



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

**DHIEGO ALVES VIANA DE OLIVEIRA**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO A CURTO PRAZO COMO  
PROCESSO INICIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DAS  
MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NA IDEIA  
PERSONALIZAÇÃO DE PATOS-PB.**

**PATOS – PB  
2012**

**DHIEGO ALVES VIANA DE OLIVEIRA**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO A CURTO PRAZO COMO  
PROCESSO INICIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DAS  
MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NA IDEIA  
PERSONALIZAÇÃO DE PATOS-PB.**

Artigo apresentado ao curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba – UEPB como parte dos requisitos para  
obtenção do título de bacharel.

**Prof. MSc. ERIKA CAMPOS MARINHO DE G. PIRES**

**PATOS – PB  
2012**

048p OLIVEIRA, Dhiego Alves Viana de.

Planejamento Financeiro a curto prazo como processo inicial para o desenvolvimento da microempresas: um estudo de caso na Ideia Personalização de Patos – PB. Dhiego Alves Viana de Oliveira.  
Patos: UEPB, 2012.  
20f

Artigo (Trabalho de Conclusão de Curso - (TCC) – Universidade Estadual da Paraíba).  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Msc. Erika Campos Marinho de Góes Pires.

1. Administração 2. Administração Financeira  
I. Título II. Pires, Erika Campos Marinho de Góes.

CDD 658

**DHIEGO ALVES VIANA DE OLIVEIRA**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO A CURTO PRAZO COMO  
PROCESSO INICIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DAS  
MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NA IDEIA  
PERSONALIZAÇÃO DE PATOS-PB.**

Artigo apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel.

Aprovado em 04/07/2012.

Banca Examinadora

  
**Prfª MSc. Erika Campos Marinho de G. Pires**  
Universidade Estadual da Paraíba  
Orientadora

  
**Prfª MSc. Eunice Ferreira Carvalho**  
Universidade Estadual da Paraíba  
Examinadora

  
**Prfª Walmislene Tomaz Benevuto Pinto**  
Universidade Estadual da Paraíba  
Examinadora

# **PLANEJAMENTO FINANCEIRO A CURTO PRAZO COMO PROCESSO INICIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DAS MICROEMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NA IDEIA PERSONALIZAÇÃO DE PATOS-PB.**

**Dhiego Alves Viana de Oliveira – Graduando em administração  
Prof<sup>a</sup> MSc. Érika Campos Marinho de G. Pires**

## **RESUMO**

Considerando os atuais incentivos governamentais para a formalização do mercado informal, iniciou-se um grande crescimento no número de novos empreendedores no comércio brasileiro de produtos e serviços. Contudo, esse primeiro passo dessas novas empresas vem agregado à cultura do não planejamento orçamentário e financeiro principalmente no seu primeiro ano de atividades; agregado ao grau de dificuldade informativa, que às levam para decisões equivocadas, omissões de procedimentos e outros erros que podem comprometer seu patrimônio e, por conseguinte, sua continuidade. A partir do pressuposto dessa dificuldade, o objetivo do presente trabalho é expor às mesmas, através de um estudo bibliográfico e de caso, a importância da formulação do planejamento financeiro no início dos investimentos, através dos seus principais influentes, como capital de giro e fluxo de caixa. De forma que a implementação desse plano possa contribuir para a tomada de decisão dessas microempresas; além de indicar aos empreendedores as melhores formas de investimentos, retorno e os possíveis riscos que possam ocorrer no decorrer do percurso.

**Palavras-chave:** Planejamento financeiro. Capital de giro. Fluxo de caixa. Microempresas.

## **1. INTRODUÇÃO**

Nas mais recentes pesquisas, é notório o surgimento de pequenos empresários e a grande formação de novas empresas; geralmente individuais ou microempresas. Contudo, estudos de institutos reconhecidos afirmam que de muitas dessas empresas, várias delas ou mais de 50% fecham suas portas em até dois anos de existência (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE-SP, 2007).

Devido esses fatos de mortalidade das pequenas empresas, faz-se necessário um acompanhamento permanente no momento da abertura e aquisição do investimento. Diante disso, a administração financeira das pequenas e médias empresas merece um destaque especial. Neste cenário altamente competitivo e economicamente incerto em que as empresas atuam, boa parte dos esforços do administrador financeiro é canalizada para resolução de problemas constituídos por formação e financiamento para a compra

de matéria-prima, formação de estoques, gerenciamento das contas a receber e administração de déficits de caixa. E na busca da sobrevivência, a empresa acaba sendo arrastada pelos problemas de gestão e tende a sacrificar seus objetivos de longo prazo.

A manutenção econômica e financeira é elemento essencial para o sucesso da organização. Isso requer a definição de uma política realista, focada nas condições do mercado, em os preços dos serviços cubram, no mínimo, os seguintes itens: custos operacionais e financeiros; inflação; riscos inerentes do negócio (inadimplências, roubo e perdas); depreciação; geração de excedente financeiro para investimento no aumento e expansão do próprio negócio (KUSTER e DANNY, 2002:37).

Freqüentemente, as empresas objeto deste estudo enfrentam problemas de capital como consequência de uma redução de vendas. Neste caso, o gestor se defronta com questões de como manter esse capital sob controle, diante de um quadro de redução das receitas e o que pode ser feito para evitar uma crise.

Portanto, é de suma importância um método para coordenar a aplicação dos objetivos e metas traçadas. Sendo assim, o real planejamento financeiro é de vital necessidade para o desempenho das atividades a serem desenvolvidas no primeiro período de atuação ou para um plano futuro.

Diante do pressuposto, o presente trabalho tem como objetivo geral demonstrar a efetiva importância da formulação do planejamento financeiro a curto prazo como ferramenta essencial para a manutenção das microempresas no mercado. Procurando através de referências de estudiosos deste tema e um estudo de caso, responder à problemática: de que maneira, a real gestão dos recursos financeiros pode contribuir para o fortalecimento das empresas. Para atingir esse objetivo, faz-se necessário a aplicação de processos específicos, considerados neste trabalho como objetivos específicos. São eles: Propor aos gestores a aplicação do setor financeiro em suas organizações; demonstrar a importância do planejamento e controle dos ciclos de caixa e elencar pontos que influenciam no projeto da gestão financeira da empresa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

Todas as áreas atuantes da organização são de fundamental importância, inclusive a de finanças, que segundo Gropelli e Nikbakt (2006) é a aplicação de uma

série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio. Gitman (2007) define a administração financeira como uma área capaz de fazer previsões úteis para a tomada de decisões em todas as áreas específicas das organizações.

Os gerentes financeiros tem a responsabilidade de decidir os termos de crédito sob os quais os clientes podem comprar, quanto estoque a empresa pode carregar, quanto dinheiro deve ter em mãos, se devem adquirir outras empresas (análise fusões) e quanto dos lucros da empresa deve ser investido de volta no negócio versus pagamento de dividendos (WESTON e BRIGHAN, 2004:5).

A partir disso, é notório a relevância da formação profissional do gestor financeiro, de maneira que este possa ser capaz de através de seu conhecimento assegurar as melhores condições de investimento e estratégias para execução nas empresas.

Dessa maneira, o principal papel do Administrador Financeiro é o relativo à cuidar efetivamente do dinheiro, sua entrada e saída, e logicamente preservar o retorno exigido pelos proprietários. “Portanto, é importante manter-se a par dos novos avanços da teoria atual de finanças quanto dos acontecimentos que ocorrem nos mercados financeiros” (GROPPELLI e NIKBAKHT, 2006:21). De modo que “a área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais” (GITMAN, 2007:4).

Dessa forma a administração financeira possibilita uma maior visualização de toda a empresa, enfatizando todas as estratégias aptas para a competitividade e crescimento futuro. Segundo Assaf Neto (2005), a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Para ter êxito, os administradores financeiros precisam se envolver com as mudanças que ocorrem no campo das finanças.

Para definir a importância da administração financeira nas completas áreas da empresa, GropPELLI e Nikbakt (2006) refere-se a crescente necessidade da aprovação financeira no ato de escolher corretamente o momento para introduzir novos produtos, para entregar novos produtos e serviços que atendam às necessidades atuais e em desenvolvimento.

De forma que a administração financeira disponibiliza para a empresa a segurança necessária para a elaboração dos projetos e como definir a melhor captação dos recursos para o financiamento dos mesmos. A administração financeira envolve também a formulação do planejamento financeiro que segundo Gitman (2007) ocorre em dois níveis: Estratégico e Operacional. O primeiro, segundo Hoji (2009) é um planejamento de longo prazo, e as suas decisões abrangem um período de tempo de dois a dez anos.

Já o operacional é feito para maximizar os recursos da empresa aplicados em operações do dia-a-dia, envolvendo decisões mais descentralizadas e de maior flexibilidade quanto aos ajustes durante o período de implementação. “A diferença mais importante entre planejamento financeiro a curto prazo e planejamento a longo prazo é a duração das séries de fluxos de caixa. As decisões financeiras a curto prazo envolvem entradas e saídas de caixa no prazo máximo de um ano a dois anos” (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2009:587). Portanto, a concretização deste planejamento envolve operações de acordo com o decorrer do tempo, assim como a elaboração de decisões a serem aplicadas pela organização empresarial.

## 2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO A CURTO PRAZO

A expressão planejamento segundo Hoji (2009) consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, mediante um processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações de modo a alcançar um objetivo. Já finanças de acordo com Chiavenato (2005) significa a ação de prover os meios de pagamento.

Desta maneira, o planejamento financeiro fundamenta as metas e ações a serem alcançadas em um período determinado; sendo um aspecto importante das operações da empresa; que segundo Weston e Brigham (2004) fornecer as diretrizes para orientar, coordenar e controlar a forma de atingir as metas e objetivos traçados.

Com base nisso, também se pode definir planejamento financeiro (P. F.) como o “processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar início ou continuidade às operações de uma companhia e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada”. (GROPPELLI e NIKBAKHT, 2006:319)

De acordo com dados levantados pelo Sebrae (2010) é possível observar que a maior parte das microempresas iniciam suas atividades sem o desenvolvimento e

formulação de um plano financeiro que seja capaz de orientá-las no primeiro ano de concepção de seus procedimentos, seja no setor de produtos ou de serviços. Neste período, portanto, faz-se necessário uma análise específica para estimar as necessidades de financiamento e o procedimento adequado para a captação do capital investido.

O P. F. a curto prazo segundo Gitman e Madura (2006) é fundamentado em seu principal insumo, definido como previsão de vendas ou orçamento de caixa. O autor explica que através desta previsão, as metas estabelecidas para o crescimento de uma empresa atingem resultados satisfatórios; por desenvolver, analisar e comparar os diferentes cenários; sendo um dos responsáveis pelo sucesso operacional da empresa. Para Weston e Brigham (2004) orçamento é um plano que estabelece os gastos projetados para uma certa atividade e explica de onde virão os recursos necessários.

Segundo Gitman (2007), a previsão de vendas serve de base para estipular o fluxo de caixa que será resultado das receitas de vendas e despesas relacionadas à produção, estoque e vendas.

O orçamento de caixa segundo Gitman e Madura (2006) inclui os recebimentos de caixa e desembolsos de caixa. Que segundo os autores o primeiro envolve as vendas à vista, cobranças de contas a receber e outros rendimentos de caixa. Enquanto que o segundo refere-se a compras à vista, pagamentos de títulos, impostos, juros, salários e outros encargos. As finanças de curto prazo, como foram mostradas, preocupa-se com as atividades operacionais no período de um a dois anos. De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2009) estas atividades operacionais envolvem uma seqüência de eventos e decisões mostradas no quadro a seguir:

**Quadro 1:** Atividades operacionais de uma empresa industrial

Eventos	Decisões
1. Compra de matéria-prima	1. Quanto de estoque devemos ter?
2. Pagamento de contas	2. Tomar dinheiro emprestado ou usar o saldo do caixa?
3. Fabricação do produto	3. Que tecnologia de produção deve ser usada?
4. Venda do produto	4. Vender a vista ou a prazo aos clientes?
5. Recebimento de dinheiro	5. Como cobrar?

**Fonte:** Ross, Westerfield e Jaffe, 2009:602.

Portanto, o processo entre a produção do produto ou serviço é composto de diferentes etapas que agregadamente formam um ciclo. Segundo o mesmo autor essas atividades geram padrões incertos de entrada e saída de caixa. Essa movimentação de

dinheiro gera caixa que é utilizada para compra de matéria-prima para a transformação em produtos. Para o autor do quadro o ciclo operacional é o prazo entre a chegada de matéria-prima para estoque e a data na qual as contas a receber são pagas pelos clientes. Tal ciclo inicia-se quando as compras de matérias-primas são pagas e termina quando se recebe o pagamento das contas a receber. Ou seja, é o período entre o pagamento e recebimento de dinheiro.

A necessidade de tomada de decisões financeiras a curto prazo é indicada pela defasagem entre as entradas e saídas de caixa. Logo, o orçamento de caixa é uma ferramenta básica, pois permite ao administrador financeiro identificar oportunidades e necessidades de financiamento neste curto prazo. Weston e Brigham (2004) afirmam que para a empresa, orçamento de caixa é um referencial que relaciona os fluxos de caixa esperados por um período especificado de tempo. Como definido pelos autores, o planejamento financeiro a curto prazo envolve elementos que influenciam diretamente na formulação e aplicação dos métodos que afetam os ativos e passivos da empresa. Tais elementos serão discriminados nos itens no decorrer do trabalho.

### 2.3 CAPITAL DE GIRO

Dar início a um empreendimento não é um processo ágil e fácil. Requer um planejamento antecipado e formulação de uma estratégia para a obtenção das metas traçadas. Como ponto de partida, é necessário investir. Neste momento, o levantamento de capital é sempre um requisito de apreensão para os principiantes no início do negócio. Para Weston e Brigham (2004) capital de giro (C. G.) denomina-se como o investimento de uma empresa em ativos de curto prazo, como por exemplo, caixa, estoques e contas a receber. Assim sendo, todo capital a ser investido deve ter um importante estudo e análise através de um bem elaborado plano de negócio.

Desse modo, no que se refere aquisição de matéria-prima que será transformada em um produto final acabado, é indispensável um controle efetivo do capital de giro; de onde efetivamente a empresa poderá de acordo com o lucro obtido continuar seus investimentos para o crescimento da empresa. “Os ativos circulantes, comumente chamados capital de giro, representam a proporção do investimento total da empresa que circula, de uma forma para outra, na condução normal das operações” (GITMAN, 2007:510).

O sucesso empresarial demanda cada vez mais o uso de práticas financeiras apropriadas. Dessa maneira, é possível observar que só a partir de estudos e a busca constante pela atualização das mudanças mais recentes do mercado, é que possivelmente as empresas em análise poderão manter um padrão de crescimento contínuo. E a gestão ativa do capital de giro poderá proporcionar uma maior segurança para os gestores dessas empresas no processo de financiamento e uma real perspectiva de retorno.

“O termo giro refere-se aos recursos correntes da empresa, geralmente aqueles capazes de converter-se em caixa no prazo de até um ano” (ASSAF e TIBÚRCIO, 2007:482). Diante disso, os elementos de giro, são identificados no ativo e passivo circulante. O primeiro refere-se aos bens e direitos que a empresa pode converter, em curto prazo, em caixa. Enquanto que passivo circulante são as obrigações ou dívidas que deverão ser pagas no decorrer do exercício seguinte.

Santos (2001) refere-se que as necessidades de capital de giro para uma empresa dependem de seu processo de produção ou de operação. Este primeiro ciclo trata atividades de compra de matérias-primas, pagamento aos fornecedores, produção, estocagem, venda e recebimento das vendas. A duração desse ciclo é afetado por práticas financeiras que envolvem prazos de pagamento e recebimento.

Por exemplo, um capital alocado no disponível pode ser aplicado inicialmente em estoque, assumindo posteriormente a venda realizada ou a forma de realizável (crédito, se a venda for realizada a prazo) ou novamente de disponível (se a venda for realizada a vista). Esse processo ininterrupto consistiu-se, em essência, no ciclo operacional (produção e venda) de uma empresa (ASSAF, 2008:516).

Ainda segundo Santos (2001) ao dimensionar seu capital de giro, a empresa deve observar os seguintes princípios:

- O C.G. deve ser minimizado até o ponto em que não traga restrições às vendas e à lucratividade da empresa;
- A parcela permanente do capital de giro deve ser financiada com recursos financeiros permanentes;
- O dimensionamento do C.G. também depende de projeções de resultado;
- A mesma atenção dispensada à análise de viabilidade de um determinado produto deve ser dada ao planejamento e dimensionamento das necessidades de capital de giro.

A necessidade de investimento em capital de giro faz-se pela necessidade dos recursos demandados pelo ciclo operacional da empresa. O que determina suas políticas

de compras, vendas e também estocagem. Utilizando-se de recursos de curto prazo para financiar suas necessidades, a empresa assume maior risco e dependência para a renovação desses passivos, elevando seu risco financeiro. “A conversão de ativos circulantes de estoques para contas a receber e para caixa é a fonte de numerário usado para pagar os passivos circulantes” (GITMAN, 2007:510). Em suma, o capital de giro sofre transformações dentro do ciclo operacional até transformar-se novamente em dinheiro, de maneira que esse seja suficiente para cobrir o ciclo mencionado com alguma margem de segurança.

Por conseguinte, é possível analisar que o capital corrente (giro) é influenciado pela a real gestão do fluxo de caixa, pelo fato do mesmo ser de fundamental importância para o gerenciamento e maior rapidez às entradas de caixa. “A melhor capacidade de geração de recursos de caixa promove, entre outros benefícios à empresa, menor necessidade de financiamento dos investimentos de giro, reduzindo os seus custos financeiros” (GITMAN, 2007:91).

## 2.4 FLUXO DE CAIXA

Para uma maior eficiência na gestão financeira dos recursos e acompanhamento do seu desempenho, o objetivo básico da função financeira é prover a empresa, os materiais necessários para a manutenção do caixa e acordos firmados para promover a maximização dos lucros. Portanto, “o fluxo de caixa age como um instrumento que possibilita o planejamento e controle dos recursos financeiros de uma empresa para o processo de tomada de decisão” (ASSAF e TIBÚRCIO, 2007:38).

Segundo Weston e Brigham (2004) o modelo do ciclo de caixa focaliza a extensão média de tempo entre o momento em que a empresa realiza pagamentos e o momento em que a empresa recebe entradas de caixa. Usando como modelo:

- Prazo de conversão do estoque: constitui a extensão média de tempo requerida para converter os materiais em produtos acabados, e então, vender esses produtos;
- Prazo de cobrança das contas a receber: constitui o tempo médio requerido para converter as contas a receber da empresa em caixa, isto é, recolher o caixa após a venda;
- prazo de pagamento das contas a pagar: é a extensão média de tempo entre a compra de matérias-primas e mão-de-obra e o pagamento das mesmas.

Para Chiavenato (2005) o fluxo de caixa é indicado pela movimentação das entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, envolvendo um ciclo de operações.

Constituído pela aplicação do dinheiro em insumos, seu estoque até o recebimento pela venda do produto/serviço. Este ciclo é denominado “ciclo de caixa”.

**Figura 1:** Ciclo de caixa de uma empresa industrial



Fonte: Chiavenato, 2005:57.

Uma empresa com ciclo de caixa curto e rápido pode captar mais recursos, de forma a garantir uma maior geração de caixa e possíveis valores a serem investidos. Segundo Gitman e Madura (2006) o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros em um determinado período de tempo.

“Um importante motivo para manter caixa observado na literatura de finanças e economia é a precaução. As entradas e saídas de caixa são um tanto imprevisíveis e variam entre as empresas e os vários setores” (WESTON e BRIGHAN, 2004:402). Desta maneira, uma boa administração das finanças necessita de informações reais que representem à situação atual da empresa e suas possíveis necessidades de caixa.

Para Assaf e Tibúrcio (2007:41) o fluxo de caixa enfoca um comprometimento de todos os setores da empresa com os resultados líquidos de caixa, como: as decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa; políticas de cobranças ágeis e eficientes, de maneira que venham a colocar recursos financeiros à disposição da empresa; a área de vendas deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa e a área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram respectivamente à geração de caixa da empresa.

## 2.5 CARACTERÍSTICAS DE MICROEMPRESA

As microempresas desenvolveram-se no Brasil de forma mais contínua a partir do estabelecimento da Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006 que Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Estabelecendo normas relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP). Isto permitiu o advento de inúmeros produtos, serviços e novas formas de organização e administração que viriam a flexibilizar as relações empresariais, trabalhistas e comerciais além de minorar os problemas burocráticos.

Tais empresas são excelentes oportunidades para os países promoverem sua estabilidade através de sua capacidade de gerar empregos, renda e movimentação da economia sem a qual haveria maiores problemas de desemprego e crescente aumento do setor informal (FURTADO, 2010:16).

Segundo levantamento do Sebrae (2008) das 4,1 milhões de empresas ativas no País, 3,6 milhões (88,7%) eram denominadas microempresas. O que demonstra a grande importância e vitalidade destas empresas para o crescimento e desenvolvimento do comércio brasileiro. Ainda de acordo com o SEBRAE, 56% das carteiras assinadas neste período foram de colaboradores de microempresas de até quatro funcionários. Isto concretiza o fato de que estas empresas movimentam o mercado de trabalho e gera milhares de vagas de emprego e renda.

À luz das normas jurídicas, classificam-se como Microempresas a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário devidamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas que segundo o a LC 123/2006 (art. 3º) em cada ano-calendário, tenha recita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. “Considera-se como receita bruta, o produto da venda de bens e serviços nas operações por conta própria e o preço dos serviços prestados” (CARRILHO, 2010:299).

As micro e pequenas empresas podem utilizar o SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) aplicável à estas pessoas jurídicas nos termos definidos na Lei no 9.317, de 1996, e alterações posteriores, estabelecido em cumprimento ao que determina o disposto no art. 179 da Constituição Federal de 1988.

Tais empresas podem efetuar o pagamento mensal e unificado dos seguintes impostos e contribuições federais: Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas – IRPJ; Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/Pasep; Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL; Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – COFINS; Imposto sobre Produtos Industrializados IPI e Contribuições da Seguridade Social, devidas pelas Pessoas Jurídicas.

Dessa maneira, “o SIMPLES foi criado com o objetivo de unificar a arrecadação dos tributos e contribuições devidos pelas micro e pequenas empresas brasileiras, nos âmbitos dos governos federal, estaduais e municipais” (CARRILHO, 2010:301). É notório, portanto, que essas empresas possuem tratamento privilegiado do Estado. Mesmo assim, devido às deficiências na forma de gerenciamento e gestão; ocasiona o fato de muitas delas fecharem ou trazerem problemas por muitos anos, afetando seu desempenho. Daí a importância da elaboração do planejamento financeiro antes da tomada de decisões; de maneira que os possíveis erros e barreiras possam ser identificados e afastados do plano de desenvolvimento destas microempresas.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo classifica-se no que se refere ao tipo de pesquisa quanto aos objetivos, como explicativa. Que segundo Vergara (2007) tem como objetivo esclarecer fatores que possam contribuir, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Já quanto aos procedimentos de coleta dos dados, trata-se de uma pesquisa de cunho bibliográfico e documental; que segundo Cervo (2006), a primeira caracteriza-se por procurar explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em livros, artigos e outros registros referentes a seu tema em análise. Enquanto que a pesquisa documental “é realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados)” (PÁDUA, 2007:55).

De maneira que para alcançar os objetivos traçados pela pesquisa será necessária à obtenção de embasamento teórico para a análise dos documentos financeiros da empresa. Para Lakatos (2003) a pesquisa documental é a fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou

depois. Grande parte das observações foram possíveis pelo fato que o autor do presente trabalho atua profissionalmente na área administrativa e está a par dos acontecimentos e documentos relativos a empresa. Pode-se ainda auferir a esse trabalho acadêmico o título de estudo de caso, que segundo Cervo (2006) o define como uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família ou grupo que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados. Já segundo a natureza dos dados, o presente trabalho caracteriza-se como qualitativa; que segundo Dias e Silva (2010) envolve o uso de dados obtidos em documentos e observações para a compreensão e explicação dos fenômenos.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Com vista no grande mercado da personalização, a customização é a palavra de ordem. A camiseta por sua vez é a grande novidade do momento. Hoje é possível criar uma camiseta com qualquer estampa sem limite de cores e formas.

Fundada em 06 de junho de 2011, com sede na cidade de Patos, Paraíba, a empresa Idéia Personalização está focada na produção de camisetas personalizadas, fardamentos escolares e institucionais com forte na confecção de produtos dos mais diversos tipos de malha. A “ideia” surgiu a partir da iniciativa dos empresários Clecia Maria Torres Pereira e Thiago Alves Viana que ao notarem que houve um grande crescimento na busca por camisas personalizadas em sites especializados, e que as empresas da cidade não confeccionavam uma única camisa ao gosto do cliente, resolveram ingressar neste ramo de atividades adquirindo uma máquina de estampar camisas. Com a crescente demanda, a empresa hoje continua com este princípio da personalização, porém expandiu-se para a confecção de fardamentos para empresas e escolas da região. No início a empresa classificada pelo governo como “individual” comprava as camisetas prontas e apenas estampava as imagens a critério do cliente.

Cerca de cinco meses após sua abertura a empresa deu início a produção própria de suas camisetas. Atualmente conta com nove colaboradores, divididos nas áreas de vendas, atendimento, e fabricação dos produtos. E por ter aumentado sua receita bruta hoje é definida como “microempresa”. Com o crescente mercado da personalização, a organização tem planos para ampliar a sua capacidade produtiva de maneira que possa atender a seus clientes de forma ágil e com a maior qualidade possível.

Nesse contexto, o estudo para a análise do planejamento financeiro a curto prazo dessa pesquisa requer um exame aprofundado e complexo de estudiosos do tema de maneira que haja uma real aplicação dos métodos nas microempresas. A maneira para coleta de dados se dará através de documentos oficiais da empresa como fluxo de caixa, controle de estoque e todos os relatórios referentes à administração financeira.

#### 4.0 ANÁLISE DOS DADOS

Adquirindo como base os conceitos e métodos teóricos dos autores, será possível a análise dos dados através dos documentos da empresa objeto do estudo. Como fundamentado no decorrer do trabalho, o planejamento financeiro a curto prazo influencia diretamente no processo inicial à abertura de uma empresa ou para definição de planos e metas a serem executados num período de pelo menos doze meses.

A empresa não dispõe de um setor específico para a área de finanças, possuindo apenas um controle das entradas e saídas de caixa diário (fluxo de caixa). Para Santos (2001) o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa. As necessidades de informações sobre os saldos de caixa podem ser a base diária para o gerenciamento a curto prazo. Sendo um instrumento capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa.

Como ponto de partida para o estudo, será analisado este controle diário e a partir desses dados, será possível a análise e projeção do P. F. a curto prazo.

#### Quadro 2: Fluxo de caixa dos primeiros meses de 2012

FLUXO DE CAIXA IDEIA PERSONALIZAÇÃO 2012				
	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12
<b>1- ENTRADAS</b>				
Vendas à vista	R\$ 11.948,00	R\$ 22.366,00	R\$ 10.085,00	R\$ 9.632,00
Vendas a prazo	R\$ 2.748,00	R\$ 1.852,00	R\$ 3.756,00	R\$ 2.159,00
Financiamentos e empréstimos				
<b>Total</b>	R\$ 14.696,00	R\$ 24.218,00	R\$ 13.841,00	R\$ 11.791,00
<b>2- SAÍDAS</b>				
Compras à vista	R\$ 5.286,72	R\$ 8.903,67	R\$ 4.779,62	R\$ 3.594,02
Remuneração de pessoal	R\$ 5.950,00	R\$ 7.250,00	R\$ 5.950,00	R\$ 5.950,00
Financiamentos e empréstimos				
Máquinas e equipamentos	R\$ 850,00	R\$ 850,00	R\$ 850,00	R\$ 850,00
Despesas administrativas	R\$ 256,32	R\$ 321,47	R\$ 114,21	R\$ 91,25
Despesas fixas	R\$ 1.851,64	R\$ 2.040,33	R\$ 1.782,59	R\$ 1.654,14
Impostos e taxas	R\$ 403,25	R\$ 909,50	R\$ 595,35	R\$ 385,28
<b>Total</b>	R\$ 14.597,93	R\$ 20.274,97	R\$ 14.071,77	R\$ 12.524,69
<b>Diferença entre períodos (1-2)</b>	<b>R\$ 98,07</b>	<b>R\$ 3.943,03</b>	<b>R\$ (230,77)</b>	<b>R\$ (733,69)</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	R\$ 1.322,52	R\$ 1.420,59	R\$ 5.363,62	R\$ 5.132,85
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	R\$ 1.420,59	R\$ 5.363,62	R\$ 5.132,85	R\$ 4.399,16

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

A partir da análise dos referidos meses, descritos na tabela anterior, é possível notar um grande descontrole referente às receitas e despesas da empresa. Em janeiro, percebe-se que a empresa por pouco não conseguiu suprir suas obrigações. Desse modo, observar-se que a empresa enfrenta problemas de caixa. Principalmente pelo fato de haver fechado os últimos dois meses (março e abril) com saldo negativo crescente; tendo que ser suprido pelo valor do fechamento do mês anterior. Em contrapartida, o mês de fevereiro serviu de auxílio de caixa para os outros meses por ser, segundo os empresários, um dos períodos sazonais, por decorrência de datas comemorativas ou feriados nacionais específicos onde à procura por produtos promocionais aumenta significativamente.

Este dado retrata também que a organização não consegue garantir mensalmente um dos insumos essenciais para o seu funcionamento: o capital de giro. Para Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) a deficiência de capital de giro é caracterizada quando, no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, ocasionando uma diferença negativa. Tal resultado é concretizado em todos os períodos, por não haver saldo suficiente para as compras dos insumos necessários para a confecção dos produtos do mês seguinte.

É notável também que a grande parte dos recebimentos esteja voltada para o pagamento relativo à remuneração dos colaboradores. Por se tratar de valores fixos vem dificultando saldos de caixa positivos. Todavia, verifica-se com base no mês de fevereiro que os recebimentos quase que dobraram em relação ao mês anterior, porém o valor da mão-de-obra teve um acréscimo de apenas R\$ 1.300,00. O que se pressupõe que a capacidade de produção da empresa é alta. O que concretiza a falta de uma previsão de vendas que alcance a competência máxima produtiva, de maneira que possa haver maiores valores de entrada no caixa.

Por ser uma microempresa com menos de um ano de atuação no mercado, confirma-se os dados do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) (2008) que afirma que estes empreendimentos ingressam no mercado sem uma elaboração de um plano de atuação onde se conheça seu público alvo e sua área de atuação. Dificultando assim, sua permanência e competitividade de mercado. Como exemplo concreto, a empresa em análise demonstra através de seu controle de caixa um problema comum enfrentado por estes empreendimentos: a falta de um planejamento de vendas e orçamento de caixa.

Observa-se que a organização não possui uma meta de vendas mensais, tampouco um valor mínimo estipulado para suprir as demandas de caixa. O que concretiza-se especificamente como falta de um planejamento financeiro para o decorrer do ano de trabalho. Como forma de auxiliar na resolução desta dificuldade, será exposto a seguir uma projeção de caixa para a empresa como uma meta a ser alcançada nos próximos meses do corrente ano. Onde serão definidos valores para recebimentos e gastos de maneira que haja capital para suprir as operações, inclusive o capital de giro para financiar as compra de matérias-primas. De maneira que a organização prepare-se para aumentar seu nível de vendas e planejar-se para controlar seus gastos mensais.

#### 4.1 RECOMENDAÇÕES À EMPRESA

Por possuir apenas um controle do que gasta e recebe a mesma ainda não planejou um número mínimo de vendas que sejam capazes de suprir suas saídas. Por isso foi proposto à empresa a elaboração do planejamento financeiro para o período entre maio-dezembro do corrente ano. Caracterizado através de uma previsão de vendas, capital de giro fixo, orçamento de caixa e a continuidade do controle do fluxo de caixa.

Foi possível detectar que a organização em análise recebe em média R\$ 13.000,00 (treze mil reais) mensal como capital para suas operações. Em contrapartida, suas despesas giram em torno de R\$ 14.000,00 (quatorze mil reais) por mês; o que ocasiona um déficit que está sendo suprido através de saldos anteriores.

Como método para solucionar este problema, a princípio será feito o orçamento de caixa da organização, com base no fluxo de caixa, onde será estipulado os valores e prazos das vendas, assim como as condições referente aos pagamentos das compras. Em decorrência de ser um empreendimento de pouco tempo de mercado, as fontes de fornecimento de matéria-prima não dispõem à possibilidade de pagamento parcelado destes insumos; o que influencia diretamente no fluxo de caixa organizacional.

Devido essa realidade foi estipulado uma previsão de aumento nas vendas, de forma que o valor de recebimento possa evoluir numa média de crescimento mínimo de 35% do valor atual, possibilitando a estabilidade do caixa e aumentando a lucratividade nos períodos sazonais. Para Hoji (2009) a finalidade da previsão de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas bem elaboradas. No quadro a seguir também será definido

um valor fixo para suprir estas necessidades de compras dos insumos mensais (capital de giro).

O orçamento de caixa mostrado a seguir segue o modelo encontrado na obra de Chiavenato (2005) demonstrando que conhecer ou estipular as receitas de caixa, permite saber o que se poderá vender no mercado e, portanto, estimar os gastos relacionados à produção, os estoques e a distribuição daquilo que se deverá produzir e entregar. Isto é, servindo como subsídio informativo para dimensionar as receitas esperadas em decorrência das vendas.

### Quadro 3: Orçamento de caixa

PROJEÇÃO DO ORÇAMENTO DE CAIXA - IDEIA PERSONALIZAÇÃO					
	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12
Caixa mínimo para as operações	R\$ 6.000,00				
Saldo inicial de caixa	R\$ 4.339,16	R\$ 5.839,16	R\$ 7.339,16	R\$ 8.839,16	R\$ 10.339,16
Previsão das entradas de caixa	R\$ 17.500,00				
Previsão das saídas de caixa	R\$ 10.000,00				
Fluxo líquido (mês)	R\$ 7.500,00				
Saldo final	<b>R\$ 11.839,16</b>	<b>R\$ 13.339,16</b>	<b>R\$ 14.839,16</b>	<b>R\$ 16.339,16</b>	<b>R\$ 17.839,16</b>
Caixa mínimo para as operações (-)	R\$ 6.000,00				
<b>Saldo de caixa</b>	<b>R\$ 5.839,16</b>	<b>R\$ 7.339,16</b>	<b>R\$ 8.839,16</b>	<b>R\$ 10.339,16</b>	<b>R\$ 11.839,16</b>

  

PROJEÇÃO DO ORÇAMENTO DE CAIXA - IDEIA PERSONALIZAÇÃO			
	out/12	nov/12	dez/12
Caixa mínimo para as operações	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
Saldo inicial de caixa	R\$ 11.839,16	R\$ 13.339,16	R\$ 14.839,16
Previsão das entradas de caixa	R\$ 17.500,00	R\$ 17.500,00	R\$ 17.500,00
Previsão das saídas de caixa	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Fluxo líquido (mês)	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00	R\$ 7.500,00
Saldo final	<b>R\$ 19.339,16</b>	<b>R\$ 20.839,16</b>	<b>R\$ 22.339,16</b>
Caixa mínimo para as operações (-)	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
<b>Saldo de caixa</b>	<b>R\$ 13.339,16</b>	<b>R\$ 14.839,16</b>	<b>R\$ 16.339,16</b>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

O planejamento financeiro a curto prazo mostra através do orçamento de caixa, as metas em valores a serem alcançadas mensalmente. Desta forma, percebe-se que a empresa ao aplicar este método garante através de um capital específico (mínimo para as operações) o suprimento para a compra dos insumos necessários para a confecção dos seus produtos, estipulado na tabela no valor de R\$ 6.000,00. Com isso os valores das vendas estarão suprindo todo o ciclo operacional cobrindo todas as despesas e gerando um saldo positivo de caixa que poderá servir para cobrir algum imprevisto ou até mesmo ser investido em melhorias para a empresa.

Como se pode verificar será necessário um aumento significativo das vendas da empresa, o que conseqüentemente resultará em maior saída de caixa com investimento

em matéria-prima e contratação de colaboradores. Para suprir estes processos foi estipulado um valor mensal de receitas de R\$ 17.500,00 e em contrapartida um valor de despesas com ápice de R\$ 10.000,00. O orçamento comprova que tais valores garantem um aumento significativo e estável em seu saldo de caixa em torno de 11% a cada mês seguinte. O que ocasionará uma grande evolução e desenvolvimento da organização estabilizando suas finanças e adquirindo maior confiança para prosseguir no mercado. Porém, para atingir esses montantes será necessário investir.

Caso a empresa precise de capital para compra de máquinas e equipamentos ou um suprimento de matéria-prima emergencial será necessária uma pesquisa para garantir a melhor fonte para obtenção do capital a ser investido. De maneira que este capital (se financiado por bancos) possa ser preferencialmente dividido em parcelas que caibam no orçamento de despesas de caixa. A partir disso, distribuir esses valores obtidos nas áreas responsáveis pela produção, assim como na área destinada em apresentar a empresa e o produto a ser comercializado (marketing) através de um plano de vendas com ofertas e promoções para atrair o consumidor. Pois só será possível atingir o alvo estipulado através do aumento do número de vendas.

A partir da análise do fluxo de caixa e a elaboração do orçamento de caixa espera-se que as metas da empresa possam ser atingidas e conseqüentemente a mesma possa se desenvolver e crescer. Dessa maneira, define-se que o controle do fluxo de caixa e Planejamento Financeiro em prazos curtos são de relevante importância para o gestor financeiro, suas tomadas de decisões e previsões futuras.

## **5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A administração dos recursos financeiros das empresas estão intrinsecamente ligados à manutenção e crescimento estável das organizações do comércio. Devido à integração das informações e recursos disponibilizados pelo governo para a formalização dos empreendedores informais, as microempresas vêm-se obrigadas a rentabilizar, cada vez mais, o capital investido diante da concorrência cerrada perante as grandes empresas. A partir deste pressuposto, para conseguir sucesso nas operações o planejamento e controle financeiro tornam-se essenciais dentro das mesmas. O planejamento financeiro a curto prazo mostra-se às referidas como um guia para a obtenção das metas de crescimento e estabilidade comercial.

Foi possível notar através da análise financeira da empresa em estudo que estes empreendimentos não costumam planejar seu orçamento através de projeções e previsões de caixa para um período futuro. Com base nas definições e conceitos dos estudiosos do tema foi possível concluir que a aplicação de um planejamento financeiro no curto prazo de doze meses pode estimar as oportunidades e riscos que podem ser alcançados e evitados, através de estimativas para a manutenção do caixa operacional e através de planos de vendas específicos para períodos sazonais de aumento ou queda da produção.

O planejamento financeiro a curto prazo evidencia uma meta a ser alcançada, através da formulação de um orçamento de caixa e uma previsão de vendas que influenciará conseqüentemente o fluxo de caixa da empresa. De maneira que o empreendimento movimente seus departamentos à captação de recursos que estejam estritamente previstos de forma a evitar surpresas de caixa; e que se elas vierem a ocorrer a organização esteja prevenida para alocar fontes de financiamentos para o suprimento das adversidades que possam ocorrer.

Para a empresa em análise foi proposto um efetivo planejamento financeiro na gestão e obtenção de capital no decorrer dos meses do corrente ano. Com base no orçamento de caixa e previsão de vendas elaboradas, espera-se que esta microempresa mobilize suas ações de forma o aumento de suas vendas juntamente com um controle dos gastos possa melhorar seu saldo de caixa e que a mesma possa garantir a cada mês um capital circulante (giro) que venha a garantir a compra dos insumos necessários a produção. Com isso, será possível almejar o real crescimento e desenvolvimento destas organizações através de um plano financeiro bem elaborado.

## **BIBLIOGRAFIA**

ASSAF, Neto Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSAF, Neto Alexandre; TIBÚRCIO, César Augusto Silva. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSAF, Neto Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3ª ed. São Paulo: Atlas 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração financeira: uma abordagem introdutória**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARRILHO, Cadu. **Direito comercial: teoria e questões**. São Paulo: Método, 2010.

DIAS, Donaldo de Souza; SILVA, Mônica Ferreira da. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios**. São paulo: Atlas, 2010

FLEURIET, Michael; KEHDY, Ricardo; BLANC Georges. **O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FURTADO, Paulo Oliveira. **Direito empresarial**. São paulo: Atlas, 2010

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2007.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson, 2006.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira na prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. São Paulo: Atlas, 2009.

KUSTER, Edison; DANNY Nogacz Nilson. **Finanças empresariais**. Curitiba: AFESBJ, 2002

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**. Campinas –SP: Papyrus, 2007

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2009

SANTOS, Edno oliveira dos. **Administração da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Setores**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em 12 de maio de 2012

VERGARA, Sylvia Cosntant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007

WESTON, J. Fred; BRIGHAN, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Pearson, 2004.

## **SHORT-TERM FINANCIAL PLANNING PROCESS AS A HOME FOR THE DEVELOPMENT OF MICRO: A CASE STUDY IN THE IDEA OF CUSTOMIZING PATOS-PB.**

**Dhiego Alves Viana de Oliveira – Majoring in business administration  
Prof<sup>a</sup> MSn. Érika Campos Marinho de G. Pires**

### **ABSTRACT**

Considering the current government incentives for the formalization of the informal market, began a large increase in the number of new entrepreneurs in the trade of Brazilian products and services. However, this first step of these new companies are added to the culture of non-financial budget planning and especially in its first year of activities, degree of difficulty added to the information which lead to bad decisions, omissions and other procedural errors that can compromise your heritage and therefore its continuity. Assuming this difficulty, the objective of this paper is to present to them, through a literature review and case study, the importance of the formulation of financial planning at the beginning of the investments, through its main influences, such as working capital and flow cash. So that the implementation of this plan will contribute to the decision making of these micro and small businesses, entrepreneurs and indicates the best forms of investment return and the possible rich that may occur along the way.

**Keywords:** financial planning. Working capital. Cash flow. Financial management. Microenterprises.