A IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DE UM PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA A GESTÃO E CRESCIMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS

THE IMPORTANCE OF THE ADOPTION OF FINANCIAL PLANNING FOR THE MANAGEMENT AND GROWTH OF SMALL ENTERPRISES

Vanderleia Rodrigues Lima¹
Alexandre Scherrer Tomé²

Resumo

A importância deste trabalho é demonstrar que empresas de pequeno porte precisam utilizar um planejamento estratégico para garantir a continuidade e sobrevivência do mercado. Como objetivo geral deste estudo, pretende-se levantar os aspectos importantes e modelos de planejamentos estratégicos empregados para o crescimento das empresas de pequeno porte. Dessa maneira, foi possível identificar o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância de uma estratégia financeira para o crescimento de empresas de pequeno porte? Na metodologia usada com base no estudo de caso, com uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, com os dados coletados por meio de pesquisas, conversa com colaboradores e gestor, constatou-se a ausência de um planejamento estratégico adequado para a tomada de decisão, resultando em consequência indesejável que impacta o crescimento da organização. Ainda assim, dentro desse estudo foram apresentados ferramentas, procedimentos técnicos entre outros, a fim de garantir a continuidade da companhia com mais eficácia.

Palavras-chave: Planejamento. Pequenas empresas. Estratégias e gestão.

Abstract

The importance of this work is to demonstrate that small companies need to use strategic planning to ensure the continuity and survival of the market. As a general objective of this study, it is intended to highlight the important aspects and models of strategic planning used for the growth of small companies. In this way, it was possible to identify the following research problem: What is the importance of a financial strategy for the growth of Small businesses? The methodology used on the basis of the case study, with a qualitative exploratory approach, with the data collected through researches, conversations with employees and manager, found the absence of an adequate strategic planning for decision making, resulting As an undesirable consequence that impacts the growth of the organization, yet within this study tools, technical procedures and others have been presented to ensure the continuity of the company more effectively.

Key-words: Planning. Small companies. Strategies and management.

¹ Pós-graduada em Controladoria e Finanças. Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: vandeca2009@yahoo.com.br

² Professor orientador do trabalho de conclusão do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças. E-mail: alexandre.tome@metodista.br

Artigo recebido em: 20 de fevereiro de 2018. Artigo aceito em 19 de junho de 2018.

Introdução

O planejamento financeiro é de extrema importância para qualquer tipo de empresa, independentemente de seu segmento e ramo de atuação. De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, no ano 2010, os dados indicam que 60% das empresas brasileiras, de pequeno porte encerram suas atividades antes de completar cinco anos de existência. A falta de planejamento do administrador tem sido um dos principais motivos do pedido de abertura de falência. Ainda conforme com o SEBRAE, no ano 2014 cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas representam 27% do PIB, resultado que aumentou nos últimos anos, gerando emprego para a economia. As empresas de pequeno porte vêm crescendo no mercado nos últimos anos, e é fundamental que elas cresçam não somente em quantidade de empresas, mas também na economia.

Segundo o consultor Eduardo Mercadante, do SEBRAE (2015), problemas como a falta de planejamento e ferramentas de gestão adequadas são responsáveis por grande parte dos casos em que as empresas fecham. Destaca-se a necessidade das empresas em se preparar para as exigências do mercado como: Conhecimentos do negócio, comportamento do consumidor, flexibilidade, legislação, criatividade entre outros. Atualmente, o processo de abertura de uma empresa acontece de forma ágil, seguro e tem menos custos, mas é fundamental que o empresário tenha conhecimentos de ferramentas de gestão como finanças, planejamento estratégico e fluxo de caixa.

De acordo com uma matéria destacada no jornal *Reporte Diário*, no mês de fevereiro deste ano o SEBRAE 2017 faz um alerta quanto à falta de planejamento, pois tem sido um dos principais motivos de pedido de falência das empresas de pequeno porte. Em tempos de crise, a gestão das empresas de pequeno porte se torna um desafio ainda maior. Na visão do gerente regional do SEBRAE no ABC, Arthur Achoa, que concedeu entrevista à RD TV, essa é uma das grandes causas de falência das empresas, falta de planejamento inicial e também de revisão do planejamento ao longo da vida da empresa. O especialista destaca também que um dos fatores de competitividade é manter a inovação, o que não significa necessariamente alta tecnologia.

A necessidade de desenvolver um planejamento e uma estratégia financeira é de suma importância para a sobrevivência e a ascensão das empresas, pois são elementos norteados por um planejamento de excelência, no qual os gestores possam ter uma

ampla visão dos custos, gastos, perdas e investimentos. É possível desenvolver estratégias para contingenciar eventuais problemas e ter coerência para traçar metas, objetivando que a empresa alcance seus objetivos de curto, médio e longo prazo, fazendo que os gestores tenham uma visão como um todo na organização, visando modelos de planejamentos sempre ancorados pela visão, missão, valores da empresa, e analisando o desempenho e os fatores críticos econômicos, para com essas bases tomarem suas decisões, tendo como objetivo uma empresa sólida, que esteja sempre em crescimento, alcançando suas metas e estando entre o ranking dos casos de sucesso.

Implantar o planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte faz que a organização veja com mais clareza a busca de alcançar as metas estabelecidas, levando a organização a caminhar mantendo o planejamento contínuo em busca de alcançar seus objetivos e por excelência obter sucesso.

Um planejamento estratégico é de extrema importância para as tomadas de decisões, pois com informações sem exatidão e a falta do planejamento, é evidente que as decisões serão precipitadas e errôneas. Uma decisão financeira mal tomada pode ocasionar problemas de grandes proporções, podendo atingir o crescimento da empresa como seus clientes e colaboradores. Com a dificuldade financeira, eles poderão ser assistidos com menos qualidade, até sua falência.

Para gestão e crescimento, as empresas precisam investir na inovação, planejamento estratégico, saber qual público-alvo, manter a competitividade e ter lucratividade. Esses passos são importantes para o crescimento das empresas na economia. Quando a empresa estiver em fase de crescimento, o empresário precisa manter a calma e o controle com fluxo de caixa, assim o crescimento será adequado e consciente.

Um exemplo recente sobre a necessidade de implantar um planejamento financeiro adequado para a gestão e crescimento das pequenas empresas é o caso dos *foodtruck's*, que se tornaram moda. Era muito comum achá-los em cada esquina. Com o passar do tempo, é possível notar que agora estão em menos locais, o que aconteceu também com as paleterias e demais empreendimentos. Sobreviveu quem se preparou melhor, quem criou uma estratégia para se manter no longo prazo. Uma pesquisa demonstra que 50% das startups brasileiras não passam dos quatro anos de vida. O professor Guilherme Pereira, da Faculdade de Informática e Inovação de São Paulo, aponta um dos motivos da curta jornada:

em que ter consciência que é um negócio, precisa de rentabilidade, precisa buscar receita, precisa crescer financeiramente para parar em pé, então nem sempre vou colocar o cliente à frente de tudo. Preciso por meu negócio à frente de tudo para ter expansão (PEREIRA, 2017, p. 2).

Diante deste breve contexto, o presente estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual é a importância de uma estratégia financeira para o crescimento de empresas de pequeno porte?

Como objetivo geral deste trabalho, pretende-se levantar os aspectos importantes e modelos de planejamentos estratégicos utilizados para o crescimento das empresas de pequeno porte. Quanto aos objetivos específicos, tem-se:

- Evidenciar que quando o empresário não possui um planejamento adequado as consequências podem se tornar adversas, prejudicando o crescimento desejado;
- Determinar ferramentas, procedimentos técnicos, entre outros, a fim de alcançar o crescimento das empresas de pequeno porte;
- Demonstrar a importância de um planejamento financeiro para as tomadas de decisões.

A importância deste trabalho visa demonstrar que empresas de pequeno porte precisam utilizar um planejamento estratégico para garantir a continuidade e sobrevivência do mercado, podendo traçar suas metas e alcançar seus objetivos com eficácia. Analisando suas oportunidades de crescimento, faz-se necessário um planejamento contínuo para as tomadas de decisões.

METODOLOGIA

O estudo de caso é um método de pesquisa. Segundo Yin (2005), em geral os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”. Isso ocorre quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos, e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Assim, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente

(YIN, 2005). Como objeto de pesquisa para a elaboração deste estudo, será utilizada a empresa Beta Transportes Ltda., localizada no município de Diadema, no Estado de SP. Este estudo tem por característica uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, a partir de pesquisas relacionadas à área de planejamento financeiro para empresas de pequeno porte, buscando em livros, artigos científicos, em sites como SEBRAE, que visa dar apoios às micro e pequenas empresas.

Nesta pesquisa foram abordados temas que afetam diretamente o planejamento, assim como, a falta de conhecimento que contribui para o fechamento das pequenas empresas, apresentando ainda ferramentas que visam contribuir com a melhoria do seu desempenho e buscando aumentar o tempo de vida na economia globalizada. Foram apresentados alguns exemplos práticos e ferramentas que podem ser utilizadas para a melhoria das mesmas. A partir desses pontos exibidos, realiza um controle financeiro organizado, com o intuito de gerar melhores resultados e evitar o fechamento das empresas de pequeno porte.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

De acordo com os autores Ching, Marques e Prado (2003, p. 190), “planejar significa decidir antecipadamente. Implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis. O ato de decidir antecipadamente consiste em ter opções de escolha e assim controlar os possíveis resultados”. Planejamento é pensar antecipadamente no que pretende alcançar, criar planos, traçar metas, distinguir quais serão as etapas necessárias para alcançar o resultado almejado. Planejamento também é organizar, controlar e decidir onde quer chegar.

O planejamento corresponde a um processo desenvolvido para alcance de uma situação almejada de forma eficaz, com adequada alocação de recursos e esforços. Pressupõe um conjunto de providências definidas pelo executivo como necessárias para alcance dos resultados planejados. As previsões são instrumentos importantes para a elaboração do planejamento, pois em quanto o primeiro consiste em um conjunto de técnicas com o propósito de verificar as probabilidades de eventos relevantes acontecerem, o segundo compreende procedimentos e ações (esforços) estruturados para que os objetivos pretendidos sejam atingidos (OLIVEIRA, 1999 *apud* VASCONCELOS, 2008, p. 7).

A antecipação das ocorrências faz parte do planejamento financeiro. Para que os objetivos almejados sejam alcançados com sucesso, é preciso um controle contínuo de fluxo de caixa, evitando que eventos futuros possam acontecer e as decisões possam ser

tomadas em cima de informações exatas.

A figura a seguir apresenta o planejamento por nível organizacional, com desdobramento de vários tópicos.

Figura 1 – Planejamento por nível organizacional.

Fonte: Sobral e Peci (2008, p. 135).

Conforme elucidado na Figura 1, conceituam-se os três níveis organizacionais como: Nível estratégico é formado pelos executivos das empresas, que são responsáveis pela tomada de decisão. Pensando nela como um todo, foco, metas, objetivos são sempre ancorados em todos os departamentos, todas as unidades. Os objetivos voltados em como a empresa poderá sobreviver mediante desafios, crise, como estar sempre em crescimento, tudo isso pensando em longo prazo, buscando uma eficácia geral. Nível Tático desenvolve metas voltadas para as unidades do grupo e para os departamentos da unidade, para que cada departamento e unidade alcancem seus objetivos. Os profissionais do nível tático devem estar à frente e traçar as estratégias para os grupos formados dentro da organização e alcançar seus objetivos em médio prazo. Nível Operacional está relacionado aos supervisores diretos, que têm contato diário com a operação, têm foco para acompanhar as tarefas rotineiras, definir metas e objetivos e melhores formas de desenvolvimento de cada tarefa, de forma a atingir os objetivos específicos.

Nesse mesmo sentido, o planejamento pode ser observado e gerido em múltiplas funções e incorporado nas mais diversas áreas de atuação dentro de uma organização.

O planejamento estratégico é uma das principais ferramentas da administração moderna, pois é através dela que empresas enfrentam as ameaças e aproveitam as oportunidades encontradas em seus

ambientes. As mudanças constantes nos ambientes econômico, social, tecnológicos e políticos forçam as empresas a crescer e progredir para conseguirem se ajustar a determinadas conjunturas. Neste cenário, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta flexível, adequada à realidade e determinante para o sucesso de um negócio. Atualmente, muitas empresas falam de planejamento estratégico, porém é importante ressaltar que, planejar o futuro é diferente de projetar, ou seja, planejar é enxergar adiante aplicando os meios disponíveis e condições favoráveis para se atingir os objetivos (MARTINELLI, 2009, p. 9).

No planejamento estratégico, a empresa é vista como um todo pela alta administração da empresa, onde são feitas as análises externas do negócio traçando suas metas e estratégias para enfrentar as mudanças constantes no mercado e garantir sua evolução. O cenário está sempre em mudança, por isso é preciso foco, ter público-alvo, manter a competitividade e ter estratégias traçadas para alcançar os objetivos. “O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2007, p. 44).

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2007, p. 45).

O autor continua ao descrever o planejamento tático ou gerencial, o qual está relacionado com os objetivos de médio e curto prazo. As ações são resultado da decomposição ou desdobramento dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2007, p. 45).

Quanto ao planejamento operacional, corresponde a uma extensão do planejamento estratégico, apresentando um nível maior de detalhes, especificidades, e quantificação. As ações são detalhadas por subunidades da organização, e os resultados almejados são explicitados. O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais (OLIVEIRA, 2007, p. 46).

Ao se tratar do planejamento financeiro, Gitman (2004) descreve como é um

aspecto importante das atividades da empresa, porque oferece orientação para a direção, à coordenação e o controle das providências tomadas pela organização, para que atinja seus objetivos. Dois elementos essenciais do processo de planejamento financeiro são o planejamento de caixa e o planejamento de resultado. O primeiro, envolve a elaboração do orçamento de caixa. O segundo, exige a elaboração de demonstrações projetadas. Tanto o orçamento de caixa quanto as demonstrações projetadas são úteis para fins de planejamento interno; também são comumente requisitados por fornecedores atuais e futuros de recursos financeiros.

Dentro da organização é necessário um planejamento financeiro, fazendo que a organização chegue ao objetivo almejado com eficácia. Para isso, é preciso que as decisões sejam tomadas ancoradas nos controles organizacionais, como orçamento de caixa e projeções, onde serão demonstrados como andam os negócios da empresa. Controlando as receitas e despesas a curto, médio e longo prazo, antecipam-se problemas futuros na organização.

Para Ching, Marques e Prado (2003, p. 190), “planejar significa decidir antecipadamente, consiste em ter opções de escolha e assim controlar os possíveis resultados”. Neste mesmo sentido, o planejamento financeiro, segundo Oliveira (1999, p. 46, *apud* VASCONCELOS, 2008, p. 7), “declara que o planejamento corresponde a um processo desenvolvido para alcance de uma situação almejada de forma eficaz”. Ainda assim, para Martinelli (2009, p. 9), “o planejamento estratégico é uma das principais ferramentas da administração moderna, onde as empresas enfrentam as ameaças e aproveitam as oportunidades encontradas em seus ambientes”.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução. Planejamento tático ou gerencial está relacionado com os objetivos de médio e curto prazo. As ações são resultado da decomposição ou desdobramento dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. O planejamento operacional corresponde a uma extensão do planejamento estratégico, apresentando um nível maior de detalhes, especificidades e quantificação. As ações são detalhadas por subunidades da organização e os resultados almejados são explicitados (OLIVEIRA, 2007, p. 45).

Gitman (2004) descreve planejamento financeiro como “um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, à coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos”.

GESTÃO E ESTRATÉGIAS PARA PEQUENAS EMPRESAS

Em outras décadas, as pequenas empresas não tinham tanto espaço na economia como nos dias de hoje. Nos anos 70, quem ganhava espaço e crescia constantemente eram as grandes empresas. O tempo passou e logo surgiu uma economia globalizada e competitiva, abrindo uma brecha da fatia do mercado para as pequenas empresas. As leis e os programas de incentivos também foram cruciais para o crescimento, com isso os empreendedores identificaram com mais clareza sua missão e visão na economia.

Segundo os dados levantados pelo SEBRAE (2013, p. 17), o porte da empresa é classificado da seguinte forma: “Microempresas no setor de comércio e serviços até 9 empregados e indústria até 19. Empresas de pequeno porte setor de comércio e serviços de 10 a 49, na indústria de 20 a 99 empregados”.

A Lei Complementar 123, de 2006, definiu que microempresa (ME) é a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário individual devidamente registrados na Junta Comercial do Estado, ou no Cartório de Registro das Pessoas Jurídicas, podendo ter um faturamento bruto anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Empresa de Pequeno Porte (EPP) é a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário individual devidamente registrados na Junta Comercial do Estado ou no Cartório de Registro das Pessoas Jurídicas que pode ter um faturamento bruto anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (RH MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013, p. 2).

Cerca de 27 das empresas que iniciam suas atividades no porte de pequenas empresas não conseguem levar adiante o negócio. De acordo com a reportagem do Site *o Estadão de S. Paulo* (2010), de cada 100 empresas abertas no Estado de São Paulo, 27 fecham as portas ainda no primeiro ano de atividade. Essa é uma das conclusões do estudo sobre a sobrevivência e a mortalidade das empresas paulistas. No levantamento, a taxa de mortalidade das empresas no primeiro ano de funcionamento atingiu 27%. Há 12 anos, quando o indicador passou a ser calculado, a taxa era ainda maior, de 35% (SEBRAE-SP, 2010, p. 1).

Conforme ilustrado e descrito no gráfico a seguir, as causas mais comuns que resultam na falha nos negócios são:

Gráfico 1 – As causas mais comuns para falha nos negócios.

Fonte: Sebrae-SP. Base: 526 entrevistas (2014, p. 33).

Nota-se que a falta de capital e lucro estão em primeiro lugar no encerramento das atividades dos negócios. As que sobrevivem, parte delas, ficam estagnadas no mercado, por falta de visão como um todo. A má administração é competência do empreendedor que, por sua vez, não busca o conhecimento e planos de estratégia para garantir a sobrevivência e continuidade no mercado. Ainda, de acordo com a pesquisa do SEBRAE-SP (2010), “a principal dificuldade enfrentada suas atividades foi à falta de clientes, conforme 29% dos empresários. Outros 21% citaram a falta de capital e 11% destacaram a falta de planejamento. A burocracia e os impostos foram lembrados por 7% dos empreendedores”.

Apesar das dificuldades, o estudo revela uma melhora do perfil do gestor ao longo dos anos. Segundo o SEBRAE-SP, 83% dos que abriram um negócio formal em 2007 possuem pelo menos o ensino médio completo - em 2000, eram 70%. Além disso, 78% abriram a empresa porque enxergaram uma oportunidade de negócio, e não apenas uma chance de sobrevivência (SEBRAE, 2010, p. 3).

Em 2000, a porcentagem era de 60%. “Precisamos continuar mobilizados, ampliando esforços de capacitação em gestão empresarial”, afirma Ricardo Tortorella, diretor-superintendente do SEBRAE-SP. “O que conseguimos até agora foi um avanço, mas ainda está aquém das necessidades do país e dos empreendedores”.

A literatura sobre estratégia em pequenas empresas é altamente influenciada por duas grandes abordagens: uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora. A perspectiva econômica tem sido predominante na área, especialmente até meados da década de oitenta. Por outro lado, uma tendência mais recente, a empreendedora, está surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o

processo de formação e implantação de estratégia. Esta nova abordagem estuda a associação entre características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica da pequena empresa (BAMBERGER, 1983; MILLER; TOULOUSE, 1986; RICE JR; LINDECAMP, 1989).

As pequenas empresas estão sendo altamente influenciadas pelas abordagens de natureza econômica, que visam analisar a situação atual do mercado, qual a perspectiva de crescimento para a mesma, e as oportunidades que podem ser aproveitadas. Já a abordagem de natureza empreendedora vem sendo ancorada no perfil do empreendedor, no comportamento do indivíduo sobre o processo de formação das oportunidades e definições das estratégias. Nessa nova abordagem são avaliadas as relações entre as características pessoais do empreendedor e o processo de administração estratégica para a empresa.

Para os autores Cassaroto e Pires (1998):

O grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacidade de gestão de todas as suas etapas. Também é muito improvável que economicamente uma pequena empresa possa dominar todas as funções da cadeia produtiva. Tal situação acaba prejudicando o desenvolvimento estratégico da empresa e, conseqüentemente, sua competitividade dentro de um setor.

As pequenas empresas, por menor que sejam, necessitam de estratégias para poderem gerir melhor seus negócios. Na gestão das pequenas empresas os empresários carecem vezes da falta de domínio em áreas técnicas, conhecimento e competência para lidar com as diretrizes traçadas na organização. Os gestores, muitas vezes, não estão preparados para defrontarem com a concorrência de empresas maiores, pelo fato de as mesmas possuírem uma estrutura que lhe permita tal crescimento.

Muitos empresários, devido à necessidade de gerir diversas áreas de sua empresa, acabam não tendo a visão como um todo para destrinchar os acontecimentos diários dentro dos departamentos, como logística, finanças etc. Com isso, as empresas vão perdendo o espaço na economia e abrindo espaço para a concorrência. A economia, como é do conhecimento de todos, muda de cenário constantemente. Empresários das pequenas empresas, muitas das vezes, não estão preparados para mudanças tão complexas, pois para isso é preciso ir atrás de novos conhecimentos, tempo, mão de obra qualificada, departamentalização das áreas, a fim de promover o desenvolvimento estratégico para com isso alcançar o sucesso de sua organização.

O CASO: EMPRESA BETA TRANSPORTES LTDA.

Tem-se por escolha para este estudo a empresa Beta (nome fictício, a fim de resguardar dados) presente no ramo de transportes Ltda. Fundada em 2005, no município de Diadema, no Estado de São Paulo. Ela tem por característica ser uma empresa de constituição familiar, assim como, muitas outras dentro do Estado. A empresa Beta conquistou espaço no mercado atuando em várias áreas da Grande São Paulo, com algumas unidades próprias na região como: Diadema, Santo André, Santo Amaro, Taboão, entre outras. Com mais unidades na Grande São Paulo, facilitou o comprometimento com os clientes, atendendo aos pedidos no prazo e efetuando suas entregas com mais agilidade que os concorrentes.

Missão: Prospectar, tratar e armazenar produtos dentro dos padrões pelas normas competentes.

Visão: Atender aos clientes com transparência, qualidade, pontualidade e proporcionar qualidade de vida aos colaboradores.

Valores: Ser sempre uma empresa responsável, ética e comprometida.

Quanto ao planejamento financeiro da empresa Beta Transportes, foi possível identificar certa dificuldade em relação à projeção financeira e metas departamentais no ano 2015, deixando assim o gestor sem informações concretas para tomadas de decisões, pois, somente um sistema de informações gerenciais coeso permitirá produzir resultados efetivos e tomadas de decisões decorrentes das ações próprias de seus gestores. A qualidade das ações, entretanto, depende de um processo eficaz de planejamento, evitando dessa maneira o máximo que imprevistos aconteçam, inibindo assim tomadas de decisões dos gestores sem consciência.

Em conformidade com as demonstrações das receitas dos últimos três anos, que totalizam R\$ 4.459.980,00, observa-se que no ano de 2015 houve um aumento no faturamento de R\$ 350.000,00, decorrente da crise hídrica na Grande São Paulo. Ainda assim gerando grande inadimplência devido à crise econômica no país. No entanto, no ano seguinte, 2016, o faturamento foi menor que o do ano de 2015, além do vestígio da crise econômica que ainda refletia no período de 2016, entrando de certa maneira em uma zona de conforto com a falta de perspicácia do setor comercial, com a falta de novas projeções, resultando na queda do crescimento da receita para o ano de 2016. Embora o comercial esteja fazendo as prospecções neste ano de 2017, e o mercado

esteja começando a voltar às regularidades, a Beta Transportes continua sem crescimento na receita.

Ao analisar a DRE, percebe-se um dispêndio elevado com os departamentos de frota e departamento pessoal. De acordo com os dados levantados, foram gastos nos últimos três anos o valor de R\$ 1.250.000,00 com o pessoal, chamando a atenção o ano de 2015, trazendo um dispêndio com funcionários de R\$ 450.000,00. Nesse período, as dificuldades tiveram início a partir do momento que um grande número de empresas começou encerrar as suas atividades, ou ainda, foi preciso reduzir o volume de sua produção, tendo como consequência uma queda considerável na distribuição dos serviços.

Com essa redução nas vendas, foi inevitável que houvesse um corte no quadro de funcionários da empresa, o que gerou um custo aproximado de R\$ 150.000,00 com direitos trabalhistas, porém, deve-se levar em consideração que esse valor não se deu apenas em consequência da crise econômica, mas sim por falta de um planejamento da gestão que não se realiza desde o passado, resultando em um alto volume de rotatividade. No momento da contratação, a empresa não tem procedimentos com a integração, treinamentos e análise criteriosa do perfil do profissional para atender às necessidades da empresa. Inúmeras contratações são realizadas, posteriormente a demissão acontece, sem ao menos uma análise de quanto aquelas demissões custarão para a empresa e como as novas contratações impactarão. Nesse mesmo sentido, constatam-se que os gastos com demissões são elevados, causando atrasos em pagamentos de rescisões, gerando multas e inúmeros processos trabalhistas.

Com relação ao departamento de frota, outro dispêndio elevado é a manutenção corretiva da mesma. Foram gastos também nos últimos três anos R\$ 1.120.000,00, por conta da ausência da manutenção e visão preventiva, originando o “sucateamento” da frota. O gasto com a manutenção corretiva, por sua vez, é muito elevado, considerando que o mesmo é feito de maneira imediata, sem tempo hábil para realizar pesquisa de mercado para a compra de peças ou prestação de serviços.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os dados levantados na Beta Transportes Ltda., que tem 47 funcionários e 25 veículos próprios, a empresa vive um momento sem procedimentos com manutenção preventiva, originando o sucateamento da frota. Com isso, a empresa

não aproveita as oportunidades que surgem no mercado por ter a frota em constante manutenção corretiva. Executando o método, Oliveira (1999) diz que para que essa situação seja resolvida e faça que a empresa cresça, ganhando clientes e aproveitando as oportunidades, é essencial o início de manutenções preventivas de imediato, para garantir a vida útil do bem, qualidade no processo logístico, segurança aos colaboradores, além de diminuir os gastos da empresa. Com a implantação desse planejamento, é indispensável uma análise futura ponderando o que seria mais rentável: A oficina própria ou a terceirização dos serviços.

Nesse mesmo sentido, foi observado um dispêndio de R\$ 450.000,00 com funcionários no ano de 2015, sendo R\$ 150.000,00 com rescisões decorrentes da crise econômica e rotatividade, consequência da ausência de planejamentos e projeções financeiras nas contratações e demissões. Estas, por serem constantes, geraram transtornos em outros departamentos, como: financeiro (principal afetado), logística e comercial. No ano 2016, esse mesmo gasto com funcionários atingiu os R\$ 390.000,00, sendo R\$ 80.000,00 com rescisões, ainda decorrente da crise econômica que se estendeu e a rotatividade nos setores. Neste ano vigente de 2017, o gasto está em torno de R\$ 20.000,00, reiterando que o problema com a rotatividade persiste.

Diante de um planejamento financeiro, Gitman (2004) menciona que é importante que o gestor tenha discernimento na organização dos setores, sanando assim os problemas já apresentados como: depreciação da frota e rotatividade de funcionários.

Ainda dentro desse contexto, observamos assim como Cassaroto e Pires (1998) relatam, que a deficiência de gerir todas as áreas acaba não tendo a visão como um todo para destrinchar os acontecimentos diários dentro dos departamentos como: Departamento de Pessoal, Logística, Finanças etc.

Com isso, a empresa perde o espaço na economia. Como é do conhecimento de todos, a economia muda de cenário constantemente, muitas vezes os gestores não estão preparados para mudanças tão complexas, pois é preciso ir atrás de novos conhecimentos, tempo, mão de obra qualificada e departamentalização das áreas. A Beta Transportes necessita desse procedimento citado, pois atualmente ela prioriza apenas o departamento pessoal, sucumbindo o departamento de recursos humanos. Para promover o desenvolvimento estratégico, ela precisa investir em pessoas, tendo benefícios, integração, treinamentos, cursos de captação, palestras, entre outros.

Diante disso, resulta que o empregado trabalha com motivação e satisfação, e é

possível minimizar tantas demissões instantâneas, desperdício de matéria-prima, carga horária e rotatividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme dados levantados na Beta Transportes, por meio das informações coletadas por colaboradores e gestor da mesma, foi possível identificar a ausência de planejamento adequado e as consequências são evidentes. Conforme teoria apresentada pelos autores Gitman (2004), Cassaroto e Pires (1998), e definições exibidas nos resultados, por intermédio das informações coletadas, é primordial para a empresa adotar procedimentos técnicos dentro da organização, a fim de alcançar o crescimento da empresa com mais qualidade e capacidade.

Como contribuição prática deste projeto, faz-se necessário um planejamento para as tomadas de decisões serem alcançadas com sucesso. É de extrema importância que o gestor o adote como procedimento contínuo na organização, pois fazendo os processos de forma adequada, a empresa terá com antecedência visão dos projetos futuros, garantindo fluxo de caixa de determinado período, podendo assim traçar as metas com informações exatas e garantir a continuidade na economia.

Ainda, de acordo com a teoria de Martinelli (2009), planejamento estratégico também é outro procedimento de importância para o desenvolvimento da organização, agregando valor e tendo visão como um todo pela alta administração, fazendo que o gestor trace as metas e com o objetivo voltado para o crescimento da empresa, superando os cenários do mercado como desafios, crise, competitividade, entre outros. Deste modo, para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação desta pesquisa para a compreensão dos procedimentos em empresas de médio porte.

REFERÊNCIAS

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHING, Hong Yuh; Marques, Fernando; Prado, Lucilene. **Contabilidade e Finanças: para não especialista**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ESTADÃO. Economia & negócios. **Sebrae 27% das empresas de SP fecham no 1º ano, 2010**. Disponível em:
<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,sebrae-27-das-empresas-de-sp-fecham->

[no-1-ano,33011e](#) Acesso em: 9 mai. 2017.

G1 MINAS GERAIS. **Sebrae aponta que 60% das empresas fecham as portas até o segundo ano**, 2010. Disponível em:

< <http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2010/10/sebrae-aponta-que-60-das-empresas-fecham-portas-ate-o-segundo-ano.html>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; HAYASHI JR., P.; KRÜGER, E. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow**. Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 2, p. 53-74, mai./ago. 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípio de Administração Financeira**. Tradução técnica: Antônio Zarotto Sanvicente, 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

JUCESP. **Saldo da criação de empresas cresce 7%**, 2015. Disponível em: http://www.institucional.jucesp.sp.gov.br/institucional_noticias_saldo_criacao_empresa_s.php. Acesso em: 19 abr. 2017.

MARTINELLI, Fernando Baracho. **Fundamentos de projetos**, Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e praticas**, 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Tiago. **Falta de planejamento é um dos principais motivos de falência**, alerta Sebrae, Reporte Diário, 2017. Disponível em: <https://www.reporterdiario.com.br/noticia/2313919/falta-de-planejamento-e-um-dos-principais-motivos-de-falencia-alerta-sebrae/>. Acesso em: 20 abr. 2017.

PEREIRA, Guilherme. **Um quarto das startups brasileiras morrem antes de completa um ano**, 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2017/04/um-quarto-das-startups-brasileiras-morrem-antes-de-completar-um-ano.html>. Acesso em: 23 abr. 2017.

PORTAL BRASIL. **Sobrevivência e mortalidade**, 2012. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>. Acesso em: 22 abr. 2017.

RH MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Definição de microempresas e empresas de pequeno porte**, 2013. Disponível em: <https://rhmicroepequenasempresas.wordpress.com/micro-e-pequenas-empresas-2/o-que-e-uma-micro-empresa/>. Acesso em 1º. mai. 2017.

SEBRAE. Serviço de apoio à micro e pequenas empresas. **O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**, 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em: 27 jun. 2017.

SEBRAE. Serviço de apoio à micro e pequenas empresas. **Micros e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 22 abr. 2017.

SEBRAE. Serviço de apoio à micro e pequenas empresas. **Definição de porte por número de empregados**, 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. Acesso em: 24 abr. 2017.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VASCONCELOS, Y. L.; **Planejamento Financeiro**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, 212 p.