FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CLAUDINEIA MEIRELES DAVID

A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO FINANCEIRA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

ARACRUZ, ES
2017

CLAUDINEIA MEIRELES DAVID

A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO FINANCEIRA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Aracruz (FAACZ) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Ms. Izaque Vieira

ARACRUZ, ES
2017

FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
Autorização: Portaria MEC nº 186 de 06/03/1998
Portaria MEC nº 705, de 18/12/2013, publicado no D.O.U. de 19/12/2013

Claudinéia Meireles David

A CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO FINANCEIRA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Esta Monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Aracruz, sendo **AVALIADA** pela banca constituída pelos professores mencionados abaixo:

Aracruz, 12 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

_____
Professor (a) Orientador (a):
Msc Izaque Vieira Ribeiro

_____
Professor (a) Examinador (a)
Esp. Simoni Casagrande Dal´Col

_____
Professor (a) Examinador (a)
Robson Moro Aioffi

Dedico esta conquista primeiramente a Deus, pela minha existência, pela oportunidade, e por cuidar de mim em cada detalhe.

A minha família, por estar sempre ao meu lado.

A todos os professores que nos acompanharam, pelos seus ensinamentos e contribuição para nosso crescimento, para que pudéssemos chegar até aqui.

Aos meus amigos, colegas e a todos que me acompanharam nessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar discernimento, coragem e paciência, para que eu pudesse chegar até aqui.

Agradeço a minha família e amigos pelo apoio.

Ao professor e orientador Izaque Ribeiro Vieira, pelas instruções, dedicação e disponibilidade para com meu trabalho.

A toda equipe da FAACZ que de forma direta ou indiretamente contribuíram para que esse momento acontecesse.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura básica de um Balanço Patrimonial.....30

Quadro 2: Tendências que afetam os métodos qualitativos e suas respectivas maneiras de reduzir suas consequências.....35

Quadro 3: Estrutura de DRE.....40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....33

Figura 2: Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos no período de 2008 a 2012.....44

Figura 3: Taxa de mortalidade de empresas de dois anos.....45

Figura 4: Taxa de variação do PIB no Brasil, em a.a (2008-2014).....46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....11

2 CARACTERIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....14

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....14

2.2 CRITÉRIOS E CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS....14

2.3 LEI GERAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....16

2.4 SIMPLES NACIONAL.....17

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....19

3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....20

3.2 MISSÃO DA EMPRESA.....22

3.3 INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS.....23

3.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO.....23

4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....25

4.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO EMPRESARIAL.....25

4.1.1 Funções do Planejamento Financeiro.....26

4.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....26

4.2.1 Cenário e Premissas.....26

4.2.2 Plano de Marketing.....26

4.2.3 Plano de Vendas.....26

4.2.4 Plano de Despesas Comercias.....27

4.2.5 Plano de Produção.....27

4.2.6 Plano de Compra/ Consumo de Matéria-Prima.....27

4.2.7 Plano de Necessidade de Mão-de-Obra.....28

4.2.8 Plano de Investimentos.....28

4.2.9 Plano de Recursos Humanos..... 28

4.2.10 Planos de Gastos Operacionais.....29

4.2.11 Custo do Produto.....29

4.2.12 Plano Financeiro.....29

4.2.13 Demonstrativo de Resultados.....29

4.2.14 Balanço Patrimonial.....29

4.2.15 Análise de Sensibilidade.....30

4.3 FINALIDADE DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....31

4.4 PREMISSAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....31

4.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO.....31

5 PREVISÃO DE VENDAS.....34

5.1 CONSENSO DO COMITÊ EXECUTIVO.....35

5.2 MÉTODO DELPHI.....36

5.3 PESQUISAS DE MERCADO.....36

6 ORÇAMENTO DE CAIXA.....38

7 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO.....40

7.1 PLANEJAMENTO DO LUCRO.....41

8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO.....43

9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....44

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 47

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....48

RESUMO

Atualmente estamos vivenciando um cenário econômico cada vez mais competitivo, cheios de incertezas e sendo afetado por crise econômica-financeira. O presente trabalho tem como objetivo, demonstrar a importância do planejamento estratégico para a gestão financeira, e como poderá contribuir para o êxito das micro e pequenas empresas, visto que, na maioria das vezes, a falta de planejamento e controle financeiro, levam muitas empresas a falência no terceiro ano de sua existência, apresentando insuficiência e até mesmo a falta de suporte financeiro para sua organização. Portanto um planejamento financeiro, não é apenas uma ferramenta para boa gestão, ele se torna um tanto necessário para a sobrevivência de uma empresa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Planejamento Financeiro; Micro e Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento financeiro institui o meio pelos quais os objetivos de uma organização podem ser obtidos. Portanto, um plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito no futuro.
É desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada. Engloba a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos os operacionais de todas as áreas.

De acordo com ROSS et al 2008. O planejamento financeiro estabelece 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. Em 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 incerteza

Este trabalho tem como objetivo, demonstrar a Contribuição do Planejamento Estratégico para a Gestão Financeira das Micro e Pequenas Empresas. O Planejamento Estratégico é um método utilizado pelo gestor, afim de, estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente interno e externo.

O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2006).

Conforme o dicionário informal, planejamento é traçar metas, elaborar planos direcionados a peculiaridades do projeto que se almeja pôr em prática. Já as finanças, são métodos de administração dos recursos disponíveis, encaixando-se no meio empresarial ou particular, discutindo-se a distribuição e aplicação dos recursos, seja ele um salário de específica pessoa ou faturamento de uma organização. Portanto, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados.

Para Stoner e Freeman (1995), o planejamento possui dois aspectos básicos, vitais para as organizações: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos.

Assim para alcançar os objetivos, o planejamento envolve técnicas e preparos, pois a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão, conduzem em geral as tomadas de decisões baseadas em preocupações de curto prazo dos sócios-proprietários da empresa.

A importância deste trabalho, se faz, aos índices das taxas de “mortalidades precoces” dessas empresas. Conforme pesquisa efetuada pelo SEBRAE (2005), os principais fatores que contribuem para a taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas estão: perfil empreendedor pouco desenvolvido entre a maioria dos que abrem uma empresa; a falta de planejamento do negócio antes de sua abertura; a má gestão empresarial durante os primeiros anos de atividade; o baixo crescimento da economia brasileira; os problemas pessoais dos donos das empresas que afetam o negócio (brigas entre sócios, problemas de saúde e de sucessão) e a insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios (tributária, trabalhista e de crédito).

Entretanto, as políticas de apoio às micro e pequenas empresas sofreram mudanças a partir da homologação do Supersimples em julho de 2007. Ainda de acordo com pesquisas realizados pelo SEBRAE (1999; 2005; 2006), na maior parte das cidades

brasileiras as micro e pequenas empresas representam as maiores fonte geradoras de empregos.

Assim, o planejamento financeiro se faz necessário em qualquer tipo de empresa, independente de seu ramo de atuação, em geral, o micro e pequenas empresas, apresentam um quadro difícil, devido ao fato de possuírem baixo conhecimento de técnicas administrativas, associado aos problemas de falta de capital de giro.
Além dos conceitos, dentre os temas abordados, encontram-se a função do planejamento financeiro, os planejamentos a longo e em curto prazo, os modelos e estruturas do planejamento, previsão de venda; previsão de lucro; planejamento estratégico empresarial; orçamento de caixa; critérios classificação das Micro e Pequenas Empresas, etc.

Para desenvolver essa pesquisa partiu-se do seguinte problema: Como o Planejamento Estratégico poderá contribuir para o êxito da Gestão Financeira de Micro e Pequenas Empresas?

Como hipótese para tal questionamento, estabeleceu-se como objetivo geral: Demonstrar como o Planejamento Estratégico poderá contribuir para o êxito da Gestão Financeira de Micro e Pequenas Empresas.

Apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

a) Caracterizar Micro e Pequenas Empresas;
b) Caracterizar Planejamentos Estratégico e Financeiro para Micro e Pequenas Empresas;
c) Caracterizar gestão financeira estratégica em Micro e Pequenas Empresas;
d) Mostrar a importância do Planejamento Financeiro para as Micro e Pequenas Empresas.

O presente trabalho contou com o método de pesquisa bibliográfica e artigos científicos via internet, o que resultou em uma base teórica para fundamentação deste, e possibilitou uma visão ampla do tema estudado.

2 CARACTERIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

As micro e pequenas empresas surgiram na Europa, com as primeiras oficinas de artesãos. Se concentravam em regiões de intenso comércio (portos e feiras comerciais), onde produziam e comercializavam diversos produtos frutos de seu próprio trabalho. Nessa época já existiam empresas que prestavam pequenos serviços como carregador de navios, transporte de pessoas, concertos de equipamentos, dentre outros. Assim começava a surgir as micro e pequenas empresas.

Já no Brasil há o entendimento de que as pequenas empresas iniciaram suas atividades no período colonial (entre os séculos XVI e XIX), no litoral do estado de São Paulo, nas cidades de São Vicente e Santos, isso em virtude da economia do açúcar ser abastecida em parte, por pequenos proprietários (SOUZA, MACHADO E OLIVEIRA, 2007, p. 2).

Os pequenos produtores não ficaram vivendo à margem e dependentes da grande empresa açucareira. Muito menos se dedicavam apenas as atividades secundárias e de suporte a grande empresa colonial. Na verdade, a pequena empresa participava diretamente da atividade econômica principal o que lhe conferia uma importância econômica enorme desde seu estágio embrionário (SOUZA, MACHADO E OLIVEIRA, 2007, p.2).

Dessa forma, as atividades das micro e pequenas empresas desde cedo tem exercido um papel de extrema importância na economia brasileira, tendo em vista que este segmento é um dos maiores geradores de emprego, e responsável pelo custeamento do grau de emprego em nosso país.

2.2 CRITÉRIOS E CLASSIFICAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Entender o que é uma micro ou pequena empresa depende do critério que será adotado para classificá-las.

No Brasil existem diferentes características para classificar as empresas. Leone e Leone (2012) explicam que esta classificação pode estar relacionada à propriedade (pública ou privada), ao capital (aberto ou fechado), à idade (nova ou velha), ao controle (familiar, familiar profissionalizado ou profissional), à governança (gestão transparente ou não), ao mercado (exportadora ou importadora), à área de atuação (local, regional, nacional ou multinacional), ao setor de atuação (industrial, comercial, de serviços, entre outros), as responsabilidades (social e ambiental) e ao tamanho (pequena, média e grande).

Os critérios podem ser separados em quantitativos, qualitativos ou mistos. Entretanto, os critérios mais utilizados nos setores da economia são os quantitativos. O motivo está na facilidade de coleta dos dados, manipulação e parametrização dos mesmos. Com base nisto, é possível demonstrar indicadores de tendência temporal e análises comparativas. Entretanto, é necessário levar em consideração que existem critérios que podem ser aplicados a diferentes setores industriais e outros que são específicos a determinados tipos de negócios (LEONE, 1991; LEONE; LEONE, 2012; MARTINS, 2014; TERENCE, 2002).

Leone (1991) acrescenta que os critérios quantitativos possuem uma estreita relação com os fenômenos econômicos e sociais. A partir disto, ao utilizá-los para conceituar as micro e pequenas empresas, estará ajudando a explicar o comportamento social das mesmas.

Existem diferentes formas de classificação do tamanho, das micro e pequenas empresas, quantitativamente. Entre os critérios utilizados estão: número de empregados, volume anual de vendas, faturamento ou receita bruta anual, capital

social, estrutura de financiamento, valor do passivo, valor do patrimônio líquido; valor do ativo imobilizado, consumo de energia, centros de lucros, quantidade de dirigentes, quantidade de contratos, quantidade de produtos e participação de mercado (LEONE; LEONE, 2012). Vale ressaltar que no caso brasileiro, os critérios de classificações mais utilizados são o faturamento bruto anual e o número de empregados (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2000).

Os critérios qualitativos estão relacionados à forma de gestão das empresas e o tipo de acesso ao mercado. Todavia, apesar de apresentarem uma imagem real da empresa, estes critérios não podem ser analisados de forma isolada. Sendo assim, isto faz com que eles sejam pouco utilizados em pesquisas que buscam determinar o tamanho da empresa (LEONE, 1991; VIAPIANA, 2001; TERENCE, 2002; LEONE; LEONE, 2012; MARTINS, 2014).

Quanto aos critérios mistos, estão relacionados à combinação dos critérios quantitativos e qualitativos. De acordo com Leone e Leone (2012), existem duas maneiras de apresentá-los: produto/quociente ou a combinação de ambos. No primeiro caso os critérios devem estar de forma quantitativa, pois envolve uma operação matemática. Já o segundo caso apresenta um resultado intrínseco, pois o mesmo depende da interpretação dos indicadores da forma original.

2.3 LEI GERAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A Lei Geral da Micro e Pequena Empresa foi aprovada em 2006 na época pelo ex-presidente do Brasil Luíz Inácio da Silva, para beneficiar e simplificar o tratamento dado para esse tipo de empresa. Foi criada em conjunto com a União, os Estados e municípios e foi sancionada através da Lei Complementar 123/06 e estabeleceu pontos como a diminuição da burocracia empresarial, redução da carga tributária e apoio ao pequeno negócio. Uma das principais mudanças para as microempresas foi a criação do Simples Nacional, e a simplificação no processo de cálculo e recolhimento deste.

De acordo com Tavares (2007), a lei geral é considerada a primeira política pública de âmbito nacional voltada para os pequenos negócios no Brasil, atuando nos âmbitos federal, estadual, distrital e municipal. O processo de criação da mesma envolveu um trabalho em conjunto do governo, parlamentares da base governista e oposição e a mobilização dos empresários, instituições representativas e de apoio ao segmento (TAVARES, 2007).

A fim de atender as reivindicações dos micro e pequenos empresários, a lei visa estimular o desenvolvimento e a competitividade dos pequenos negócios como forma de gerar emprego, distribuição de renda, inclusão social, fortalecimento da economia e redução da informalidade. No entanto, no caso do produtor rural pessoa física e o agricultor familiar, tais benefícios se aplicam, exceto o regime tributário diferenciado. Outro ponto importante é que a lei institui diversos mecanismos de ampliação de oportunidades e fomento. Sendo assim, facilita o acesso a linhas de créditos oferecidas pelas instituições financeiras (BRASIL/Lei 123, 2006; TAVARES, 2007; OBSERVATÓRIO DA LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, 2015).

2.4 SIMPLES NACIONAL

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios).

É administrado por um Comitê Gestor composto por oito integrantes: quatro da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), dois dos Estados e do Distrito Federal e dois dos Municípios. Para o ingresso no Simples Nacional é necessário o cumprimento das seguintes condições: enquadrar-se na definição de microempresa ou de empresa de pequeno porte; cumprir os requisitos previstos na legislação; e formalizar a opção pelo Simples Nacional.

As principais características do regime do Simples Nacional são:

- Ser facultativo;

- Ser irretratável para todo o ano-calendário;

- Abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP);

- Recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação - DAS;

- Disponibilização às ME/EPP de sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido, geração do DAS e, a partir de janeiro de 2012, para constituição do crédito tributário;

- Apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais;

- Prazo para recolhimento do DAS até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta;

- Possibilidade de os Estados adotarem sublimites para EPP em função da respectiva participação no PIB. Os estabelecimentos localizados nesses Estados cuja receita bruta total extrapolar o respectivo sublimite deverão recolher o ICMS e o ISS diretamente ao Estado ou ao Município.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento é capacidade de prever e organizar os efeitos de uma série de eventos, e assim atuar de forma preventiva as possíveis consequências indesejáveis.

Para Stoner e Freeman (1995), o planejamento possui dois aspectos básicos, vitais para as organizações: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Vale ressaltar que estes aspectos precisam de métodos, técnicas e planos para suportá-los.

Segundo Chiavenato (2003), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ele está atuando. É um processo contínuo, sistemático e com maior volume possível de informações do presente para tomadas de decisões atuais e futuras que envolvem riscos; possibilitando ainda medir os resultados dessas ações em confronto com as expectativas alimentadas.

A falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas, conduzem em geral as tomadas de decisões baseadas em preocupações de curto prazo dos sócios-proprietários da empresa. Sob a ótica da Gestão pela Qualidade Total as decisões devem ser tomadas segundo um processo que visa assegurar o conhecimento das opções mais acertadas ou possíveis, função adequadamente atendida por um eficaz programa de Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico pode ser simplificado didaticamente para aplicação nas empresas de pequeno porte, em quatro etapas básicas:

- Definir e alinhar os objetivos e os resultados esperados;

- Levantamento das informações;
- Tomada de decisões e planos de ações pertinentes a cada ato estratégico;
- Buscar total respaldo dos funcionários envolvendo-os no processo decisório e participando-os por uma comunicação formal.

Assim, é de suma importância, o levantamento de dados, para ações que serão implantadas, uma vez, que as informações devem ser confiáveis, para transformá-las em decisões a serem executadas.

Serra (2005) aponta modelos e roteiros de Planejamento Estratégico e pode-se constatar que de modo geral eles seguem uma trajetória similar, ou seja, as características são mais comuns a maior parte das metodologias existentes. O maior desafio está em construir um modelo que indique um futuro e seja flexível, para ser alterado de acordo com as condições da empresa e do ambiente.

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

1. Diagnóstico Estratégico;
2. Missão da Empresa;
3. Instrumentos Prescritivos e Quantitativos;
4. Controle e Avaliação.

3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Essa fase é desempenhada por meio das pessoas representativas, que verificam todas as informações ligadas a realidade tanto interna quanto externa da empresa, identificando as expectativas dos gestores, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande esboço do planejamento estratégico, a ser desenvolvido e implementado. Assim o Diagnóstico Estratégico subdivide-se em quatro fases:

I. Identificação da Visão: É a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-lo. Diz respeito que os principais responsáveis pela organização consigam enxergar dentro de um longo período e com uma abordagem mais rápida.

Segundo Chiavenato (2003), a visão organizacional – ou visão do negócio – é o sonho acalentado pela organização. Refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro, é a explicação de porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios. Quanto mais à visão de negócios está alinhada aos interesses dos stakeholders mais ela pode atender aos seus propósitos

II. Análise Externa: Estuda as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores formas de evitar ou usufruir dessas situações.

Os principais fatores do ambiente externo são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambiente econômico, ambiente político, fatores legais e regulatórios, ambientes sociais, demografia, clima, desenvolvimento tecnológico. As ameaças dizem respeito ao ambiente externo e devem identificar potenciais problemas que os fatores ambientais poderão trazer no futuro para à empresa, e as oportunidades revelam áreas a serem trabalhadas que podem, inclusive, mudar o objetivo da organização

III. Análise Interna: Verifica os pontos fortes, fracos e neutros dos sistemas internos da empresa.

As forças e fraquezas referem-se a aspectos internos da organização, comparados com a competição e as expectativas do mercado, ou seja, se comparativamente os negócios atuais estão relativamente bons ou ruins. Essa análise deve ser confrontada com os objetivos da empresa, o que indicará quais áreas de forças ou fraquezas provavelmente serão importantes no futuro.

Para Oliveira (2005), alguns dos fatores a serem considerados na análise interna são: produtos e serviços atuais, novos produtos e serviços, promoção, imagem institucional, comercialização, sistema de informações estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, resultados financeiros e controle e avaliação.

IV. Análise dos concorrentes: É a partir da análise externa que se examina essa fase, pois seu tratamento deve ser detalhado, já que seu produto final identifica as vantagens competitivas da própria empresa.
Segundo Resende (2008), o concorrente pode ser entendido como quem faz exatamente o mesmo produto ou presta literalmente o mesmo serviço que a atual organização, também chamado de concorrente direto. Se não for o mesmo produto ou serviço pode ser entendido como produto ou serviço substituto.

3. 2 MISSÃO DA EMPRESA

Constitui uma maneira de traduzir o sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação da organização.

Para Certo (2005), uma etapa importante no estabelecimento das diretrizes de qualquer empresa é o desenvolvimento da missão organizacional que reflita os resultados da análise do ambiente. Missão organizacional é uma proposta da razão pela qual a organização existe. A missão organizacional é a declaração do propósito da empresa e do alcance da organização em termos de produtos e de mercado.

Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. A missão está associada ao negócio da organização.

Em geral, a missão está alinhada com os seguintes aspectos: Qual é a razão de ser da organização, qual é o papel da organização na sociedade, qual é a natureza do negócio da organização e quais os tipos de atividade em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

3.3 INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Nesta fase, a análise fundamental é de “como chegar à situação que se deseja”. Portanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos conexos: os prescritivos e os quantitativos.

Os instrumentos prescritivos apresentam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione a obtenção dos propósitos constituídos dentro de sua missão, conforme sua postura estratégica, que são: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais (estas determinam os níveis de delegação, os quais são estabelecidos por áreas funcionais, formando a base de sustentação para o planejamento estratégico, ainda que sejam parâmetros de orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo); e estabelecimento de projetos e planos de ação.

Já os instrumentos quantitativos incidem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa. Estes instrumentos são necessários ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas, tornando-se essencialmente importante, devido à interligação que ocorre entre o planejamento estratégico e o operacional.

3.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO

Nesta fase examina-se “como a empresa está indo” para a situação almejada. Em sentido amplo, esta função abrange processos de: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos

estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Portanto, deve-se entre outros fatores considerar dentro de uma situação adequada de custos x benefícios.

4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Ross et al (2002) afirmam que o planejamento financeiro estabelece o método pelas quais as metas financeiras devem ser atingidas. A meta mais frequente adotada pelas empresas é o crescimento. É nesse contexto que o planejamento financeiro busca estabelecer suas ações e metas por meio do planejamento, podendo elaborar um orçamento gerencial, agregando-o aos demais setores que necessitam de controle.

Os planos e orçamentos financeiros possibilitam atingir os objetivos da empresa, além de oferecer uma estrutura para coordenar as atividades da empresa atuando como mecanismo de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais.

Sendo seu principal objetivo financeiro definir um conjunto de operações e aplicações financeiras que levam a um melhor resultado, de forma que uma determinada situação pode ser enfrentada de várias maneiras, mas apenas uma alternativa é sempre melhor que as demais. A função do planejamento financeiro é encontrar está melhor solução.

4.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO EMPRESARIAL

É a projeção das necessidades de caixa, do estabelecimento das orientações de controle de custos, da fixação das metas e das futuras vendas e lucros, da decisão de melhor alocação dos recursos escassos e do desenvolvimento das estratégias alternativas no caso de os planos existentes não funcionarem.

O plano financeiro permite quantificar os resultados financeiros prováveis da agregação de objetivos, estratégias, planos e políticas da administração para um

período específico, estabelecendo 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.

4.1.1 Funções do Planejamento Financeiro

- Interações: Esclarecer vinculações entre propostas de investimento e as alternativas de financiamento disponíveis;

- Opções: Oportunidade de examinar e escolher a melhor dentre as diversas opções de investimento e financiamento;

- Viabilidade: Consiste na escolha da opção que melhor se adequa aos objetivos da empresa;

- Antecipar-se: Elaboração de diversos cenários, a empresa deve identificar o que ocorrerá no futuro caso certos eventos aconteçam.

4.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

4.2.1 Cenário e Premissas

Devem estar definidos antes da montagem do planejamento. Considerando o cenário do mercado, político, econômico, e as premissas econômicas financeiras inflação, salários, méritos, variação cambial, variação dos insumos, juros.

4.2.2 Plano de Marketing

Composto pelo plano de vendas, é a peça chave de todo o planejamento. Deve ter relação com os objetivos estratégicos, participação da equipe de vendas para sua elaboração e conter quantidade a ser vendida, preços, prazos, juros, descontos etc.

Contém ações nas áreas de propaganda e publicidade para suportar as vendas e normalmente definido como percentual sobre as vendas previstas.

4.2.3 Plano de Vendas

Suas previsões podem ser feitas de algumas maneiras: através de pesquisas de mercados; por meio de modelos estatísticos a partir de tendências e previsão de atividades econômicas e sua relação com o padrão de vendas passado; taxa estimada sobre níveis anteriores de demanda; julgamento da equipe comercial; e previsão das vendas a partir do crescimento do mercado e o marketshare desejado ou possível.

4.2.4 Plano de Despesas Comercias

São todos os gastos relacionados as vendas, como os salários dos profissionais da área, administração de vendas, gerentes e cobertura dos vendedores por zona.

4.2.5 Plano de Produção

É a comparação do plano de vendas com a política de estoques e o nível de capacidade para se determinar o plano de produção. É a etapa que dispõe os produtos que serão comercializados.

A definição da política de estoque depende de vários elementos como demanda esperada e sua instabilidade e sazonalidade, o prazo de produção, natureza do produto (deteriorável, de moda, etc.), benefício da escala de produção versus custo de estocagem. Análise da capacidade instalada e necessidade de novos investimentos para atender a demanda.

4.2.6 Plano de Compra/ Consumo de Matéria-Prima

A partir da premissa de consumo de cada matéria-prima e a política de estoque, são calculados os consumos por tipo de insumos. Este plano serve para notificar os

fornecedores das necessidades e dos períodos esperados de entrega. A partir da definição de preços, prazos de pagamentos, aumento dos preços e impostos, as compras estimadas saem em decorrência deste plano.

4.2.7 Plano de Necessidade de Mão-de-Obra

Constitui o número de funcionários que produzirão as quantidades definidas no plano de produção. A partir das premissas das horas trabalhadas, dos indicadores padrão horas produtivas por produto/unidade e horas produtivas por hora trabalhada, calcula-se o número de pessoas necessárias. Este plano pode incluir situações de expansão e novas contrações, prevendo também ações em caso de demissão de funcionários.

4.2.8 Plano de Investimentos

Consiste no momento em que as decisões de investimento são fixados. Pois esses projetos envolvem perspectiva de tempo superiores a um ano, este plano é função de um processo de planejamento a longo prazo, ao invés de se limitara apenas o ciclo operacional de um ano. Isso deve considerar também as baixas ou vendas de ativos não mais necessários a operação da empresa. Além dos aumentos em máquinas e equipamentos, deve este plano incluir investimentos em informática, instalações, carros, etc.

4.2.9 Plano de Recursos Humanos

Deve integrar as decisões referentes a estrutura da organização, o número de pessoas e as políticas de RH, tais como, percentual de aumento de3 salário, méritos, comissões dos vendedores. Como resultado, é possível projetar os gastos com salários; encargos, demissões e admissões. Nas áreas administrativas, todas as ações de automatização e produtividade devem se refletir no número de funcionários.

4.2.10 Planos de Gastos Operacionais

Tanto os custos como as despesas serão projetados levando-se em conta a sua adequação aos centros de custos. Neste plano deve tomar cuidado com análise das informações para evitar a repetição dos gastos passados para o futuro ajustado pela inflação. Deve-se questionar os responsáveis pelas áreas que tem impacto sobre os gastos incorridos, o porquê dos gastos atuais.

4.2.11 Custo do Produto

São todos os custos que percorrem pelos estoques antes de se constituírem em custos dos produtos vendidos. O grande desafio consiste na escolha de critérios de rateio dos custos indiretos de fabricação que minimizem distorções no custo final dos produtos. Perante ao fisco, o único método aceito de custeio é o de absorção, onde todos os custos de fabricação são alocados ao produto.

4.2.12 Plano Financeiro

É a etapa financeira do orçamento, onde todas as decisões tomadas durante o planejamento financeiro são traduzidas em saldo positivo ou déficit de caixa.
Uma proposta de orçamento que não viabilize o objetivo financeiro de longo prazo implica em revisões e alterações, portanto é importante considerar as seguintes premissas: prazo de faturamento e o das contas a receber; prazo de pagamento e dias das contas a pagar; os saldos de caixa dão margem ou juros em caso de aplicações ou empréstimos.

4.2.13 Demonstrativo de Resultados

Consolida os impactos que definem o resultado da empresa em um dado período. São calculados indicadores de desempenho, com o objetivo de identificar a adequação operacional da empresa contra os objetivos inicialmente estipulados, tais como: percentual de lucro bruto e resultado líquido sobre o faturamento; retorno

sobre investimento; retorno sobre patrimônio;ponto de equilíbrio; margem de segurança; alavancagem operacional.

4.2.14 Balanço Patrimonial

É um relatório contábil gerado após o registro de todas as movimentações financeiras de uma empresa em determinado período.Essa demonstração informa toda a situação patrimonial, ou seja, os bens, direitos e obrigações de uma empresa. A exemplo do Demonstrativo de Resultados, indicadores de desempenho, devem ser estabelecidos, tais como: índices de liquidez; posição de endividamento e giro dos ativos. Sendo uma excelente fonte de informação para o planejamento e ação nas empresas, junto com uma Demonstração de Resultado do Exercício.

Quadro 1 – Estrutura básica de um Balanço Patrimonial

Aplicações de Recursos	**Fonte de Recursos**
Ativos Conjunto de bens e direitos de uma empresa.	Passivos Obrigações de uma empresa com terceiros.
	Patrimônio Líquido Capital Próprio

Fonte: https://capitalsocial.cnt.br/author/leandro/

4.2.15 Análise de Sensibilidade

É um tipo de análise efetuada no âmbito dos estudos de análise de viabilidade econômica e financeira e que tem como objetivo medir a capacidade dos indicadores

de viabilidade a determinadas variáveis fundamentais da análise e assim medir o próprio grau de incerteza e de risco das conclusões obtidas.
O processo de planejamento permite que a administração considere estratégias alternativas. Assim, é habitual estabelecer mais do que um cenário: geralmente um cenário realista (o que serve de base ao estudo), um cenário muito pessimista, um cenário medianamente pessimista, um cenário otimista e um cenário muito otimista, simulando variações positivas e negativas nas vendas e nos custos.Estas variações poderão ser efetuadas ao mesmo tempo nos custos e nas vendas ou separadamente.

A partir destas variações calculam-se os novos indicadores de viabilidade do projeto. Se, os indicadores se tornarem muito desfavoráveis após reduzidas reduções nas vendas ou após reduzidos aumentos dos custos, o projeto apresenta um grau de risco muito elevado.

4.3 FINALIDADE DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Desenvolver processos, mecanismos e atitudes que torne viável: avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos da empresa; a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido e eficiente.

4.4 PREMISSAS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- Fixação de objetivos gerais da empresa (estratégicos);
- Determinação dos objetivos de cada setor da empresa, em função dos objetivos gerais;
- Abertura de um sistema de informações, que permita avaliar a execução dos planos em confronto com as previsões.

4.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

É o mais importante para as micro e pequenas empresas, principalmente pela viabilidade de sua implementação, tendo em vista que tais empresas, por suas particularidades, não possuem o mecanismo estrutural necessário para a implantação de um planejamento a longo prazo.
Para Gitman (1987, p 251):

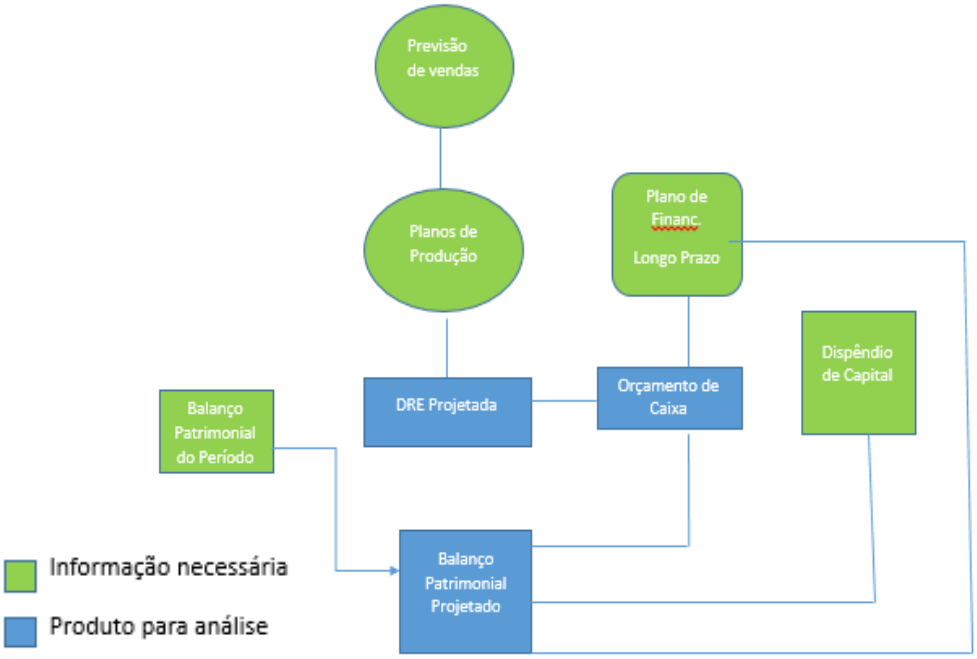
> O processo de planejamento financeiro de curto prazo reflete os resultados esperados de ações a curto prazo. Estes planos geralmente cobrem um período de um ou dois anos. Os principais insumos incluem a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros.

Ainda segundo Gitman, (1987, p. 251), o planejamento financeiro de curto prazo parte da previsão de vendas como insumo básico, através da qual é desenvolvido um plano de produção, que tem como base o tempo de produção e a matéria prima envolvida na obtenção do produto acabado.

Estão incluídos no plano de produção: o custo de mão de obra, os custos indiretos de fabricação, as despesas operacionais e o nível de operações necessárias para as vendas previstas. Depois disso, é possível elaborar a demonstração do resultado projetada, na qual se baseará o orçamento de caixa, ao qual estão relacionados o financiamento de longo prazo, o plano de investimento de capital e o plano de desembolso de capital.

O orçamento de caixa, a demonstração do resultado projetado e o balanço patrimonial do período corrente darão a contribuição necessária para a formação da projeção do balanço patrimonial, que é o responsável por fornecer os valores iniciais para a mensuração de várias contas no balanço. No resultado da análise do planejamento a curto prazo os dados mais relevantes são os orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas. A seguir, é apresentado o processo de planejamento financeiro de curto prazo (GITMAN,1987, p. 252).

Figura 1 – Processo de Planejamento Financeiro de Curto Prazo



Fonte: GITMAN (1987, p. 252)

Portanto, o planejamento financeiro de curto prazo é uma ferramenta que auxilia na estruturação dos ciclos operacionais e de caixa, imprescindível para que o gestor tenha o controle financeiro da empresa. É composto por uma série de elementos, sendo os principais a previsão de vendas, o orçamento de caixa, a demonstrativo do resultado do exercício projetado e o planejamento do lucro.

5 PREVISÃO DE VENDAS

A previsão de vendas representa um insumo básico na elaboração de qualquer orçamento de caixa, sendo, via de regra, fornecida pelo departamento de marketing. Com base na previsão de vendas, o gestor fará a estimativa dos fluxos de caixa mensais. Também conseguirá determinar o nível de imobilizado necessário e o eventual montante de financiamento exigido para manter a previsão de produção e vendas (GITMAN, 1987, p. 253).

Existem dois tipos de previsão de vendas, as previsões externas e as internas, sendo as primeiras baseadas nas relações entre as vendas da empresa e determinados indicadores econômicos, o que se justifica pelo fato de que as vendas de qualquer empresa estão vinculadas ao nível de atividade econômica de um modo geral; já as previsões internas estão atreladas aos canais de vendas da empresa, ou seja, através da análise de mercado apresentada pelo setor de vendas, são adotadas diversas estratégias, tanto em relação às vendas, quanto ao processo produtivo. (GITMAN, 1987, p. 254).

A previsão de vendas pode ser elaborada através de dois métodos: qualitativo e quantitativo.Métodos qualitativos são aqueles que recorrem a julgamento, intuição, pesquisas ou técnicas comparativas a fim de produzir estimativas quantitativas sobre o futuro. As informações relativas aos fatores que afetam a previsão são tipicamente não quantitativas, flexíveis e subjetivas (BALLOU, 2006).

Devido à análise subjetiva apresentam tendências no processo de previsões testáveis. A seguir um quadro com tendências que afetam os métodos qualitativos mostra de forma resumida algumas maneiras de reduzir suas consequências. Apesar de dúvidas serem frequentemente levantadas sobre o valor e precisão de previsões qualitativas, elas oferecem informações úteis às empresas (MAKRIDAKIS et al., 1998).

Quadro 2 – Tendências que afetam os métodos qualitativos e suas respectivas maneiras de reduzir suas consequências

TIPO DE TENDÊNCIA	DESCRIÇÃO DA TENDÊNCIA	MANEIRAS DE REDUZIR IMPACTO NEGATIVO
OTIMISMO	Previsão reflete os resultados desejados pelos tomadores de decisão	Ter mais de uma pessoa para fazer a previsão
INCONSISTENCIA	Incapacidade de aplicar o mesmo critério de decisão em situações similares.	Formalizar o processo de tomada de decisão e criar regras de tomada decisão.
NOVIDADES	Os eventos mais recentes são considerados mais importantes que os eventos antigo, que são minimizados ou ignorados.	Considerar os fatores fundamentais que afetam o evento de interesse. Perceber que ciclos e sazonalidade existem.
DISPONIBILIDADE	Facilidade com a qual informações específicas podem ser reutilizadas quando necessário.	Apresentar informações completas que apontem todos os aspectos da situação a ser considerada.
CORRELAÇÕES ILUSÓRIAS	Acreditar na existência de padrões e/ou que variáveis são relacionadas quando isso não é verdade.	Verificar significância estatística dos padrões. Modelar relações, se possível, em termos de mudanças.
CONSERVADORISMO	Não mudar ou mudar lentamente o ponto de vista quando novas informações / evidências estão disponíveis.	Monitorar as mudanças e elaborar procedimentos para atuar quando mudanças sistemáticas são elaboradas.
PERCEPÇÃO SELETIVA	Tendência de ver problemas baseado na própria experiência.	Fazer com que pessoas com diferentes experiências façam previsões independentes.

Fonte: MAKRIDAKIS et. al (1998)

A seguir estão descritos de forma resumida alguns métodos qualitativos de previsão de acordo com Gaither e Frazier (2002), que são: consenso do comitê executivo, método Delphi e pesquisas de mercado.

5.1 CONSENSO DO COMITÊ EXECUTIVO

Executivos com capacidade de discernimento, de vários departamentos da organização, formam um comitê que tem a responsabilidade de desenvolver uma previsão de vendas.

O comitê pode usar muitas informações (inputs) de todas as partes da organização e fazer com que os analistas do staff forneçam análises quando necessário. Essas

previsões tendem a ser previsões de compromisso, não refletindo as tendências que poderia estar presentes caso tivessem sido preparadas.

5.2 MÉTODO DELPHI

Esse método é usado para se obter o consenso dentro de um comitê. Por esse método, os executivos respondem anonimamente a uma série de perguntas em turnos sucessivos.

Cada resposta é repassada a todos os participantes em cada turno, e o processo é então repetido. Até seus turnos podem ser necessários antes que se atinja o consenso sobre a previsão. Esse método pode resultar em previsões com as quais a maioria dos participantes concordou apesar de ter ocorrido uma discordância inicial.

5.3 PESQUISAS DE MERCADO

Nesse método, questionários por correspondência, entrevistas telefônicas ou entrevistas de campo formam a base para testar hipóteses sobre mercados reais. Em testes de mercado, produtos comercializados em regiões ou centros de compras outlets são estatisticamente extrapolados para mercados totais. Esses métodos comumente são preferidos para novos produtos ou para produtos existentes a serem introduzidos em novos segmentos de mercado.

Já os Métodos Quantitativos, objetivam a previsão quantitativa das vendas, visando o direcionamento dos planos de marketing, devendo ser baseado em três fatores básicos, quais sejam: a área geográfica, o nível do produto e o período. Tais fatores, dentro da metodologia empregada, produzirão números que vão determinar as decisões do gestor (INGRAM et. al, 2008, apud DINIZ et. al, 2011, p. 2).

Desta forma, dependendo de seu porte ou grau estrutural a empresa poderá elaborar sua própria previsão de vendas, ou valer-se de empresas especializadas em projeções de vendas, que se constituem em estimativas de vendas em unidades

e valores de determinada empresa em período futuro, baseando-se em tendências recentes de vendas e perspectivas econômicas do país, regionais, setoriais e locais. (ARAÚJO, 2008, p. 8)

Para Wanke e Julianelli (2006) uma série temporal consiste em dados coletados, armazenados ou observados em sucessivos incrementos de tempo. Assim, no estudo de técnicas de previsão de vendas, pode-se definir temporal o histórico das vendas de um determinado item ao longo do tempo.

Ainda segundo Wanke e Julianelli (2006), as técnicas de séries temporais são baseadas na identificação de padrões existentes nos dados históricos para posterior utilização no cálculo do valor previsto. Assim, todas essas técnicas consideram uma ou mais das cinco principais componentes de séries temporais:

- Nível: Representa o comportamento das vendas caso não existisse nenhuma outra componente. Geralmente, o nível é simplesmente o ponto inicial de uma série de vendas;

- Tendência: Representa o crescimento ou declínio de uma série no médio ou longo prazo;

- Sazonalidade: Representa um comportamento periódico de curto ou médio prazo. Por exemplo, alguns produtos tem vendas mais elevadas dependendo das estações do ano, comportamento este que se repete ano a ano.

- Ciclo: semelhante à sazonalidade, mas reflete as flutuações ocorridas no longo prazo, sendo repetidas a cada três, quatro ou mais anos. Geralmente, esta componente é afetada pelas variações econômicas das nações;

- Aleatoriedade: as demais variações, não explicadas pela tendência, ciclo e sazonalidade, são denominadas variações aleatórias. Estas são causadas principalmente por eventos particulares e não recorrentes.

6 ORÇAMENTO DE CAIXA

É a previsão para um determinado período futuro do fluxo de entradas e saídas de dinheiro na empresa. Incluem-se nesta previsão todos os ativos de liquidez imediata: dinheiro em caixa, saldos disponíveis em bancos e aplicações em curto prazo (BACIC, 1984, p.2).

Além disso, o orçamento de caixa é o elo que liga as receitas projetadas e os custos projetados. Dessa forma pode-se dizer, que representa o equilíbrio financeiro dentro da empresa, possibilitando a empresa prever eventuais problemas, auxiliando a organização a evitar imprevistos financeiros (BONFIM, 2006, p. 28).

O orçamento de caixa apresenta os objetivos a seguir:

> Indicar a posição financeira provável em resultados das operações planejadas; Indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades; Indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários; Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação ao capital de giro total, vendas, investimentos e capital de terceiros; Estabelecer suporte para a política de crédito; Estabelecer suporte para o controle corrente da posição financeira (WELSCH, 1996, apud BONFIM, 2006, p. 28).

De acordo com Sanvicente e Santos (1983), o orçamento de caixa apresenta as seguintes vantagens:

- Faz com que a organização veja de forma prévia os itens relacionados ao orçamento antes das tomadas de decisão, dando atenção necessária aos efeitos provenientes das condições externas que surgem no processo;

- Possibilita a integração entre as áreas que compõem a empresa, fazendo com que estas participem na implementação das metas relacionadas aos objetivos determinados;

- Obriga os gestores a quantificar as atividades pelas quais são responsáveis; - Facilita a delegação de poderes e autoridades dentro da empresa Identifica

os pontos eficientes e ineficientes dentro das áreas da empresa, permitindo o acompanhamento individualizado de cada uma delas;

- A preparação do orçamento anual auxilia na melhor utilização dos recursos que foram levantados quando da elaboração do projeto, mantendo o controle de cada um dos itens, levando a uma maior eficiência administrativa.

Contudo, segundo os mesmo autores, o orçamento de caixa possui algumas limitações:

- Os dados existentes no orçamento são estimativas, estando sujeitas a erros, estando vinculados ao grau técnico do processo de elaboração, sendo certo que tais erros podem ser minimizados, mas dificilmente evitados;

- O custo do processo pode ser um limitador, uma vez que, para micro e pequenas empresas a contração de profissionais especializados, muitas vezes, mostra-se impossível, bem como a disponibilização de mão-de-obra de outras áreas para atuar na elaboração de suma importância à organização, uma vez que é através do acervo financeiro disponível que se concluem as transações comerciais e qualquer uma delas, nos diversos setores da empresa, afetará diretamente o caixa.

Assim, a implantação de um sistema eficiente de orçamento de caixa se faz necessária para um planejamento financeiro eficiente, seja ele de curto ou longo prazo.

7 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO

É uma ferramenta que permite à empresa prever o resultado a ser alcançado para um determinado período projetado. Através da comparação entre receitas, custos e despesas, verifica-se a viabilidade das ações através do ponto de vista econômico. Este demonstrativo possibilita ainda que o gestor realize simulações, e se prepare para uma variedade de cenários futuros, criando um número maior de opções para o processo decisório relativas aos custos, despesas e investimentos.

A elaboração do demonstrativo do resultado do exercício projetado, parte da análise das demonstrações financeiras do ano anterior – tendo em conta que os fatores delas constantes, não se modificarão no exercício corrente – aliadas as previsões de vendas do exercício corrente, assim, sua elaboração poderá ocorrer através de um método percentual, no qual são previstas vendas, utilizados valores para o custo dos produtos, levantadas as despesas operacionais e de juros, os quais representam uma determinada porcentagem das vendas previstas.

Estas porcentagens utilizadas são aquelas obtidas através da razão entre os valores dos itens citados, em relação ao valor das vendas do exercício anterior). Esta elaboração, normalmente é realizada pelo contador, cabendo ao gestor analisar os dados, que é essencial ao planejamento do lucro.

Quadro 3 - Estrutura de DRE.

(+) Receita de Vendas
(-) Deduções e Impostos
(=) Receita Líquida
(-) Custos do Produto Vendido
(=) Lucro Bruto
(-) Despesas Fixas
(=) Resultado Antes do IRPJ e CSLL
(-) IRPJ e CSLL
(=) Lucro Líquido

Fonte: GITMAN (1987, p. 263)

A estrutura de DRE demonstra as linhas que compõe e em qual ordem cada informação deve aparecer. É importante atentar aos sinais que demonstram como realizar o cálculo de cada uma das informações, obtendo os resultados parciais e o resultado final da empresa.

Portanto, o Demonstrativo do Resultado Projetado, gerado com base no processo orçamentário considerado um dos demonstrativos mais importantes para o gestor no processo de tomada de decisão para realização do planejamento econômico, uma vez que informa a disponibilidade de recursos da empresa para a realização de investimentos, pagamento de despesas ou simplesmente para a realização de reservas para ações futuras.

Uma dica importante é comparar ao final do processo de planejamento, se os resultados projetados estão iguais ou muito próximos aos resultados obtidos no ano anterior, pois a empresa não estará se mantendo do mesmo tamanho, e sim diminuindo, uma vez que todos os custos tendem a subir, como por exemplo, os salários, assim precisará aumentar seu faturamento proporcionalmente para pelo menos manter seu lucro. Se por outro lado, a empresa não estiver alcançando o que foi pré-estabelecido, o melhor que ela pode fazer é uma revisão orçamentária, onde deverá buscar maneiras de chegar a um resultado vantajoso, seja reduzindo custos e despesas ou buscar novas formas de vender mais, pois de nada adianta criar um plano (e segui-lo) se o destino a ser alcançado não é favorável.

7.1 PLANEJAMENTO DO LUCRO

O lucro é o principal objetivo de qualquer empresa, independente do seu tamanho e segmento. Segundo Gitman (1997, p. 599): “O planejamento do lucro envolve a elaboração da demonstração do resultado e do balanço patrimonial projetados”.

A elaboração dessas demonstrações exige uma atenção cuidadosamente de inúmeros procedimentos que levam em conta as receitas, despesas, custos, obrigações, ativos e participações acionárias, resultantes do nível de operações

antecipadas. Ainda Conforme Gitman (1997, p. 599): “Para realizar tais projeções, o administrador faz acervos de demonstrações históricas, baseando-se na teoria de que as demonstrações futuras não se diferem das passadas. Para estas elaborações são necessárias as demonstrações financeiras do ano anterior e previsões de vendas para o ano subsequente, tendo como base essas projeções, o gestor estará apto a tomar medidas no sentido de ajustar operações, no intuito de atingir as metas financeiras estabelecidas a curto prazo.

8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO

O planejamento financeiro em longo prazo tem o objetivo de prever as consequências das ações planejadas sobre a saúde financeira da empresa, apresenta também a capacidade financeira para a viabilidade de tais ações. A projeção destes planos tende a prever períodos de dois a dez anos. O foco principal dos planos a longo prazo são o desembolso de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing, desenvolvimento de produtos e relevantes fontes de financiamento. Apresentam como principais fontes informativas, orçamentos e planos anuais de lucros (GITMAN, 1987, p. 251).

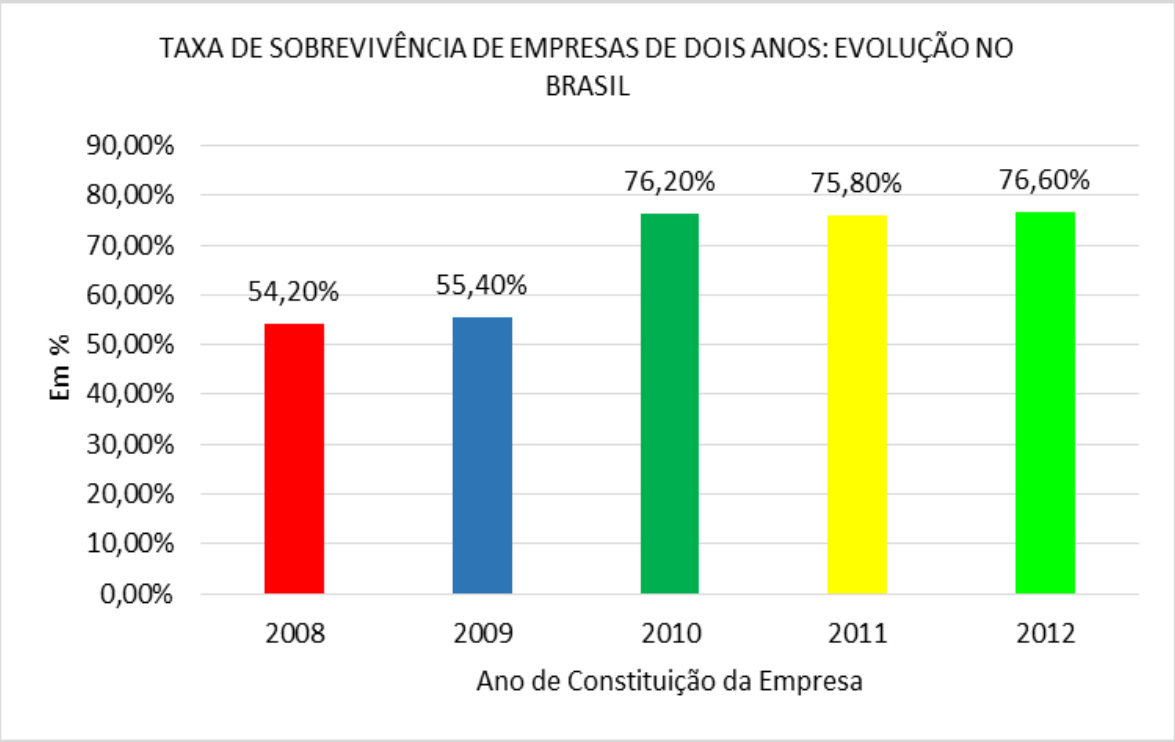
Para Gitman (1997, p. 588) "[...] os planos financeiros a longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros". Servem como guia na reparação de planos operacionais de curto prazo, auxiliam na organização das alternativas priorizando objetivos e direcionando a empresa.

Empresas que estão sujeitas a elevados riscos de incertezas operacionais, preferem adotar planos mais curtos. O planejamento financeiro de longo prazo, exige um montante de capital grande, estrutura sólida na área de desenvolvimento e pesquisa, fontes de financiamento, ações de marketing e desenvolvimento de produtos. Portanto, dificulta sua implementação nas micro e pequenas empresas, uma vez que dependem diretamente, de planos de lucros anuais e sistema orçamentário, peculiares a empresas de grande porte.

9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Segundo dados divulgados pelo SEBRAE tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2012 e as informações sobre estas empresas disponíveis na SRF até 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade foi de 76,6% (Figura 2). Esta taxa foi a maior taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos já calculada para as empresas nascidas em todo o período compreendido entre 2008 e 2012.

Figura 2 – Taxa de sobrevivência de empresas de dois anos no período de 2008 a 2012

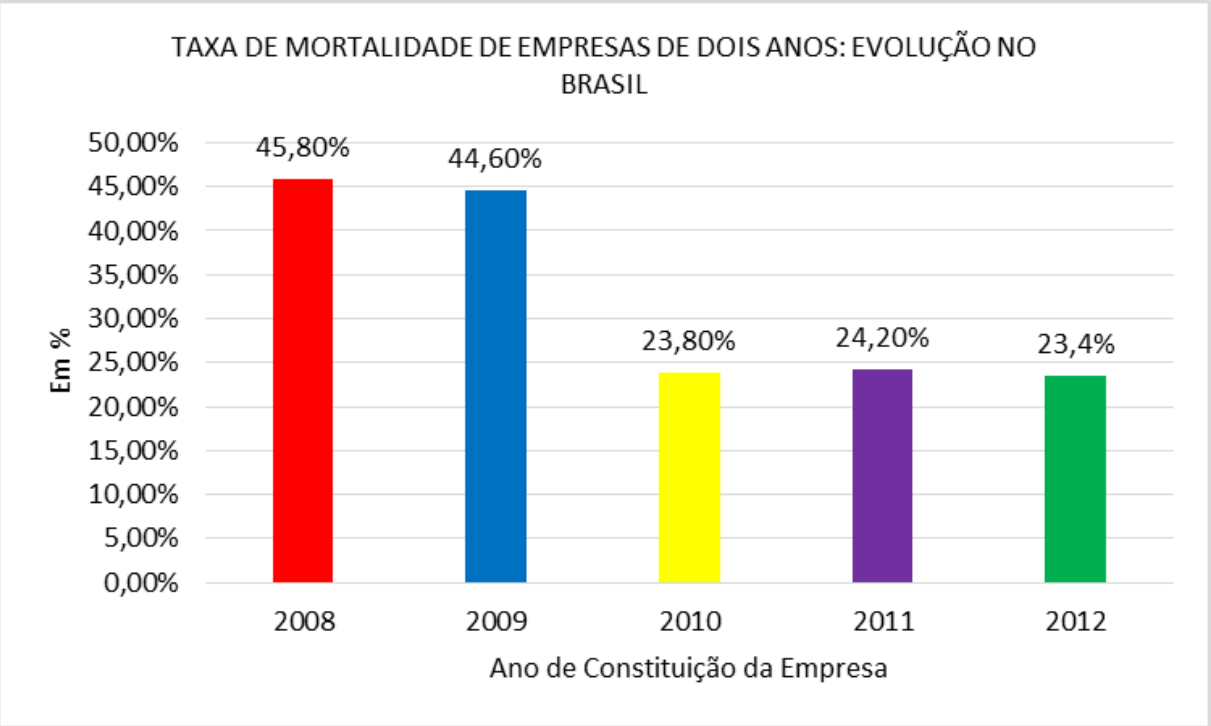


Fonte: Sebrae (2014).

Como a taxa de mortalidade está relacionada à taxa da sobrevivência, pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos caiu de 45,8%, nas empresas nascidas em 2008, para 23,4%, nas empresas nascidas em 2012, conforme exposto na figura 3.

É importante enfatizar que as empresas criadas no período entre 2008 e 2012 se beneficiaram de uma série de aspectos positivos, presentes no conjunto do período compreendido entre 2008 e 2014, o que ajuda a entender o aumento da taxa de sobrevivência das empresas neste período, como por exemplo, a evolução do PIB Produto Interno Bruto.

Figura 3 – Taxa de mortalidade de empresas de dois anos

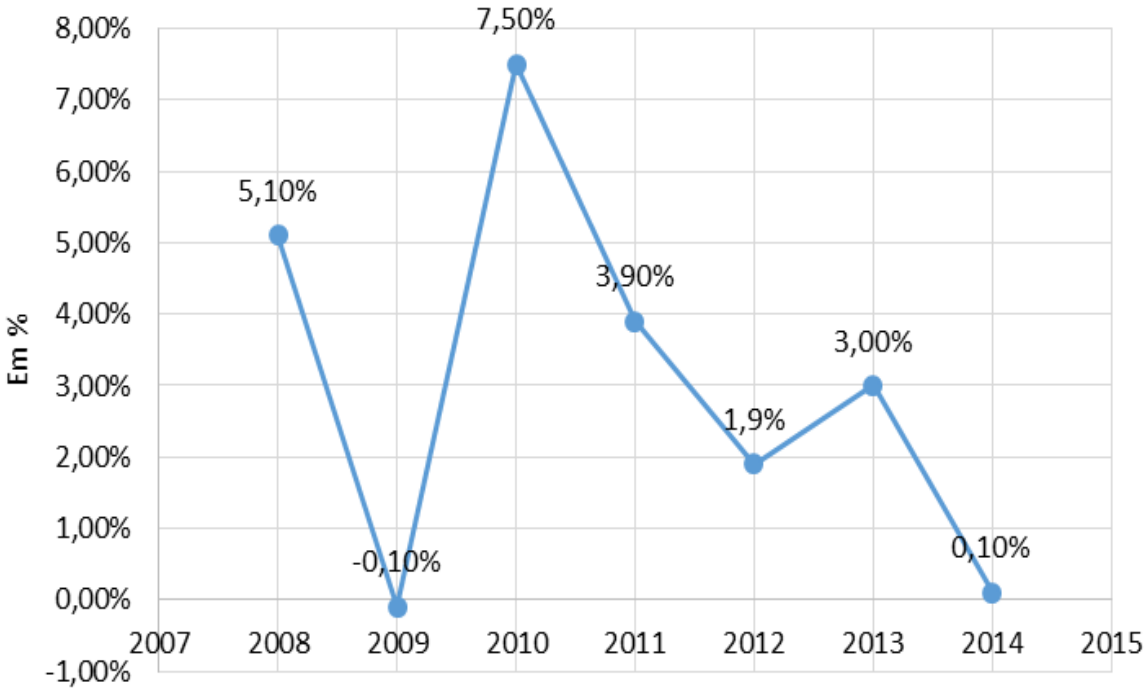


Fonte: Sebrae **(**2014**)**.

Quanto a Evolução do Produto Interno Bruto (PIB) entre 2008 e 2014, as empresas viveram em um contexto de expansão quase que contínua do PIB, como por exemplo, nos anos de 2008 e 2010 com taxas significativas.

Com exceção do ano de 2009, quando houve pequena contração. Em 2010, a taxa de crescimento do PIB – 7,5% ao ano (a.a.) – foi a mais alta em 25 anos, o que deve ter beneficiado muito as empresas criadas nesse período.

Figura 4 – Taxa de variação do PIB no Brasil, em a.a (2008-2014)



Fonte: IBGE (2015)

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão de suma importância para o sucesso da organização, independentemente do seu tamanho ou segmento. Aqui se relatou sobre a contribuição do planejamento estratégico que independente do "tamanho" de uma empresa, ela precisa de um planejamento adequado para sobreviver no mercado.
É um fator determinante no desempenho das micro e pequenas empresas, sendo um processo de evitar e resolver problemas financeiros e alcançar metas financeiras através do desenvolvimento e implantação de um plano único adequado com as necessidades de uma organização.

Assim como o planejamento estratégico, exigem métodos, preparos e técnicas para alcançar os objetivos, O planejamento financeiro possui uma série de pontos a serem analisados pelo gestor, os quais são importantes para sua elaboração, e necessário para dar mais segurança quanto a sua eficácia na tomada de decisão, tais como: o planejamento financeiro de longo prazo, planejamento financeiro de curto prazo, planejamento de fluxo caixa, e um dos mais importantes, o planejamento do lucro, uma vez que, o lucro é o objetivo principal de uma empresa.

O segmento das micro e pequenas empresas é o responsável pelos maiores postos geradores de trabalho, e pelo custeamento do grau de emprego em nosso país, por este e outros motivos necessitam de um bom planejamento estratégico e financeiro para permanecer no mercado, uma vez que, muitas delas encerram suas atividades precocemente, e o principal motivo é a falta de conhecimento por parte de seus administradores na hora de tomar uma decisão.

Portanto, para que uma organização possa se manter no atual mercado, é necessário que os administradores possuam uma visão ampla dos ambientes, tanto interno, quanto externo, listando suas forças e fraquezas, e quais as ameaças têm enfrentado, bem como observar nas oportunidades uma maneira de crescer frente a seus concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERTO, Samuel C., PETER j. Paul R; MARCONDES Reynaldo Cavalheiro; ROUX Ana Maria César: **Administração estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Harbra, 1987.

MATOS, A. M. **Planejamento Financeiro**: ferramenta gerencial importante para o sucesso de uma empresa. 17/05/2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/planejamento-financeiro-ferramenta-gerencial-importante-para-o-sucesso-de-uma-empresa/55126/> Acesso em: 20 out. 2017.

MAXIMINIANO, A. C. A.. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. C. **A importância do planejamento financeiro**. Revista Intellectus, ano 8, n. 20, 2012. Disponível em: <http://www.revistaintellectus.com.br/downloadartigo.ashx?codigo=220> Acesso em: 20 out. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2005.

PAULA, G. B. **DRE Projetado**: um mapa para os resultados de sua empresa. 20/08/2014. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/dre-projetado-um-mapa-para-os-resultados-de-sua-empresa> Acesso em: 20 out. 2017.

PINTO, C. E.; PINTO, A. D. L. Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, Registro, SP, ano 1, n° 1, art. 4, p 43-59, out 2012. Disponível em: <http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/04_planejamnto_estrategico_para_micro_e_pequenas_empresas.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005. - Unidade de Gestão Estratégica - Núcleo de Estudos e Pesquisas – Brasília: 2007. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf> Acesso em: 20 out. 2017.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. - Unidade de Gestão Estratégica – Núcleo de Estudos e Pesquisas – Brasília: 2013. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf> Acesso em: 20 out. 2017.
SERRA, F. et. al. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e Casos. Rio de Janeiro: Reichnann & Affonso Editores, 2004.

SITE MICRO EMPRESA. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: <http://micro-empresa.info/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa.html> Acesso em: 20 out. 2017.

SITE SIMPLES NACIONAL. **O que é simples nacional?** 2017. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/> Acesso em: 20 out. 2017.

SOUSA, J. C. A **Importância do Planejamento Financeiro para Micro e Pequenas Empresas**, Valinhos, 2004. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAflC4AI/a-importancia-planejamento-financeiro-micro-pequenas-empresas?part=6> Acesso em: 20 out. 2017.

TEIXEIRA, W. T. P. O planejamento financeiro como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 8, Rio de Janeiro, 2016. In: **Anais do XIII SEGET**, Rio de Janeiro: AEDB, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/28924311.pdf> Acesso em: 20 out. 2017.

GAITHER, N.; FRAZIER, G**. Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MAKRIDAKIS, S.; WHEELWRIGHT, S.; HYNDMAN, R. J. **Forecasting methods and applications**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

BALLOU, R. H**. Logística empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1995.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TAVARES, D. Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas já está em vigor. Lei Geral - Começa um novo ciclo de desenvolvimento para os pequenos negócios. **Revista SEBRAE**. 20, janeiro/fevereiro de 2007, pág. 20-39.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (PMEs): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n.2, p. 53-59, 1991.

LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. **Pequenas e médias empresas**: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – RaUnP - Ano 4, n.1 (out.2011./mar. 2012).

MANDELLI, P. **Planejamento Financeiro**. 01/04/2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/planejamento-financeiro/29100/> Acesso em: 20 out. 2017.

CRYSTIAN, H. **Planejamento financeiro**. 24/03/2013. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfWj8AB/planejamento-financeiro> Acesso em: 20 out. 2017.

NUNES, P. **Análise de Sensibilidade**. 15/10/2015. Disponível em: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/analise-de-sensibilidade/> Acesso em: 20 out. 2017.