



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDRÉ RUBENS DA SILVA NÓBREGA

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM MEIO À CRISE: O CASO DE UMA EMPRESA
CALÇADISTA DE PATOS-PB.**

**PATOS
2021**

ANDRÉ RUBENS DA SILVA NÓBREGA

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM MEIO À CRISE: O CASO DE UMA EMPRESA
CALÇADISTA DE PATOS-PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Curso Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Planejamento Financeiro.

Orientador: Prof. Erika Campos Marinho de Góes Pires.

**PATOS
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

N754p Nobrega, Andre Rubens da Silva.
Planejamento financeiro em meio à crise [manuscrito] : o caso de uma empresa calçadista de Patos-PB. / Andre Rubens da Silva Nobrega. - 2021.
35 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2021.

"Orientação : Profa. Ma. Erika Campos Marinho de Góes Pires, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Planejamento financeiro. 2. Orçamento empresarial. 3. Fluxo de caixa. 4. Microempresa. I. Título

21. ed. CDD 658

ANDRÉ RUBENS DA SILVA NÓBREGA

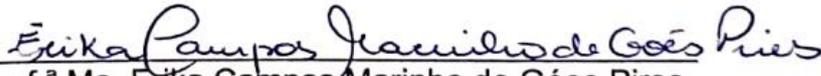
PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM MEIO À CRISE: O CASO DE UMA EMPRESA
CALÇADISTA DE PATOS-PB.

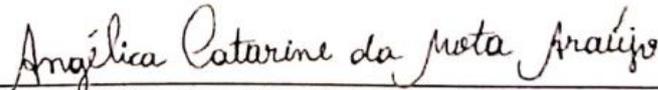
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Curso Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

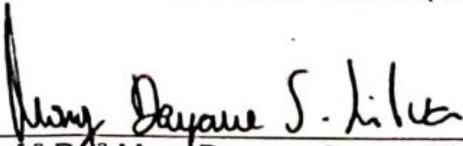
Área de concentração: Administração Financeira.

Aprovada em: 02/06/2021.

BANCA EXAMINADORA


Prof.^a Me. Erika Campos Marinho de Góes Pires
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.^a Me. Angélica Catarine da Mota Araújo
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.^a D^a Mary Dayane Souza Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu pai, pela dedicação,
companheirismo e acreditar na formação
acadêmica dos seus filhos como principal
herança, DEDICO.

“O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos.” (GITMAN, 2010, p. 105).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Tipos e níveis de planejamento.....	13
Figura 2 –	Visão geral da aplicabilidade do planejamento estratégico.....	14
Figura 3 –	Processo de planejamento financeiro de curto prazo.....	17
Figura 4 –	Principais funções do Orçamento.....	18
Figura 5 –	Indicador de Nascimento de Empresas.....	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais Causas de Mortalidade das Empresas.....	22
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPE	Micro e Pequena Empresa.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
EI	Empreendimentos Individuais.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas.
SERASA	Serviços de Assessoria S.A.
MEI	Microempreendedor Individual.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Conceitos de Planejamentos	12
2.2	Planejamento Financeiro	14
2.2.1	<i>Planejamento Financeiro de longo prazo</i>	15
2.2.2	<i>Planejamento Financeiro de curto prazo</i>	16
2.3	Orçamento Empresarial	17
2.4	Fluxo de caixa	18
2.5	Micro e Pequenas Empresas.....	20
3	METODOLOGIA	22
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
5	CONCLUSÃO	27
	REFERÊNCIAS	29

PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM MEIO À CRISE: O CASO DE UMA EMPRESA CALÇADISTA DE PATOS-PB.

André Nobrega

RESUMO

O planejamento financeiro é o meio pelo qual a empresa pode alcançar seus objetivos, se tornando um mapa para a orientação, coordenação e controle dos passos que uma organização dará visando o que deve ser feito no futuro. A ausência desse planejamento impacta diretamente na sobrevivência causando uma mortalidade precoce das micro e pequenas empresas, inibindo que elas tenham melhor visão sobre o negócio para auxiliar na tomada de decisão. Diante disso, esta pesquisa buscou compreender como o planejamento financeiro é uma ferramenta estratégica na sobrevivência de uma MPE em meio a crise da pandemia, visando apresentar resultados de uma empresa que passou pela experiência de antes e depois do planejamento financeiro, identificando possíveis dificuldades para a implantação adequada desse planejamento na sua gestão. Para obter tais informações, foi realizado um estudo de caso com uma empresa de calçados da cidade de Patos-PB, através de um estudo descritivo com uma abordagem qualitativa sobre o impacto do planejamento financeiro para sobrevivência dessa empresa. Como resultados, identificou-se que, no início, o empreendedor não utilizou um planejamento para sua gestão financeira, passando por muitas dificuldades para obter um equilíbrio em seu fluxo de caixa, tendo que se reinventar para obter uma certa lucratividade que o permitisse olhar e perceber que precisaria implementar essa gestão para conseguir se consolidar no mercado e crescer como empresa de uma forma sustentável. Entretanto, ainda há lacunas em relação ao conhecimento sobre a área financeira, pois observou-se que o mesmo ainda é muito básico. E suas maiores dificuldades para implementação adequada da administração financeira está relacionada a recursos, sejam eles financeiros, humanos ou relacionados a sistemas de informação, dentre outros.

Palavras-chave: Planejamento financeiro; orçamento empresarial; fluxo de caixa; microempresa.

ABSTRACT

Financial planning is the means by which the company can achieve its objectives, becoming a map for the orientation, coordination and control of the steps that an organization will take aiming at what should be done in the future. The absence of this planning directly impacts survival causing an early mortality of micro and small companies, inhibiting them from having a better view of the business to assist in decision making. Therefore, this research sought to understand how financial planning is a strategic tool in the survival of an MPE in the midst of the pandemic crisis, aiming to present results of a company that went through the experience of before and after financial planning, identifying possible difficulties for the proper implementation of this planning in its management. To obtain this information, a case study was conducted with a footwear company in the city of Patos-PB, through a descriptive study with a qualitative approach on the impact of financial planning for the survival of this company.

As a result, it was identified that, in the beginning, the entrepreneur did not use a planning for his financial management, going through many difficulties to obtain a balance in his cash flow, having to reinvent himself to obtain a certain profitability that would allow him to look and realize that he would need to implement this management to be able to consolidate in the market and grow as a company in a sustainable way. However, there are still gaps in the knowledge about the financial area, because it was observed that it is still very basic. And its greatest difficulties for proper implementation of financial management is related to resources, whether financial, human or related to information systems, among others.

Keywords: Financial planning; business budget; cash flow; microenterprise.

1 INTRODUÇÃO

Segundo estudos realizados por Barreto (2011), Diretor-presidente do Sebrae Nacional, no Brasil são criados 1,2 milhão de novos empreendimentos formais por ano, sendo que desse total, 99% são micros e pequenas empresas e Empreendimentos Individuais (EI). Pegando um dado mais recente, estudo realizado no ano de 2018 pelo Serasa Experian, aponta que foram criadas 2,2 milhões de novas empresas, sendo que os MEIs (Microempreendedores Individuais) foram, mais uma vez, a grande maioria chegando a 81,4% (LAPORTA, 2019).

As micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil. Somando-se a isso, com a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que os de micro e pequeno porte são responsáveis por dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia (BARRETO, 2011).

É notória a importância desses pequenos empreendimentos para a economia de um país, apesar de encontrar significativas dificuldades para a condução de suas atividades e permanência no mercado (NOGUEIRA; BORGES, 2015). Sendo assim, surge alguns aspectos a serem analisados tais como a taxa de sobrevivência, que segundo o IBGE (2019), aponta que seis em cada dez companhias encerraram suas atividades em seus primeiros cinco anos. Será que é falta de um bom planejamento financeiro desses empreendedores em seu próprio negócio?

O planejamento financeiro é uma maneira de projetar as receitas e despesas da empresa, assim como avaliar a saúde financeira dos negócios. Graças a ele que dá para organizar o quanto será necessário investir, gastar e lucrar. Se bem elaborado, dará ao empreendedor segurança para tomar tais decisões obtendo um empreendimento de sucesso (SEBRAE, 2020).

Seja qual for o ramo de atuação da empresa, um bom planejamento financeiro é importante para as MPE's, principalmente porque elas estão mais propensas a sofrer com a fragilização da economia. Além do mais, segundo Azevedo e Leone (2011) a gestão dessas empresas é feita com base em conhecimento empírico, intrínseco a sua experiência de vida e algumas relações interpessoais devido ao conhecimento gerado entre esses empreendedores no comércio, o que acaba trazendo problemas e dificuldades no gerenciamento delas.

Diante disso, torna-se necessário que os gestores consigam verificar a importância da informação e do conhecimento técnico dentro destas organizações, para adaptar-se as exigências e competitividade do mercado, estando aptos a evitar erros e reduzir perdas, buscando compreender recursos indispensáveis para que o futuro financeiro acabe se tornando sustentável e planejado, como o gerenciamento do fluxo de caixa, controle de contas a pagar e a receber, além da formação do capital de giro (PEREIRA, 2019).

Para o micro e pequeno empresário, uma das maiores preocupações deve ser, principalmente por ter menos movimentações durante o dia a dia, a otimização do fluxo de caixa, para que se permita ter um melhor planejamento, organização, direção e controle da própria empresa. A gestão financeira mantém a empresa viva, se for utilizada no grau adequado (PEREIRA, 2019).

Portanto, é fundamental que o planejamento financeiro seja coerente com a realidade da empresa, se tornando imprescindível para uma gestão responsável e duradoura, uma vez que, se aplicada de forma adequada, é capaz de garantir a segurança da empresa e direcionar o empreendimento para uma posição sólida no mercado de forma sustentável (REDE JORNAL CONTÁBIL, 2019).

A fim de reduzir a resistência por parte dos micro e pequenos empreendedores e demonstrar a importância do planejamento financeiro para aumentar a sobrevivência de seus empreendimentos e contribuir para uma gestão sustentável, tem-se como pergunta de pesquisa: Como um bom planejamento financeiro impacta na sobrevivência das micro e pequenas empresas?

Assim, para entender melhor a problematização exposta, a pesquisa buscou compreender, como objetivo geral, como o planejamento financeiro é uma ferramenta estratégica na sobrevivência de uma MPE. Pretende-se mostrar, de forma específica através de um estudo de caso, a dificuldade de uma empresa que não utilizou o planejamento financeiro, apresentando os resultados após a utilização desse planejamento, identificando possíveis dificuldades para essa implantação adequada na gestão de uma MPE.

A importância do planejamento financeiro para pequenas e médias empresas ficou ainda mais evidenciada devido ao contexto de crise causada pela Covid-19, assim como a forma como ela pode ser construída auxiliando na tomada de decisão por considerar análise de cenários prováveis, pessimistas e otimistas para gestão, principalmente para micro e pequenas empresas, se tornando ainda mais imprescindível para sobrevivência em um mercado tão competitivo. Portanto, tendo em vista à importância dessas MPE's locais como fonte geradora de recursos, esta pesquisa se justifica ao passo que se faz necessário entender os fenômenos que diretamente influenciam na sobrevivência, informando ao empresário o melhor caminho a percorrer para obter uma boa gestão em seu negócio, alcançando a efetividade e o sucesso empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de Planejamentos

O planejamento é um processo que se inicia antes mesmo da abertura da empresa, estabelecendo metas de conclusão do projeto da empresa, em saber o tempo certo de realizar tal investimento, de analisar o mercado assim como seus concorrentes, avaliar a logística referente aos seus fornecedores como forma inteligente de otimizar os custos do produto/serviço final oferecendo, assim, uma diferenciação entregando valor agregado ao consumidor final, com o objetivo de obter um negócio sustentável sobrevivendo aos primeiros anos de aceitação do mercado.

Para Chiavenato (2007), planejar significa o estudo antecipado da ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar, visando proporcionar condições racionais para que uma empresa se torne organizada e dirigida com base em certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura. O planejamento produz um resultado imediato: o plano.

O planejamento é a forma como o gestor se organiza em relação ao tempo e àquilo que deverá executar para alcançar determinados objetivos depois de analisadas algumas realidades de perspectivas atuais e futuras. Na prática, seria o que fazer de forma organizada e cronológica visando satisfazer seus sonhos ou desejos (PETROKAS; BUENO, 2016).

Segundo Chiavenato (2007, p. 131): “Todo os planos tem um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende.” Chiavenato (2007) ainda completa afirmando que um plano é um curso predeterminado de ação sobre um período específico de tempo, proporcionando ainda respostas e resultados às seguintes questões: o que, quando, como, onde e por quem.

Na verdade, segundo Petrokas e Bueno (2016), a importância real do planejamento para os negócios é a de organizar a empresa em suas atividades do dia a dia, assim como seres humanos, as empresas também possuem objetivos e necessitam executar algumas tarefas essenciais organizadas no tempo, com o intuito de alcançar seus objetivos, ou seja, sua eficácia com máxima eficiência e efetividade.

Portanto, é uma tomada antecipada das decisões sobre o que fazer e como fazer, antes de a ação ser necessária. O ato de planejar, além de extremamente importante para organizações, consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação exigidos e os meios adequados para atingi-los (CHIAVENATO, 2007).

Dentro de uma organização, o planejamento é composto e estruturado em níveis, sendo eles o nível estratégico, tático e o operacional, acompanhados e em conformidade com seus respectivos planejamentos, sendo atrelado com cada tipo de trabalho a ser executado por todos das organizações, em função da atribuição de suas responsabilidades distintas e complementares para os negócios (PETROKAS; BUENO, 2016).

Figura 1 – Tipos e níveis de planejamento

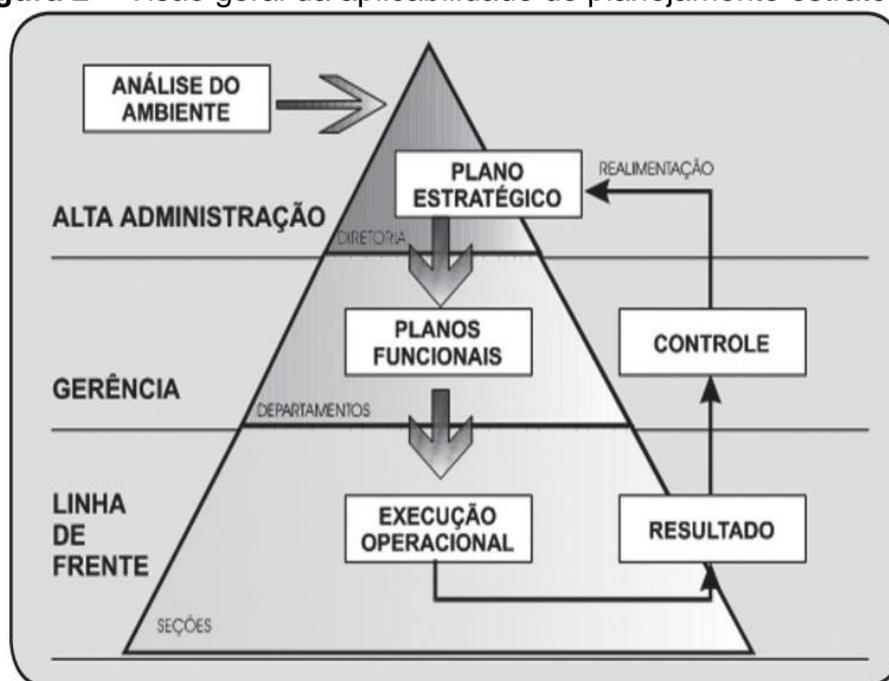


Fonte: (OLIVEIRA, 2007, p. 15)

De acordo com a figura 1, o planejamento estratégico ocupa o nível mais alto da pirâmide, sendo ocupado pela mais alta administração da empresa (diretoria), sendo que os demais, tático e operacional, estão subordinados a ele. O tático representa os departamentos gerenciais, onde são tomadas decisões sobre quais caminhos serão seguidos para que se possa atingir os objetivos propostos pela diretoria, e o operacional representa as seções de linha de frente da organização executando e colocando em prática os planos que vêm de cima para baixo em cadeia de subordinação dentro da organização.

Por fim, esse processo é configurado dentro de um mesmo ambiente organizacional, onde se concretiza uma cadeia de relacionamento e alimentação de dados, estruturado e organizado de forma cíclica. A diretoria constantemente está recebendo informações relatoriais conforme a gerência vai atingindo e controlando os resultados obtidos pela linha de frente da organização, como forma de atualizar a alta administração acerca do sucesso, ou fracasso, dos planos elaborados para o crescimento da empresa, a fim de obter tempo hábil suficiente para uma eventual mudança de estratégia em caso do insucesso das metas programadas para aquele período de atuação conforme mostrado no exemplo prático da figura 2 a seguir sobre a visão geral dessa aplicabilidade.

Figura 2 – Visão geral da aplicabilidade do planejamento estratégico



Fonte: (FERREIRA, GETÚLIO APOLINÁRIO, 2011)

2.2 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro, se bem elaborado, conseguirá inibir uma das principais causas de mortalidade das empresas, principalmente nas de pequeno porte, que é a incapacidade da sustentabilidade do negócio. Muitos empreendedores costumam confundir capital de giro com o capital próprio, do que é para ser reinvestido e aplicado para o crescimento da empresa, com o que é destinado para sua remuneração.

Gitman (2013) afirma que o planejamento financeiro, dentro do ambiente empresarial, por sua vez, é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, coordenação e controle dos passos que uma empresa dará para atingir seus objetivos.

Para Assaf (2014), um bom plano financeiro procura evidenciar as necessidades de expansão da empresa, assim como identificar possíveis desajustes futuros, sendo possível, ainda, selecionar, com maior margem de segurança, os ativos mais rentáveis e condizentes com os negócios da organização, de forma a estabelecer uma rentabilidade mais satisfatória sobre os investimentos.

Fato é que uma organização, além de saber elaborar e por em prática um bom planejamento financeiro, deve levar em consideração o controle financeiro, no qual se dedica a acompanhar e avaliar todo o desempenho financeiro da organização. Analisar os desvios que venham a ocorrer entre resultados previstos e realizados, assim como propostas de medidas corretivas necessárias administrando seus ativos, que acompanham as defasagens que podem ocorrer entre entradas e saídas de dinheiro no caixa ao qual é associado a capital de giro como também perseguir a melhor estrutura de risco e retorno, e passivos, que se volta para aquisição de fundos (financiamento) e gerenciamento de sua composição definindo uma estrutura mais adequada em termos de liquidez, redução de custos e risco financeiro (ASSAF, 2014).

O controle e o planejamento financeiro se fazem necessários em qualquer tipo de organização, independentemente de seu ramo de atuação. As micro e pequenas empresas, apresentam um quadro mais crítico, devido ao fato de possuírem baixo

conhecimento de técnicas administrativas, associado aos problemas de falta de capital de giro, que muitas vezes, também, o empresário não sabe como administrar seus recursos financeiros adquiridos (ROSA; LIMA, 2008)

No processo de planejamento financeiro existem dois aspectos fundamentais que são o planejamento de caixa e o planejamento de lucros. O primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa da empresa. O segundo, envolve a elaboração de demonstrativos pró-forma (projeções que antecipam o resultado de determinado planejamento). Tanto o planejamento de caixa quanto as demonstrações pró-forma são úteis para o planejamento financeiro interno. Esse processo começa pelos planos financeiros de longo prazo ou estratégicos, que orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais (GITMAN, 2010).

Todo empreendimento tem que ter formulado seus objetivos e metas financeiras, que são elaborados através de um planejamento financeiro com uma visão mais ampla de crescimento do negócio, longo prazo, assim como direcionar também para uma visão do dia a dia, mais operacional, de curto prazo e entender que esses processos são para auxiliar e guiar, como uma espécie de mapa, almejando um crescimento sustentável.

2.2.1 Planejamento financeiro de longo prazo

O planejamento financeiro a longo prazo deve estar alinhado com a estratégia da empresa, analisando como a empresa pode gerar algum tipo de retorno, remunerando o capital investido a acionistas, se houver dependendo do porte, e atendendo a aspectos relacionados à missão e visão da empresa. Quanto maior o prazo da projeção financeira, mais incertezas envolvidas existirão e mais complexo será o processo de elaboração (PETROKAS; BUENO, 2016).

Neste processo, os planos estratégicos expressam as ações financeiras planejadas por uma empresa e o impacto previsto dessas ações ao longo de períodos que vão de dois a dez anos. Os mais comuns são planos estruturados em cinco anos, sempre revisados à medida que novas informações relevantes tornam-se disponíveis. De uma maneira mais ampla, as empresas sujeitas a alto grau de incertezas operacionais e ciclos de produção breves, como é o caso das MPE's, tendem a usar horizontes de planejamentos ainda mais curtos (GITMAN, 2010).

Esses objetivos estratégicos, são considerados os mais importantes da empresa, isso porque envolvem a empresa como um todo e se estendem ao longo de um período maior de tempo. Por essa razão, requerem um esforço integrado e coeso de toda a empresa (CHIAVENATO, 2007).

Gitman (2013) ainda afirma que esse plano de longo prazo faz parte de uma estratégia integrada, que juntamente com os de produção e marketing, orientam a empresa em direção a suas metas estratégicas, incluindo propostas de dispêndio em ativo imobilizado, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e desenvolvimentos de produtos, estrutura de capital e principais fontes de financiamentos. Além do mais, podendo constar também o encerramento de projetos, linhas de produtos ou negócios, amortização ou quitação de dívidas e etc.

O planejamento financeiro de longo prazo, nada mais é do que metas estipuladas pelos empreendedores para se atingir resultados financeiros satisfatórios objetivando o crescimento de seu negócio, assim como mensurar o crescimento do mesmo em saber e poder analisar se houve lucratividade ou prejuízo no período analisado, podendo mensurar a viabilidade do negócio nos primeiros anos de atividade.

2.2.2 Planejamento financeiro de curto prazo

Os planos financeiros a curto prazo, ou operacionais, especificam ações financeiras de curto prazo e o impacto previsto, geralmente períodos de um a dois anos, tendo como principais informações a previsão de vendas e diversos dados operacionais e financeiros, seus principais 'produtos' são vários orçamentos operacionais, orçamento de caixa e as demonstrações financeiras pró-forma (GITMAN, 2010).

Chiavenato (2007) aborda que um plano operacional a curto prazo são objetivos de cada tarefa ou atividade da empresa, se referindo aos objetivos cotidianos de cada atividade ou produto, como produção diária, vendas diárias, estoque, tempo médio de atendimento ao cliente e a porcentagem de visitas com pedidos. Assim como os de longo prazo, conforme operam, as empresas podem mudar ou ampliar seus objetivos criando novas oportunidades.

Frequentemente, a gestão financeira de curto prazo é chamada de administração do capital de giro, ou administração do circulante, que são a distinção entre capital de giro e capital circulante líquido. A diferença mais importante entre finanças de curto prazo e longo prazo está na distribuição do fluxo de caixa no tempo, como por exemplo, as de curto prazo envolvem entradas e saídas de caixa que ocorrem em um ano ou menos. As decisões financeiras de curto prazo estão envolvidas quando a empresa encomenda matéria-prima, paga à vista, e prevê receber em até um ano o caixa da venda de seus produtos acabados (ROSS; WESTERFIELD, *et al.*, 2013).

Petrokas e Bueno (2016) afirmam que no geral, o planejamento financeiro de curto prazo tem como objetivo principal apontar se haverá necessidade de caixa para um período futuro, de modo que a equipe de gestão financeira da empresa possa tomar uma decisão antecipada, buscando alternativas de obtenção de recursos, comparando as possibilidades existentes no mercado, assim como analisando dados como taxas, prazos e carências, que, por sua vez, acaba sendo uma etapa muito negligenciada nas MPE's, ocasionando um dos muitos motivos das suas não continuidades ao longo dos primeiros 5 anos.

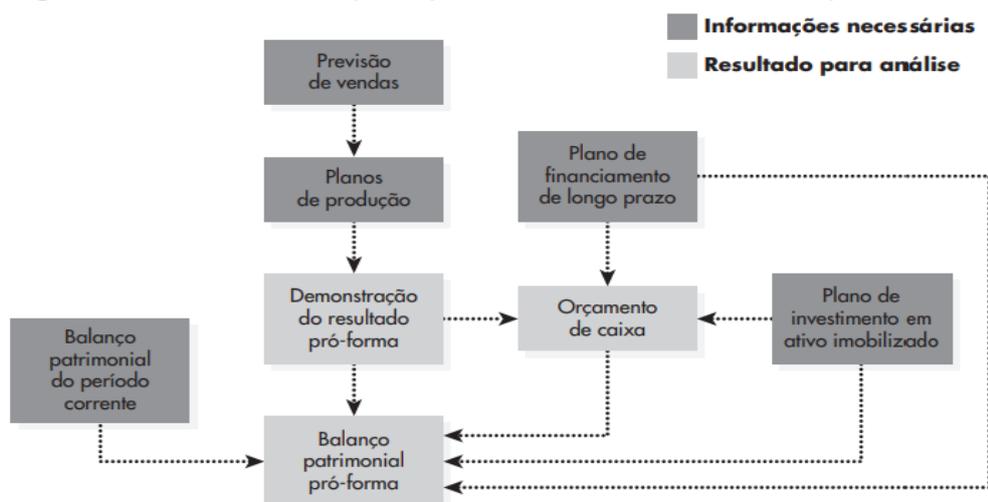
O plano financeiro de curto prazo não está relacionado diretamente ao plano financeiro estratégico da empresa, e sim às questões operacionais, tendo como principal objetivo a garantia de que a empresa tenha recursos em caixa suficientes para cumprir com suas obrigações e não deixar que ela fique sem caixa (PETROKAS; BUENO, 2016).

Gitman (2013) ainda afirma que o planejamento financeiro a curto prazo começa com uma projeção de vendas, para que a partir dela, as empresas desenvolvam planos de produção que levam em conta os prazos de espera (preparação) e incluam estimativas das matérias-primas necessárias. Com esses planos, as empresas podem estimar as despesas diretas de folhas de pagamento, desembolso com custo fixo das fábricas e as despesas operacionais, pois, uma vez realizadas essas estimativas, a empresa conseguiu elaborar uma demonstração do resultado pró-forma e um orçamento de caixa.

Nesse processo de planejamento financeiro de curto prazo o empresário terá a capacidade de analisar, dentro de um período curto de tempo, de forma antecipada, se haverá necessidade de mudança na estratégia inicial da organização para a obtenção dos seus objetivos e resultados, seja ela na busca de recursos de terceiros, como empréstimos a bancos, para dar fluidez ao caixa, seja ela na compra de matéria-

prima para suprir a necessidade de suas vendas, ocasionando assim, um excedente de caixa no período como mostra detalhadamente a figura 3.

Figura 3 – Processo de planejamento financeiro de curto prazo



Fonte: Gitman (2010, p. 107)

“O principal instrumento para elaboração do planejamento financeiro de curto prazo é o orçamento de caixa, (...) que é um documento que contém a previsão de todos os recebimentos e pagamentos da empresa, dentro do período abordado”. (PETROKAS; BUENO, 2016, p. 49). A partir daí a empresa terá condições de saber se haverá necessidade de financiamento ou geração de excedente de caixa, sendo que no caso de necessidade de financiamento, a empresa deverá definir quais as fontes para obtenção de recursos, como por exemplo resgatar títulos de investimentos ou empréstimos junto aos bancos.

Esses planos operacionais especificam ações financeiras de curto prazo e o impacto esperado dessas ações, tendo como principal resultado do processo da gestão financeira o orçamento de caixa, a demonstração do resultado pró-forma e o balanço patrimonial (GITMAN, 2010).

Portanto, para que haja um bom controle desse fluxo de caixa existem algumas ferramentas que as empresas podem usar para contribuir com esse processo de gerenciamento, dentre eles destaca-se dois principais que são o próprio controle de fluxo de caixa e o orçamento empresarial, sendo de grande importância para esse controle financeiro.

2.3 Orçamento Empresarial

“Para alguns, a necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade” (ANDRADE, 2020, p. 9). Zacharias (2010) parte do pressupõe de que o orçamento empresarial surgiu como consequência à montagem de um plano estratégico, onde pode definir-lo como uma expressão quantitativa e formal dos planos da administração, apoiando a coordenação e implementação destes planos, tendo como enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração.

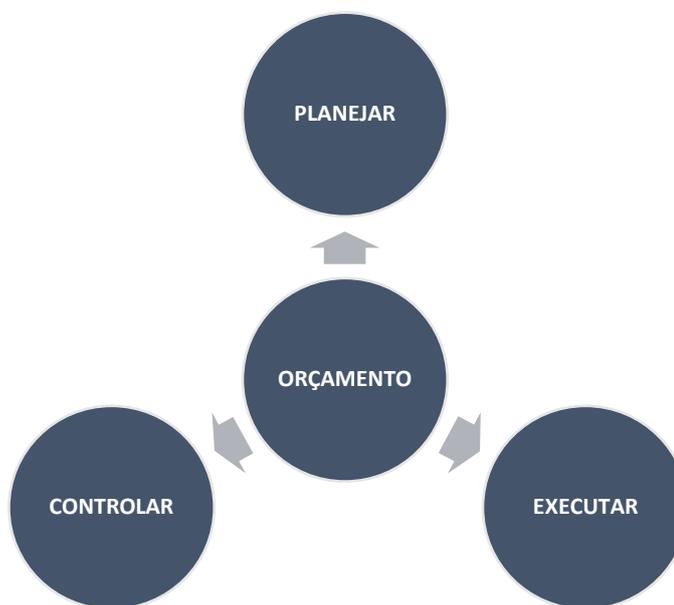
Andrade (2020) também aborda nesse sentido, sendo que essa expressão quantitativa formal parte do comportamento passado e olha para as possíveis mudanças futuras, quantificando, assim, em termos econômicos e financeiros, as

atividades da empresa, tratando-se de uma previsão ou uma meta de acordo com a qual serão tomadas essas decisões.

Sendo assim, o objetivo do Orçamento Empresarial é permitir que as empresas tenham um controle maior em suas decisões, prestando uma espécie de “autorização” e “liberação” para que as compras, ou procedimentos que eles estejam vinculados, possam ser realizadas com maior grau de certeza e acertividade por parte das organizações (JÚNIOR, 2012).

Para que se consiga obter o objetivo do orçamento, assim como mostra a figura 4, a empresa precisa planejar suas atividades de um modo lógico e sistemático, de maneira que as ações de curto prazo corresponda às de longo prazo, coordenando as ações dos diversos departamentos da empresa para garantir a sinergia e consistência dessas ações, comunicando e informando a todos os objetivos, oportunidades e planos da empresa, afim de que possa motivar e estimular a todos da organização para controlar as atividades em comparação com os planos originais realizando ajustes, se necessários, e, por fim, avaliar os resultados de cada departamento com base nas metas e estratégias elaboradas pela direção (ANDRADE, 2020).

Figura 4 – Principais funções do Orçamento



Fonte: Adaptado de Andrade, 2020.

O orçamento empresarial é uma das ferramentas mais importantes para realizar a Gestão Orçamentaria, sendo composta sistematicamente, pela projeção de vendas, que diz respeito ao planejamento de quanto à empresa estima faturar com cada um de seus produtos e em cada um canal de distribuição; Orçamento de deduções de vendas, que controla os fretes, comissões, impostos e outras taxas que venham a ser pagas futuramente; Orçamento de custos variáveis que são gastos com matérias-primas, insumos e mão de obra para fabricação de produtos que serão comercializados; Orçamentos de gastos com pessoal e Orçamento de despesas operacionais, que são recursos necessários para manter a empresa operando, como aluguéis, água, luz e etc (TREASY, 2021).

2.4 Fluxo de caixa

Dentre os vários instrumentos de gestão que a empresa, principalmente as de pequeno porte, precisará adotar desde o início para tomar decisões corretas com o dinheiro da empresa, o fluxo de caixa se torna um dos mais fundamentais, pois é com ele que o empresário poderá obter o controle rigoroso das entradas e saídas, das receitas e das despesas, dos compromissos e das obrigações, como por exemplo honrar acordos com seus fornecedores.

O fluxo de caixa será o grande aliado na tomada de decisões diárias envolvendo o dinheiro da empresa, ainda mais as que necessitam e dependem do planejamento a curto prazo, pois, sem ele tudo se tornará confuso; contudo, com ele o empreendedor terá uma espécie de bússola para guiar suas decisões (SEBRAE, 2018).

Chiavenato (2007, p. 348) aborda que o fluxo de caixa “é um resumo das contas a receber e a pagar e a projeção do saldo positivo ou negativo em caixa para efeito de aplicação ou obtenção de crédito”. Cada empresa tem o seu ciclo de caixa, que varia bastante de acordo com o porte ou se é de curto ou de longo período de tempo. As empresas de ciclo de caixa curto e rápido tem um capital de giro capaz de circular mais vezes durante o ano, como é o caso dos pequenos negócios. Já as empresas de ciclo de caixa longo e demorado não tem condições de fazer circular mais rapidamente o seu capital de giro, como é o caso das empresas de grande porte (CHIAVENATO, 2007).

Andrade (2020) aborda que em um orçamento de caixa, o principal objetivo é dimensionar, para um determinado período, se haverá ou não recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa, se concretizando como um instrumento que permite saber, de forma antecipada, se a empresa terá problemas de liquidez ou não, sendo que, dentro desse orçamento, a ferramenta de fluxo de caixa indica os saldos finais da conta caixa, para determinar se haverá déficit ou um excesso de caixa em cada período, sendo que o saldo positivo, caracterizado pelo excesso de caixa, orçado num período gera cobertura se houver saldos negativos posteriores.

De fato, independentemente do tamanho da empresa ou o produto com o qual ela trabalha, todas terão a ocorrência de um fluxo de caixa, que decorre dos créditos a receber em função de suas vendas, e também dos débitos em razão dos pagamentos aos fornecedores. O problema e a grande questão é saber organizar tudo de uma forma que os créditos a receber estejam disponíveis em datas e momentos apropriados para que se possa pagar todos os credores e fornecedores, honrando com os compromissos sem precisar recorrer a empréstimos bancários (JÚNIOR, 2012).

Os dois fluxos, positivo e negativo, que compõem o movimento de caixa obedecem primeiramente a razões operacionais determinadas pelos níveis e composição do capital de giro. O positivo está relacionado com as entradas, que são as vendas à vista, recebimentos ou cobrança de vendas a prazo e outros pequenos recebimentos. O negativo, também conhecido como de desembolso, se relaciona com pagamentos a funcionários, fornecedores, impostos, seguros e outras despesas diversas (ANDRADE, 2020).

Esses dois processos podem ser desdobrados em outros que são as previsões de entrada e saídas de dinheiro. O empreendedor logo perceberá que o que realmente importa nessa questão são as previsões, a capacidade de “enxergar” os acontecimentos futuros em tempo de tomar decisões. O fluxo de caixa surge como a ferramenta certa que pode equilibrar as saídas em relação às entradas de dinheiro (SEBRAE, 2018).

Portanto, o formato de fluxo de caixa pode demonstrar a situação financeira de uma empresa como a fotografia de fatos já ocorridos, exigindo uma atualização diária ou pelo menos semanal, assim como poderá demonstrar a situação financeira projetada com os compromissos que o empreendedor saberá que poderão ocorrer a curto prazo, no qual favorecerão decisões acertadas, sendo projetado e atualizado de forma semanal ou mensal (SEBRAE, 2018).

2.5 Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas compõem a maior parte dos empreendimentos existentes no Brasil. São compostas, na maioria dos casos, por pessoas que encontram muita dificuldade para se inserir em um mercado de trabalho altamente competitivo, empreendendo pela necessidade em obter algum tipo de renda.

“As MPE’s geralmente são resultados de ações de pessoas com o perfil idealista sobre autonomia financeira.” (AZEVEDO; LEONE, 2011, p. 59). A literatura chama de empreendedores, pessoas que querem ser donas do seu próprio negócio, ganhar seu próprio dinheiro, e seu dinamismo tem ressonância socioeconômica de grande alcance no país onde ele atua, porém, na grande maioria dos casos, as pessoas empreendem por necessidade e acabam que encontrando muitas dificuldades para conseguir gerir seu próprio negócio (AZEVEDO; LEONE, 2011).

No Brasil, anualmente são criadas mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais, sendo que desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e empreendedores individuais. Essas MPE’s são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no Brasil. Somando-se a isso a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que esses empreendimentos são responsáveis por dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia (BARRETO, 2011).

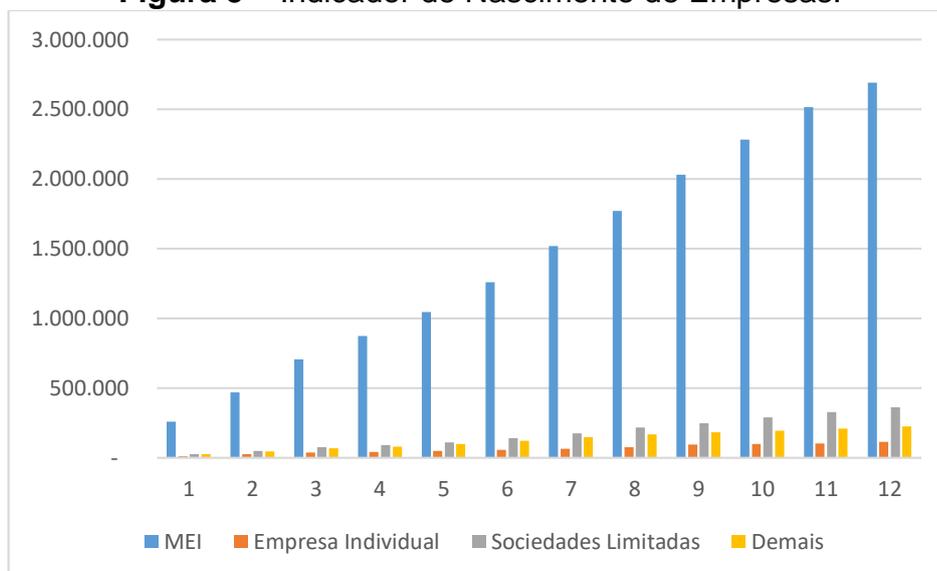
Existe, hoje no Brasil, alguns órgãos responsáveis por dá o devido suporte a esses empreendedores, dentre eles o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entidade sem fins lucrativos constituída por Lei de iniciativa do governo federal, que dá suporte às micro e pequenas empresas brasileiras, surge como um dos principais e classifica essas empresas de acordo com a sua renda, setor de atividade econômica e o número de empregados (AZEVEDO; LEONE, 2011).

O Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, também conhecida como Lei Geral, foi criado pela Lei complementar nº.123/2006 para regulamentar o tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse setor em conformidade ao disposto na Constituição Federal, classificando essas estruturas empresariais baseada na receita bruta anual, como sendo a pessoa jurídica ou a firma individual. Outros órgãos federais também têm seus critérios para classificar as empresas, sendo que esses critérios sempre são baseados levando em conta o setor atividade econômica e o número de empregados, assim como o faturamento bruto anual, ou até mesmo ambas as variáveis (SEBRAE, 2018).

Levando em consideração a quantidade de empresas nascidas no acumulado do ano de 2020, segundo o indicador de Nascimento de Empresas da Serasa Experian, ilustrado na figura 5, das mais de 3,3 milhões de empresas nascidas nesse período, mais de 87% corresponde, em sua maior amplitude, ao MEI, e completando o cenário com menor representatividade o EI, como ilustrado na figura 5, mostrando ainda mais a relevância desses pequenos empreendimentos para a economia do país. Essas empresas empregam cerca de 97% dos assalariados, sendo que a maioria

(60,8%) são homens e com nível superior (15,2%), contra 39,2% mulheres (BARROS, 2020).

Figura 5 – Indicador de Nascimento de Empresas.



Fonte: Indicador de Nascimento de Empresas da Serasa Experian (2020).

Quando se fala em taxa de sobrevivência, projetando seus primeiros 5 anos de atuação, estudos mais recentes realizados pelo IBGE apontam que, das mais de 597 mil empresas criadas em 2012, apenas 40% desse total estavam ativas em 2017. Essa proporção aponta que, basicamente, seis em cada dez companhias encerraram suas atividades nesses primeiros cinco anos. Já em 2017, a pesquisa mostra que havia cerca de 4,5 milhões de empresas no país, 22,9 mil a menos em relação ao ano anterior (PERET, 2019).

Para Barreto (2011), a sobrevivência desses empreendimentos são condições indispensáveis para o desenvolvimento econômico do país, sendo que todos os estudos realizados no Brasil e no mundo aponta que os dois primeiros anos de atividade de uma empresa são os mais difíceis, o que torna esse período o mais importante para determinar a sobrevivência desses empreendimentos.

Devido a fatores como concorrência e crescimento do país, essas empresas precisam de preparo específico, como por exemplo ferramentas de gestão, para evitar sua mortalidade nos primeiros anos de atuação. Em quase suas totalidades, as MPE's foram criadas e são administradas por empreendedores e por suas famílias, onde, na maioria dos casos, o fator empírico fala mais alto, deixando de considerar se existe experiência ou não naquele segmento ou modelo de negócio (ROSA; LIMA, 2008).

Essas “empresas familiares” costumam ocupar muito tempo das pessoas, exigindo uma dedicação exclusiva nos primeiros e mais difíceis anos, se tornando normal que a renda delas venha exclusivamente dessa empresa familiar, sendo que o maior perigo está em confundir a necessidade familiar de renda com a possibilidade de remuneração da empresa para as pessoas que trabalham nela. Esse fator acaba se tornando uma das maiores causas de falência dessas pequenas empresas em menos de 5 anos de atuação, pela falta de um plano financeiro para que possa controlar essas entradas e saídas ocasionando confusão do que é para ser reinvestido para crescimento da empresa com o que é seu capital próprio (SEBRAE, 2018).

De acordo com o quadro 1, que demonstra as principais causas de mortalidade das empresas, a falta de planejamento prévio acaba aumentando a probabilidade da empresa não sobreviver ao mercado, se tornando maior entre os empresários que

estavam desempregados antes da abertura do seu negócio, a pouca experiência no ramo, abrir seus negócios por necessidade, não ter aptidão em negociar com fornecedores, não investir em capacitação da mão-de-obra, não acompanhar suas receitas e despesas e não investir em sua própria capacitação em gestão empresarial.

Quadro 1 – Principais Causas de Mortalidade das Empresas

Planejamento	Capacitação	Gestão
Falta de planejamento;	Não fazer cursos sobre gestão de negócios;	Não aperfeiçoar produtos;
Não negociou prazos com fornecedores;	Não investir em capacitação de mão de obra.	Não se atualizar;
Não obteve empréstimos em bancos.		Não acompanhar as receitas e despesas com rigor;
		Produtos/Serviços sem diferencial.

Fonte: Adaptado do Sebrae Nacional (2016).

Para o Sebrae Nacional (2016) não é possível atribuir um único fator ao insucesso de sobreviver ao mercado, mas sim a uma combinação de fatores compostos em quatro grandes áreas, no qual se pode elencar a situação do empresário antes da abertura, o planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si.

Azevedo e Leone (2011, p. 60) afirmam ser preocupante o alto índice de mortalidade das empresas:

“Por ser esse o segmento que mais gera emprego e renda para a economia do país, muitos estudos têm sido realizados por todos os estados e regiões. As estatísticas confirmam que é uma questão de interesse global. Os segmentos da sociedade envolvidos procuram, com frequência, soluções para diminuir ainda mais o índice de mortalidade em questão, porque é considerado elevado e preocupante”.

Portanto, se torna nítida a importância de um plano estratégico financeiro para a sobrevivência de qualquer empresa e principalmente de uma MPE, pois, a falta de gestão e planejamento se torna uma das principais causas de mortalidade. O empreendedor que conseguir controlar rigorosamente seu fluxo de caixa, negociar com bons fornecedores formando uma parceria estratégica, ter experiência no modelo de atuação do seu negócio, investir na capacitação da sua mão de obra e obter um produto/serviço diferenciado no mercado tem grandes chances de seu negócio se tornar sustentável.

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem como objetivo uma pesquisa descritiva, pois busca descrever a importância do planejamento financeiro para a sobrevivência de uma MPE, através de uma abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva é aquela que registra e analisa os fenômenos estudados, identificando suas causas, através da aplicação do método experimental/matemático, ou da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos (SEVERINO, 2017).

Quanto aos meios, buscando apresentar resultados de uma empresa que passou pela experiência de antes e depois do planejamento financeiro, identificando possíveis dificuldades para a implantação adequada desse planejamento na sua

gestão, esta pesquisa se caracteriza como estudo de caso. Método específico, particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, se dando da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral. O caso escolhido deve ser bem significativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas (SEVERINO, 2017).

A coleta de dados foi através de uma entrevista semiestruturada, baseada de acordo com o referencial teórico, pois, na medida que o empreendedor foi respondendo, a entrevista foi percorrendo, ou se desenvolvendo, um caminho com base nas informações passadas no debate realizado. A entrevista foi realizada na loja de número 3, localizada no Patos Shopping, na cidade de Patos-PB, no dia 13 de maio de 2021.

Para Coelho (2021) “A entrevista é uma forma de coletar dados subjetivos para realizar uma pesquisa qualitativa”. É uma interação social entre o pesquisador e a pessoa entrevistada, seguindo uma metodologia, a entrevista é realizada para compreender um fenômeno como sendo um objeto de pesquisa.

Portanto, a entrevista teve consentimento prévio do entrevistado e foi feita uma análise interpretativa com base nas informações coletadas. Na entrevista semiestruturada, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, porém não precisando segui-lo rigorosamente, pois, este tipo de pesquisa une perguntas definidas com perguntas espontâneas que surgem no decorrer ou no momento da entrevista, conduzindo, assim, de uma forma espontânea e mais leve.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na importância de um planejamento financeiro, que se bem aplicado é considerado uma importante ferramenta para sobrevivência de uma MPE, este estudo busca verificar como foi a experiência de uma empresa que passou pelos aspectos de antes e depois da aplicação do planejamento financeiro e suas possíveis dificuldades para implementação.

Como objeto de pesquisa, buscou-se a empresa de calçados Maria Bonita, localizada na cidade de Patos-PB, através de uma entrevista com seu empresário. A Maria Bonita abriu as portas de sua primeira loja no ano de 2014, na cidade de Patos-PB, como forma de realizar um sonho de montar seu próprio negócio, o empreendedor, natural da cidade de Campina Grande-PB, decidiu sair da empresa onde era empregado, passando 3 anos atuando como vendedor, 2 anos como gerente da mesma loja e mais 2 anos como supervisor, totalizando 7 anos de experiência no mesmo ramo calçadista, para realizar seu sonho de abrir seu próprio negócio, a sua própria loja de calçados. Hoje, contabiliza um total de 4 lojas em atividade no mercado.

Na entrevista realizada ao empresário da loja, perguntou-se sobre as dificuldades encontradas em sua gestão nos 2 primeiros anos da inauguração; o mesmo relatou que sua maior dificuldade foi no relacionamento com as fábricas e contatos com boletos, pois, apesar de já ter experiência no ramo, acabou sendo uma novidade esse trato com seus fornecedores, como pode ser observado no trecho a seguir: “Atrasei muito no início por não conseguir dar conta, pegava meus boletos, colocava numa caixinha e organizava pela ordem de datas, porém, acabou que não chegava pelos correios e não chegava pelo e-mail, então, a forma que achei foi através de uma agenda, chegou no e-mail a nota faturada que a empresa manda, eu vou lá e coloco na agenda de acordo com o parcelamento em seus respectivos meses. Foi a forma que achei de controlar os boletos e controlar o financeiro das lojas até hoje”.

Assim sendo, conforme orientações do SEBRAE (2018) observou-se que: “Se já atuou no ramo, como empresário ou como empregado, não pense que sabe tudo. Visite o maior número de empresas, converse com os proprietários e empregados, [...] confira as diferentes percepções sobre o mercado”. Afinal, foi o que o empresário fez, pesquisou a viabilidade do negócio, se planejou financeiramente deixando uma reserva de emergência caso de o empreendimento não dar certo, porém, foi uma novidade para ele ter que lidar com tudo que envolve ser dono de seu próprio negócio.

Continuando a entrevista, foi perguntado como era feito a sua gestão de caixa, se ele controlava as entradas e saídas do fluxo de caixa; percebeu-se que no início não havia nenhum tipo de controle de caixa, conforme observado no trecho a seguir do dono da empresa: “Não tinha gestão de caixa no início, estava às cegas mesmo. O que entrava era só para pagar e honrar os compromissos. Porém, eu tinha meu capital, minha reserva caso o negócio não desse certo, realmente esqueci justamente para girar o que entrasse na loja para pagar os compromissos da própria loja. Praticamente o primeiro ano foi só desse jeito. Basicamente só gestão a curto prazo”.

Contudo, um dos maiores erros ao iniciar seu próprio negócio é confundir o capital próprio com o capital a ser reinvestido para o crescimento da própria empresa, ocasionando assim, uma das maiores causas de mortalidade, pois, deixava-se de honrar com os compromissos para o “luxo” do empresário. Porém, não foi o caso do empresário, ele se preocupou e teve esse cuidado de saber separar, obtendo uma segurança financeira caso seu negócio não desse certo, fazendo girar e honrar com os pagamentos dos seus boletos provenientes dos fabricantes de seus calçados, conseguindo, com isso, um ponto de equilíbrio em seu fluxo de caixa, pois, já que não houve lucro naquele mês, também não houve prejuízo.

Para o SEBRAE (2018), o ponto de equilíbrio representa:

“A quantidade de venda que precisa ser realizada mensalmente para gerar receitas suficientes podendo pagar todo o custo variável gerado, todas as despesas comerciais e todas as despesas fixas que a empresa tiver no mês. Ou seja, a lógica é ‘empatar’. Não ter lucro acumulado no mês, mas também não ter prejuízo”.

Portanto, o ponto de equilíbrio, nos primeiros anos de inauguração de qualquer empresa, principalmente se tratando de uma MPE, deve ser um dos principais objetivos a ser alcançado em um planejamento financeiro a curto prazo, pois, é nele que o empreendedor poderá mensurar quando seu fluxo de caixa está positivo, que significa fechar o dia com o saldo de suas vendas maior do que os compromissos a pagar, ou, até mesmo, igualitário, quando não houver lucro e não houver prejuízo.

Dando continuidade, foi perguntado em que momento foi percebido que estava mais organizado e começou a pensar em um planejamento a longo prazo, saindo do sufoco do dia a dia; conforme observado na fala a seguir do empresário: “Foram dois momentos: o primeiro São João quando virou o ano e ficou próximo de completar o primeiro ano da loja foi onde percebi que estava no caminho certo e foi onde vi o primeiro pequeno lucro, mas deu para sair do sufoco, de só entrar e pagar, zerando o caixa. O segundo momento foi quando, logo após do primeiro São João, fui buscar outras fabricas com valores menores e de boa qualidade. A partir daí foi que no segundo ano consegui abrir minha segunda loja”, observou-se que os períodos sazonais o ajudaram bastante.

Para Gitman (2010), os planos financeiros a longo prazo, ou estratégicos, esquematizam as ações financeiras planejadas da empresa e alguns impactos

esperados dessas ações. Esses planos fazem parte de uma estratégia integrada, que orientam uma empresa em direção a suas metas estratégicas.

Com isso, existem os chamados “períodos sazonais”, que são períodos onde a empresa alcança seu ápice de vendas e lucratividade, como por exemplo, no caso da loja de calçados se trata do dia das mães, carnaval, o próprio São João etc. Logo após o fôlego gerado pelo seu pequeno lucro, o empresário conseguiu começar a escolher fornecedores, pensando em um horizonte maior de tempo em seu planejamento, pois, havia observado que se não fosse pelo alto custo do produto comprado nos atuais fabricantes, poderia ter tido uma margem melhor de lucratividade e teria conseguido zerar mais seu estoque, pois contava com os mesmos produtos para todas as suas lojas, comprando assim, do mesmo fabricante.

Prosseguindo com a entrevista, foi perguntado em que momento começou a implementar a técnica do planejamento e da gestão financeira e a diferença de gerir com e sem esse planejamento; o mesmo informou que foi logo após inaugurar a loja 2, percebeu que suas vendas, ao invés de crescerem, seus clientes estavam apenas se dividindo, principalmente com a inauguração da loja 3, conforme observado no trecho a seguir: “Gosto muito de anotar, não gosto de planilhas, computador ou celular, quando comparava por mês o que vendia nas 3 lojas e em outro lado o total de despesas, então eu estava percebendo que o que era vendido nas 3 lojas dava o mesmo resultado de quando eu tinha apenas 2. Então, entrou mais uma loja e continuou praticamente o mesmo lucro, aumentando apenas as despesas e percebi que meus clientes estavam apenas se dividindo”.

Daí então, percebeu-se que tinha que fazer alguma coisa, pois seus estoques estavam muito cheios depois que fechou tudo com a pandemia, tinha que ser feito um planejamento que o ajudasse financeiramente, reduzindo os custos com o estoque lotados e conseguir lucrar e a pandemia o ajudou nesse sentido, conforme se pode observar na fala a seguir: “Então na pandemia eu confesso que me ajudou em diminuir a quantidade do estoque atrelando a estratégia em diminuir os pares iguais para todas as lojas e fazer essa estratégia de diferenciar em até 80% os modelos de calçados de todas as lojas, fazendo com que eu sanasse aquela mesma dificuldade que tinha voltado ao ciclo do início, entrando e pagando, entrando e pagando”.

Belo (2009) contribui dizendo que se o planejamento for adequado, os controles tendem a ser adequados, porém, se for inadequado, ou a filosofia de controle for voltada apenas à execução, existe uma falha nesse processo, pois controles adequados são aqueles que permitem ao administrador tomar decisões voltadas para as metas estabelecidas.

Na sequência, o empresário, ao observar o desafio que a pandemia impunha a sua loja, decidiu olhar como uma oportunidade de crescimento, elucidando-se da principal causa que impediu que suas vendas crescessem: a falta de diferenciação de seus produtos. Diante disso, procurou adquirir seus produtos de uma forma diferente, buscando fábricas com baixo custo de produção, porém com boa qualidade nos produtos. Com isso, conseguiu, também, diferenciar até nos preços e começou a comprar modelos diferenciados para cada loja, 80% de produtos diferentes, com modelos inovadores e únicos no mercado e 20% iguais, elucidado na fala a seguir: “Essa ação deu muito certo, agradeço muito a pandemia, pois sem ela não havia tido essa visão, então os lucros continuaram, pequenos por sinal, porém os custos também diminuiriam, ocasionando assim uma boa gestão financeira”.

Na sequência da entrevista, foi perguntado sobre quais os benefícios encontrados após a implementação desse modelo de gestão; dentre os principais, estão o controle de seu fluxo de caixa, conseguir se planejar a longo prazo e poder

barganhar com fornecedores por estar bem financeiramente, podendo participar de um segmento diferenciado de pedidos, de preço e de produtos como mostra na fala a seguir: “Entrei em uma tabela de valor de produto diferenciado, entrei na planilha de rede; por exemplo, se a pessoa iniciou agora o valor do produto é um, 109,90 R\$, sendo que a partir de 3 lojas, para mim, e muito mais barato, 89,90 R\$ por fazer um pedido muito maior”.

Com isso, o fluxo de caixa é tido como o sangue que corre nas veias da empresa, sendo o foco principal de um gestor financeiro para que possa dar vida a seu planejamento financeiro e obter o tão desejado ponto de equilíbrio, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de grandes decisões financeiras (GITMAN, 2010). Com a inauguração da loja 3, o empresário conseguiu entrar em um modelo diferenciado de negócio, podendo barganhar com as fábricas, o que explica a abertura repentina da 3ª loja em tão pouco tempo após a loja 2, concretizando, assim, outra estratégia que complementa anterior de conseguir comprar produtos com custo menores, porém de boa qualidade.

Para fomentar a próxima pergunta, levou-se em consideração indagar sobre as possíveis dificuldades encontradas para a implementação desse planejamento; o empresário respondeu no sentido de precisar passar pela experiência da crise pandêmica para conseguir enxergar a necessidade de se reinventar, de perceber a importância de obter uma gestão financeira, obtendo uma melhor lucratividade pensando a longo prazo, saindo do sufoco do dia a dia, minimizando seus prejuízos com estoque parados, pois não conseguia vender pela falta de dinheiro no mercado consumidor tendo que atrelar a promoções abdicando de seus lucros, após observar a principal causa que impedia que suas vendas crescessem, conforme mostrado na fala a seguir: “Quando os produtos eu comprava caro e vi que não estava girando e quando veio a pandemia que eu tive que fazer promoções para zerar o estoque. Porém, como já falei, a pandemia me ajudou a ter a visão de diferenciar os modelos de todas as lojas, no entanto já vou inaugurar a 4ª loja em Sousa-PB”.

Segundo Valinhos (2017) sobre a dificuldade do planejamento financeiro:

“A empresa tem várias fases, cada uma das quais apresenta seus desafios. Através do planejamento financeiro é possível identificar as oportunidades e dificuldades de cada uma, e definir, antecipadamente, estratégias para enfrentar cada situação. Sem o devido planejamento financeiro, a empresa entra na fase de “apagar incêndios” o que torna a situação financeira e ambiental extremamente difícil e desmotivadora”.

Para concluir a entrevista, foi perguntado se o empreendedor acredita que a aplicação do planejamento financeiro impactou na sobrevivência e na boa gestão de sua empresa; Ele respondeu com total convicção, conforme a fala a seguir: “Sim. Porque se não fosse esse planejamento, estava dando tudo errado. A prática de não confundir, nos primeiros anos, o que era para girar com o que era meu já deixando minha reserva guardada também ajudou bastante. Outra prática que achei foi deixar cada loja com movimentação em um banco diferente para que eu possa controlar melhor a movimentação, sendo que hoje, consigo destinar uma porcentagem fixa para meu ganho pessoal em uma determinada data por mês em uma outra conta pessoal”.

Belo (2009) acrescenta que a busca constante da visualização e da antecipação dos resultados operacionais, é o principal papel do sistema de planejamento financeiro, tendo como principais indicadores a mensuração da produtividade, da qualidade e da competitividade, impulsionando de forma contínua a redução de custos e despesas em detrimento de maior competitividade exigida por todas as empresas inseridas no mercado.

Portanto, a prática do planejamento financeiro se torna de extrema importância para a sobrevivência de uma empresa. No caso da loja de calçados, se tornou o ponto de equilíbrio para que o empresário pudesse conseguir analisar e observar elementos que estavam impactando na prospecção do aumento de suas vendas, podendo pensar e organizar sua empresa a longo prazo, saindo do sufoco do dia a dia. O gestor da empresa estudada utilizou-se de ferramentas como planejamento financeiro com ênfase no curto prazo, fluxo de caixa, controle financeiro, controle de custos que possibilitasse maior lucratividade. Foi através dessa organização financeira que o empresário conseguiu crescer, diminuindo seus custos de produção dos produtos e segmentando seus modelos diferenciando em até 80% em cada loja, encaminhando para um crescimento, cada vez mais, sustentável.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou compreender como o planejamento financeiro é uma importante ferramenta estratégica na sobrevivência de uma MPE. Para tal, buscou-se uma empresa que já tivesse passado pela experiência de antes e depois da aplicação do planejamento financeiro, assim como buscar relatar suas possíveis dificuldades de aplicação.

Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizado um estudo de caso, por meio de uma entrevista ao empresário das lojas Maria Bonita, localizada na cidade de Patos-PB, na qual foi dado suporte para uma análise descritiva. Na análise descritiva, observou-se que o empresário da Maria Bonita mantém um modelo de gestão financeira com pouca ou nenhuma especialização, evidenciado ao relatar que não gosta de computador, tablete ou celular. Meios pelos quais se poderia investir em softwares que o auxiliasse nesta gestão financeira.

Porém, apesar da pouca utilização dos meios eletrônicos, o empresário, além de possuir experiência de mais de 10 anos no ramo calçadista, possui total controle de seu fluxo de caixa através de suas anotações em cadernos e agendas que, para ele, foi como conseguiu controlar e observar quando seu fluxo de caixa estava equilibrado ou não, identificando seu maior problema que era a falta de diferenciação dos modelos que eram iguais em todas as lojas, ocasionando, ao invés de um crescimento nas vendas, apenas a divisão dos clientes que já existiam, aumentando, com isso, os custos fixos.

Na pandemia, ao invés de atrapalhar, foi onde o empresário pode observar, através de seus estoques cheios de produtos parados, que estava seguindo um caminho inverso ao crescimento e a prosperidade. Ao realizar várias promoções afim de zerar seu estoque, o empresário percebeu e teve a grande sacada de se reinventar, através da estratégia de buscar produtos com um custo de produção mais barato, mantendo um certo nível de qualidade, que o ajudasse ainda a ser diferenciado no mercado podendo usufruir de uma margem maior de lucratividade.

Estes resultados evidenciam, ainda mais, a necessidade de os gestores, ou os empresários de uma MPE, buscarem, cada vez mais, por treinamentos específicos e especializados, visando aprimorar seu conhecimento técnico afim de ter uma gestão mais eficiente.

Ademais, verificou-se que mesmo preocupado com a sobrevivência e crescimento de sua empresa, o empresário obteve uma boa educação financeira fazendo girar o próprio dinheiro que entrava na empresa, mantendo sua reserva de segurança em caso de o negócio não dar certo. Porém, existe muitas falhas em sua gestão, com relação a administração financeira, que podem ser sanadas através de capacitações técnicas voltadas a essa área.

O estudo se mostrou viável, tendo em vista a observação do empresário ao admitir que a prática da gestão financeira impactou na sobrevivência de sua empresa, demonstrando que, mesmo sendo de pequeno porte, pode e precisa ter conhecimento mais aprofundado sobre finanças e que as técnicas e instrumentos citados no transcorrer da pesquisa são de grande importância para sua permanência sustentável no mercado.

Contudo, esta pesquisa apresentou limitações impostas pela pandemia, ocasionando uma dificuldade tanto para a realização de um estudo de caso mais detalhado, com diferentes empresas, quanto para os empresários aceitarem participar da pesquisa de forma on-line.

Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se uma análise mais aprofundada com uma gama maior de empresas como objeto de pesquisa, de preferência que estejam passando pelos seus primeiros 5 anos de atuação.

Por fim, julgam-se estudos como este de extrema importância para a realidade destas MPE's, tendo em vista sua relevância e importância na geração, da grande maioria, de emprego e renda, impactando no desenvolvimento econômico e social do país, para que possam nascer, crescer e se tornarem sustentáveis em um mercado cada vez mais competitivo.

Referências

ANDRADE, I. R. **Orçamento Empresarial e Planejamento Estratégico**. Salvador: Coordenação de Tecnologias Educacionais CTE-SEAD, 2020.

ASSAF, A. N. **Fundamentos de administração financeira**. 7ª. ed. SAO PAULO: ATLAS S.A., 2014. 4-75 p.

AZEVEDO, J. G.; LEONE, R. J. Periodicos Unifor. **Revista Ciência Administrativas**, 2011. ISSN 3221. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3221/pdf>>. Acesso em: 17 Março 2021.

BARRETO, L. Sebrae. **Taxa de sobrevivencia das empresas no Brasil**, 2011. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 26 outubro 2020.

BARROS, A. Agência IBGE Notícias. **Com taxa de sobrevivência de 84,1%, país tem saldo negativo de empresas em 2018**, 2020. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29212-com-taxa-de-sobrevivencia-de-84-1-pais-tem-saldo-negativo-de-empresas-em-2018>>. Acesso em: 03 Maio 2021.

BELO, LUIS CARLOS. Pontífica Universidade de São Paulo. **Contribuição para o estudo do planejamento financeiro**, SÃO PAULO, p. 134, 2009. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/1749/1/Luiz%20Carlos%20Belo.pdf>>. Acesso em: 25 MAIO 2021.

CHIAVENATO, I. **Dando asas ao espírito empreendedor**. 2ª. ed. RIO DE JANEIRO: SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVRO, v. I, 2007. 131-140 p.

COELHO, B. Metzzer. **Entrevista: Técnica de Coleta de Dados em Pesquisa Qualitativa**, 2021. Disponível em: <<https://blog.metzzer.com/entrevista-pesquisa-qualitativa/#>>. Acesso em: 21 Maio 2021.

FERREIRA, GETÚLIO APOLINÁRIO. **Visão Geral do Planejamento Estratégico e sua importância para a Saúde da Empresa**., 2011. Disponível em: <<https://www.folhavoria.com.br/economia/blogs/gestaoresultados/2011/10/22/visa-o-geral-do-planejamento-estrategico-e-sua-importancia-para-a-saude-da-empresa/>>. Acesso em: 03 Junho 2021.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª. ed. SAO PAULO: PEARSON, 2010.

JÚNIOR, H. P. **Orçamento Empresarial**. Curitiba: INSTITUTO FEDERAL PARANÁ, 2012.

LAMEIRAS DOS SANTOS, M.. Universidade de Coimbra. **Monografia realizada no âmbito da unidade de Estágio Curricular do Mestrado Integrado em Ciências**

Farmacêuticas., 2016. Disponível em:
<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/47254/1/M_Michael%20Santos.pdf>.
Acesso em: 01 Junho 2021.

LAPORTA, T. G1. **Brasil criou 2,5 milhões de empresas em 2018; mais de 80% eram MEIs**, 2019. Disponível em:
<<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/03/26/brasil-criou-25-milhoes-de-empresas-em-2018-mais-de-80percent-eram-meis.ghtml>>. Acesso em: 26 Outubro 2020.

NOGUEIRA, H.; BORGES, F. Periodicos. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, 2015. ISSN 2237-1664. Disponível em:
<<file:///C:/Users/Andr%C3%A9%20Rubens/Downloads/214-866-1-PB.pdf>>. Acesso em: 26 Outubro 2020.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
PEREIRA, M. H. CCSA TCC ADMINISTRAÇÃO. **Repositorio UFPB**, 2019.
Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16109>>. Acesso em: 17 março 2021.

PERET, E. Agência IBGE Noticias. **Demografia das Empresas**, 2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25739-seis-em-cada-dez-empresas-abertas-em-2012-encerraram-atividades-em-cinco-anos>>. Acesso em: 05 Novembro 2020.

PETROKAS, L. A.; BUENO, T. V. A. **Planejamento financeiro e orçamentario**. 1ª ed. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016. 9-64 p.

REDAÇÃO. Paranashop. **Abertura de empresas bate recorde histórico com 3,3 milhões de novos negócios em 2020, segundo Serasa Experian**, 2021.
Disponível em: <<https://paranashop.com.br/2021/04/abertura-de-empresas-bate-recorde-historico-com-33-milhoes-de-novos-negocios-em-2020-segundo-serasa-experian/>>. Acesso em: 02 Maio 2021.

REDE JORNAL CONTÁBIL. **Gestão financeira: Como fazer um planejamento adequado para novos negócios?**, 2019. Disponível em:
<<https://www.jornalcontabil.com.br/gestao-financieira-como-fazer-um-planejamento-adequado-para-novos-negocios/>>. Acesso em: 23 MARÇO 2021.

RIBEIRO, ISABEL. SEBRAE. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**, 2016. Disponível em:
<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 20 Outubro 2020.

ROSA, A.; LIMA, R. A. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica. **A importância do planejamento financeiro para micro e pequenas empresas**, São José dos Campos, 2008. Disponível em:

<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosINIC/INIC1213_01_O.pdf>. Acesso em: 21 Abril 2021.

ROSS, S. A. et al. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9. ed. SAO PAULO: AMGH Editora Ltda, 2013.

SEBRAE. Cartilha SEI Planejar. **Plano de Negócios**, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-sei-planejar,4827080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 26 outubro 2020.

SEBRAE. Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. **SEBRAE**, 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 04 Maio 2021.

SEBRAE. Plano de negócios. **Prepare-se antes de iniciar um novo negocio**, 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/prepare-se-antes-de-iniciar-um-novo-negocio,9e83798d773c4410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 26 outubro 2020.

SEBRAE. Saiba como fazer o planejamento financeiro da sua empresa. **EMPREENDEDORISMO | ATITUDE EMPREENDEDORA**, 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/saiba-como-fazer-o-planejamento-financeiro-da-sua-empresa,68ec1283f6e50710VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Sebrae%20nos%20estados&text=O%20planejamento%20das%20finan%C3%A7as%20%C3%A9,ter%20um%20empreen>>. Acesso em: 17 MARÇO 2021.

SEBRAE NACIONAL. Data SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**, 2016. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#indice>>. Acesso em: 04 Maio 2021.

SEVERINO, J. **Metodologia do trabalho científico**. 24^a. ed. SÃO PAULO: CORTEZ, 2017.

TREASY. **O passo-a-passo para implantação do planejamento e acompanhamento orçamentario da sua empresa**, 2021. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/>>. Acesso em: 28 Abril 2021.

VALINHOS, G. Contador Independente. **Dificuldade Financeira Empresarial**, 2017. Disponível em: <<https://www.contadorindependente.com.br/2017/01/08/planejamento-financeiro/>>. Acesso em: 25 MAIO 2021.

ZACHARIAS, M. F. **Orçamento Empresarial**. Campinas: Economies Consultoria Economico, 2010.

APÊNDICE A – TÓPICOS DA ENTREVISTA (EMPREENDEDOR)

Relação de perguntas a serem questionadas ao empresário da Maria Bonita:

- Já tinha experiência no ramo de atuação?
- História da Maria Bonita, como surgiu o empreendimento?
- Quais dificuldades encontradas nos 2 primeiros anos?
- Já iniciou com práticas de planejamento financeiro?
- Em caso de não aplicação no início, como era feito a gestão de caixa? Existia um controle das entradas e saídas do fluxo de caixa?
- Em que momento foi percebido que estava mais organizado e começou a pensar em um planejamento a longo prazo, saindo do sufoco do dia a dia?
- Quando começou a implementar a técnica do planejamento e da gestão financeira? E a diferença de administrar com e sem planejamento financeiro?
- Quais os benefícios encontrados após a implementação desse modelo de gestão?
- Quais as possíveis dificuldades encontradas para a implementação desse planejamento?
- Você acredita que a aplicação do planejamento financeiro impactou na sobrevivência e na boa gestão da sua empresa?

ANEXO A

ENTREVISTA

Realizada em: 13/05/2021

Duração: 37 minutos 42 segundos

- Já tinha experiência no ramo de atuação?

R: Sim, eu comecei como vendedor, 3 anos, fui me identificando, fui gostando, fui crescendo na empresa e fui gerente da mesma loja que fui vendedor. Passei 2 anos como gerente e passei a supervisor, que seria ir para outras unidades, viajando gerenciando várias lojas.

- História da Maria Bonita, como surgiu o empreendimento?

R: Então chegou o momento que decidi abrir minha loja. Sou de campina grande, porem por ser muito grande, concorrência muito maior, vim conhecer patos, fiz pesquisa de mercado, as lojas concorrentes, olhando ponto. Aí vi que não tinha nenhuma loja do tipo que eu queria montar, e enxerguei a oportunidade de negócio. Hoje já completei 7 anos de empresa aberta.

- Quais dificuldades encontradas nos 2 primeiros anos?

R: Como fui gerente, tive dificuldade nessa parte de fábrica, contato de boletos, quando atrasava a transportadora, eu não fazia antes pois era com outra área. Isso foi uma novidade, por isso foi complicado esse controle de como ia fazer com os boletos, de honrar com as datas certinhas, para pagar com o próprio dinheiro que entrava na empresa. Atrasei muito no início por não conseguir dar conta, pegava meus boletos, colocava numa caixinha e organizava pela ordem de datas, porém, acabou que não chegava pelos correios e não chegava pelo e-mail, então, a forma que achei foi através de uma agenda, chegou no e-mail a nota faturada que a empresa manda, eu vou lá e coloco na agenda de acordo com o parcelamento em seus respectivos meses. Foi a forma que achei de controlar os boletos e controlar o financeiro das lojas até hoje. A parte de equipe de vendas, pois tenho, hoje, de fazer todo tramite de documentação, onde quando eu era gerente era só entregar para a área responsável.

- Já iniciou com práticas de planejamento financeiro?

R: Não.

- Em caso de não aplicação no início, como era feito a gestão de caixa? Existia um controle das entradas e saídas do fluxo de caixa?

R: Não tinha gestão de caixa no início, estava às cegas mesmo. O que entrava era só para pagar e honrar os compromissos. Porém, eu tinha meu capital, minha reserva caso o negócio não desse certo, realmente esqueci justamente para girar o que entrasse na loja para pagar os compromissos da própria loja. Praticamente o primeiro ano foi só desse jeito. Basicamente só gestão a curto prazo.

- Em que momento foi percebido que estava mais organizado e começou a pensar em um planejamento a longo prazo, saindo do sufoco do dia a dia?

R: Foram dois momentos: Inaugurei em setembro, então o primeiro são João quando virou o ano e ficou próximo de completar o primeiro ano da loja foi onde percebi que estava no caminho certo e foi onde vi o primeiro pequeno lucro, mas deu para sair do sufoco, de só entrar e pagar e zerando o caixa não. A partir daí,

comecei a escolher os fornecedores, quando vi que estava ficando muita coisa para promoção, o valor muito alto aí chegou o segundo momento, que fui buscar outras fabricas com valores menores e de boa qualidade. A partir daí foi que no segundo ano consegui abrir minha segunda loja. Já busquei também, dessa forma, diferenciar nos preços e comecei a comprar produtos/modelos diferenciados para cada loja, 70% diferente e 30% igual por não conseguir diferenciar 100%.

- Quando começou a implementar a técnica do planejamento e da gestão financeira? E a diferença de administrar com e sem planejamento financeiro?

R: Após inaugurar a loja 2, percebi que as vendas estavam se dividindo, e não crescendo, principalmente quando inaugurou o shopping que já introduzi a 3 loja. Gosto muito de notar, não gosto de planilhas, computador ou celular, quando comparava por mês o que vendia nas 3 lojas e em outro lado o total de despesas, então eu estava percebendo que o que era vendido nas 3 lojas dava o mesmo resultado de quando eu tinha apenas 2. Então, entrou mais uma loja e continuou praticamente o mesmo lucro, aumentando apenas as despesas e percebi que meus clientes estavam apenas se dividindo. Foi aí que percebi que eu tive que fazer alguma coisa, pois os estoques estavam muito cheios, depois que fechou tudo com a pandemia, e eu tinha que fazer uma gestão que me ajudasse financeiramente, reduzindo os custos com estoques lotados e conseguindo lucrar. Então na pandemia eu confesso que me ajudou em diminuir a quantidade do estoque atrelando a estratégia em diminuir os pares iguais para todas as lojas e fazer essa estratégia de diferenciar em até 80% os modelos de calçados, fazendo com que eu sanasse aquela mesma dificuldade que tinha voltado ao ciclo do início, entrando e pagando, entrando e pagando. Essa ação deu muito certo, agradeço muito a pandemia, pois sem ela não havia tido essa visão, então os lucros continuaram, pequenos por sinal, porém os custos também diminuíram, ocasionando assim uma boa gestão financeira.

- Quais os benefícios encontrados após a implementação desse modelo de gestão?

R: O controle do meu fluxo do caixa, conseguir me planejar a longo prazo, podendo barganhar com fornecedores por estar bem financeiramente, pois quanto mais loja eu tenho, mais poder com as fabricas eu tenho. Entrei em uma tabela de valor de produto diferenciado, entrei na planilha de rede; por exemplo, se a pessoa iniciou agora o valor do produto é um, 109,90 R\$, sendo que a partir de 3 lojas, para mim, e muito mais barato, 89,90 R\$ por fazer um pedido muito maior.

- Quais as possíveis dificuldades encontradas para a implementação desse planejamento?

R: Quando os produtos eu comprava caro e vi que não estava girando e quando veio a pandemia que eu tive que fazer promoções para zerar o estoque. Porém, como já falei, a pandemia me ajudou a ter a visão de diferenciar os modelos de todas as lojas, no entanto já vou inaugurar a 4 loja em Sousa.

- Você acredita que a aplicação do planejamento financeiro impactou na sobrevivência e na boa gestão da sua empresa?

R: Sim. Porque se não fosse esse planejamento, estava dando tudo errado. A prática de não confundir, nos primeiros anos, o que era para girar com o que era meu já deixando minha reserva guardada também ajudou bastante. Outra prática que achei foi deixar cada loja com movimentação em um banco diferente para que eu possa controlar melhor a movimentação, sendo que hoje, consigo destinar uma porcentagem fixa para meu ganho pessoal em uma determinada data por mês em uma outra conta pessoal.