-e-pequenas-empresas-um-estudo-para-empresas-varejistas-de>>. Acesso em : 10 out. 2017.

ARAÚJO, Adriano.; TEIXEIRA, Elson.M.; LICÓRIO, C. A Importância da Gestão no Planejamento de Fluxo de Caixa para o Controle Financeiro de Micro e Pequena Empresas. **Redeca**, São Paulo , v.2, n.2. Jul-Dez. 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/download/28566/20053>>. Acesso em: 03 set. 2017.

BOMFIM, Carlos A.G.P. Planejamento Financeiro e Orçamento Operacional em uma Microempresa. **Lume**, Porto Alegre, 53 p., 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21951/000634148.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2017.

MACHADO, Karina.V. Planejamento Financeiro de uma Pequena Empresa de Móveis. **Lume**, Porto Alegre, 65 p. 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18001/000653075.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2017.

NEVES, Marcos F. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**: Cap. 5 Estratégias para Atingir os Objetivos. São Paulo: Atlas, 2006. v. 1. ISBN 85-224-4173-1.

Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/busca?q=PLANEJAMENTO+ESTRATEGICO>>. Acesso em: 24 jul. 2017. **SEBRAE**, Tema Planejamento. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/tipoconteudo/planejamento?codTema=9>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

SILVA, Jairo B.; FERREIRA, Ademilson. A Importância do Fluxo de Caixa Como Ferramenta Fundamental na Média e Pequena Impresa. Inf.Br, **Garça**, n.12 Jun 2007. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/2BbFGJ6GucodW hr_2013-4-29-16-28-38.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2017.

TACINARI, Carlos. **Captação de Recursos: quais as principais fontes de recursos disponíveis**. Disponível em : <<http://www.blbbrasil.com.br/artigos/captacao-de-recursos-quais-as-principais-fontes-de-recursos-disponiveis-html/>>. Acesso em: 29 out. 2017.

VIECELI, Dayane. Planejamento Estratégico e Financeiro para Micro, Pequena e Médias Empresas. **Uniedu**, Videira, 107 p. 2010. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Dayane-Vieceli.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2017.

ZINI, Jaime. Gestão e Análise Financeira em uma Pequena Empresa: o caso do supermercado baggio. **Lume**, Caxias do Sul, 56 p, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29778>>. Acesso em: 15 ago. 2017.