

# PLANEJAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE CAMPO MAGRO – PARANÁ

Jéssica Brabo Machado<sup>1</sup>  
Valter Pereira Francisco Filho<sup>2</sup>

## RESUMO

As PMEs (Pequenas e Médias Empresas) têm enfrentado diversos desafios para o seu crescimento, como dificuldades estruturais, de mão de obra e de competitividade, os quais requerem dos gestores maior desenvolvimento profissional e a utilização de ferramentas de gestão de forma efetiva e formalizada. Com base nesse cenário, desenvolveu-se o presente estudo, objetivando demonstrar as técnicas e ferramentas utilizadas para o planejamento econômico-financeiro nas empresas no Município de Campo Magro no Paraná. O objetivo geral do trabalho é um aprofundamento do estudo e do conhecimento sobre o planejamento econômico-financeiro adotado pelas empresas no Município de Campo Magro. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários respondidos pelos gestores do departamento financeiro das empresas. Como resultado, foi descoberto que, apesar do alto nível de educação formal dos gestores, ferramentas de extrema importância no departamento financeiro são pouco ou subutilizadas.

Palavras-chave: Planejamento Econômico-financeiro. PMEs. Paraná.

---

<sup>1</sup> Aluna do 6º período do curso de Administração (MEP) da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2014-2015). *E-mail:* jessica.brabo@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas pela Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas. Professor da FAE Centro Universitário. *E-mail:* valter.francisco@fae.edu

## INTRODUÇÃO

As PMEs (Pequenas e Médias Empresas) representam a possibilidade potencial e necessária para responder aos desafios do desenvolvimento e para atenuar as desigualdades sociais e regionais. Dados divulgados pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas) comprovam que a cada 100 empresas abertas, 24 fecham as portas em um período de dois anos.

Por isso, acredita-se que a elaboração de um plano financeiro e estratégico da empresa cria um alicerce no qual as empresas aumentam suas possibilidades de sobrevivência dentro do mercado.

A partir disso, questiona-se: Quais as práticas de planejamento econômico-financeiro das PMEs no Município de Campo Magro no Paraná?

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo a Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Estado do Paraná, o número aproximado de PMEs no Paraná é de 4,6 milhões, o que representa 29% do Produto Interno Bruto (PIB).

Segundo o Sebrae (apud PARANÁ, 2015) as PMEs representam diretamente 60 milhões da população ocupada do país, formando o alicerce principal da estrutura de absorção de mão de obra com grande flexibilidade e democratização de oportunidades.

### 1.1 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Há um grande potencial de crescimento dentro das PMEs (Pequenas e Médias Empresas), o qual além de criar postos de trabalho em localidades distantes, é também o ramo que mais oferece oportunidades às faixas mais frágeis do mercado: o primeiro emprego para o jovem e a realocação da população com mais de 40 anos.

Este estudo nos proporcionará uma melhor compreensão das principais características e a relevância das práticas de gestão financeira dentro das PMEs.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Pela vasta quantidade de PMEs no Estado do Paraná, esta pesquisa delimitou como objeto as indústrias dentro do Município de Campo Magro, localizado na região metropolitana de Curitiba (RMC), a qual possui 21 indústrias, segundo o catálogo da FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná).

## 1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

Os desafios enfrentados na sobrevivência da empresa estão desde a superação de dificuldades estruturais, qualificação de mão de obra, competitividade refletida no preço e qualidade de seus produtos e serviços até mudanças tecnológicas aplicadas no ambiente de negócio e na relação do consumidor.

O planejamento econômico-financeiro, utilizado como ferramenta de gestão, torna-se essencial para garantir competitividade, assegurando a permanência no mercado e a geração de riqueza a proprietários, colaboradores e sociedade em geral.

## 1.4 OBJETIVO GERAL

A proposta desta pesquisa é um aprofundamento do estudo e do conhecimento sobre o planejamento econômico-financeiro que vem sendo adotado pelas empresas paranaenses do Município de Campo Magro devido à busca pela sustentabilidade financeira.

### 1.4.1 Objetivos Específicos

- Identificar as características de tempo de operação, porte e do gestor financeiro das empresas.
- Verificar quais instrumentos de gestão financeira são utilizados de modo formal pelas empresas.
- Avaliar a importância de cada instrumento na melhoria de aspectos relevantes da gestão financeira.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica abrange temas que podem ser considerados essenciais no planejamento econômico-financeiro, como: plano de negócios, planejamento financeiro/orçamentário, custeio e gestão do fluxo de caixa. Além disso, considera-se importante o porte de empresas nessa classificação.

### 2.1 PORTE DE EMPRESAS

Segundo o Sebrae, o critério de classificação do porte das empresas é realizado por número de empregados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e de Estatística).

As classificações das empresas por número de funcionários são:

- Microempresa: até 19 empregados.
- Pequena Empresa: de 20 a 99 empregados.
- Média Empresa: 100 a 499 empregados.
- Grande Empresa: mais de 500 empregados.

### 2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Um plano de negócios nada mais é do que “o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito [...]” (SEBRAE).

O plano de negócios não oferece nenhuma garantia de sucesso para as empresas que o fazem, porém as deixam mais abertas ao mercado e oferece a elas uma base sólida, permitindo que a empresa mantenha seu modelo e estratégia (BERNARDI, 2005).

Segundo Assaf Neto e Lima (2009), o planejamento financeiro busca avaliar as necessidades de crescimento da organização, bem como identificar futuras dificuldades da empresa. Permite também verificar quais são os ativos que proporcionam maior rentabilidade para a empresa de forma satisfatória sobre os investimentos.

### 2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO/ORÇAMENTÁRIO

O planejamento financeiro/orçamentário tem como objetivo mostrar a viabilidade econômica de um empreendimento. Nele se faz a análise do quanto e em quais ativos investir e a taxa de retorno da operação que será obtida.

O planejamento traz ao empreendedor segurança para colocar em prática seus planos no tempo determinado pelo cronograma feito, pois sabe-se que seu capital foi investido corretamente nos recursos necessários. Acredita-se que, para uma estruturação saudável da organização, é necessário que exista um alinhamento dos planos de negócio da empresa, ou seja, sua missão, visão, valores, objetivos e metas devem estar alinhados com seu posicionamento estratégico.

Segundo Padoveze (2003, p. 28), dentro do planejamento estratégico “realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa”.

## 2.4 CUSTEIO

Segundo Crepaldi (2004, p. 223), “custear significa acumular, determinar custos. Custeio ou custeamento são métodos de apuração de custos, maneiras segundo as quais procederemos à acumulação e apuração dos custos”.

Padozeve (2009, p. 325) afirma que o método de mensuração de custo está ligado a três questões:

- a) Quais custos devem fazer parte da apuração do custo dos recursos, produtos, serviços, atividades ou departamentos?
- b) Quais os custos de um recurso, bem, produto ou serviço final que devem ser ativados enquanto esses bens estão em estoque (enquanto não vendidos)?
- c) Qual a definição da metodologia de cálculo e apuração do custo unitário dos produtos e serviços?

A escolha do método de custeio correto pela empresa permite a análise de estoques e cria uma ferramenta de avaliação de taxa de retorno, desempenho e formação de preço de venda.

### 2.4.1 Custeio por Absorção

Segundo Crepaldi (2004), o custeio por absorção é o método de custeio em que todos os custos de fabricação são apropriados, independentemente de serem fixos ou variáveis, diretos ou indiretos, de estrutura ou operacionais. Ou seja, a parcela dos custos diretos e indiretos referentes à fabricação é absorvida por cada produto ou serviço.

## 2.4.2 Custeio Variável

O Custeio Variável é o método em que apenas os custos variáveis são aplicados aos produtos, e os custos fixos são lançados diretamente ao resultado como se fossem despesas (CREPALDI, 2004).

Crepaldi (2004) ressalta que esse método de custeio é indicado para controles gerenciais, em que há somente a apropriação dos custos variáveis aos produtos, os quais variam proporcionalmente à produção.

## 2.5 GESTÃO FLUXO DE CAIXA

Segundo Assaf Neto (2002, p. 39), “o objetivo da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza”.

A gestão de fluxo de caixa é uma ferramenta que auxilia o administrador a sincronizar seus recebimentos, pagamentos em determinado período de tempo, a fim de definir o nível ótimo de reservas de caixa para sua empresa. Para Assaf Neto (2002, p. 39), a elaboração do fluxo de caixa tem como objetivo “prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa”, determinando, desse modo, as medidas que devem ser tomadas para sanar o problema.

Hisrich e Peters (2004) esclarecem que lucro e fluxo de caixa não são a mesma coisa. Os autores denominam como lucro o resultado que se tem após a subtração das despesas do volume de vendas e o fluxo de caixa como “resultado da diferença entre a efetiva quantidade recebida e os pagamentos de caixa”.

## 2.6 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

A criação de um plano orçamentário tem como função, além de prever e controlar o futuro da empresa, trabalhar de forma sinérgica os planos de lucro em cada setor.

Segundo Padozeve (2009, p. 190), alguns princípios fazem parte da estruturação do plano orçamentário:

- **Orientação para objetivos:** o orçamento deve se direcionar para que os objetivos da empresa e dos setores específicos sejam atingidos eficiente e eficazmente.
- **Comunicação integral:** compatibilização entre o sistema de informações, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional.

- **Expectativas realísticas:** para que o sistema seja motivador, este deve apresentar objetivos gerais e específicos que sejam desafiadores, dentro da melhor visão da empresa, mas passíveis de serem cumpridos.
- **Aplicação flexível:** o sistema orçamentário não é um instrumento de dominação. O valor do sistema está no processo de produzir os planos, e não nos planos em si. Assim, o sistema deve permitir correções, revisões de valores e planos.
- **Reconhecimento dos esforços individuais e dos grupos:** o sistema orçamentário é um dos principais instrumentos de avaliação de desempenho.

De maneira geral, o orçamento é uma ferramenta de projeção, planejamento, avaliação e controle de todo o processo operacional da empresa, que auxilia o administrador na coordenação de seus esforços, de maneira que os objetivos da organização sejam alcançados.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada será baseada em estudo empírico do tipo exploratório, permeando de uma investigação de pesquisa bibliográfica, pesquisa por levantamento e análise de dados e resultados.

#### 3.1 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS A SEREM UTILIZADOS

A forma de estudo é descritiva e tem como objetivo primordial a descrição das características, comportamentos e o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2010).

O estudo utilizado na pesquisa foi por levantamento, que se caracteriza pela interrogação direta dos indivíduos. A pesquisa foi feita nas organizações cujo comportamento se deseja conhecer. Foi também realizada a solicitação das informações (questionários) a um grupo acerca do problema estudado, mediante análise quantitativa, para obter conclusões a partir dos dados coletados (GIL, 2010).

Primeiramente, foi realizada a pesquisa bibliográfica com a finalidade de compreender a fundamentação teórico-metodológica que abordou os aspectos fundamentais do planejamento econômico-financeiro das PMEs.

A partir disso, foi elaborado um questionário com perguntas objetivas, no qual se buscou entender a estrutura do departamento financeiro das organizações, a importância dada a cada ferramenta financeira e a respectiva utilização desta no ambiente corporativo.

A população da pesquisa foi 100% das indústrias do Município de Campo Magro, segundo o catálogo FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná), que é de 21 empresas. Entretanto, o número de respondentes foi de nove empresas, ou seja, 42,8% da população.

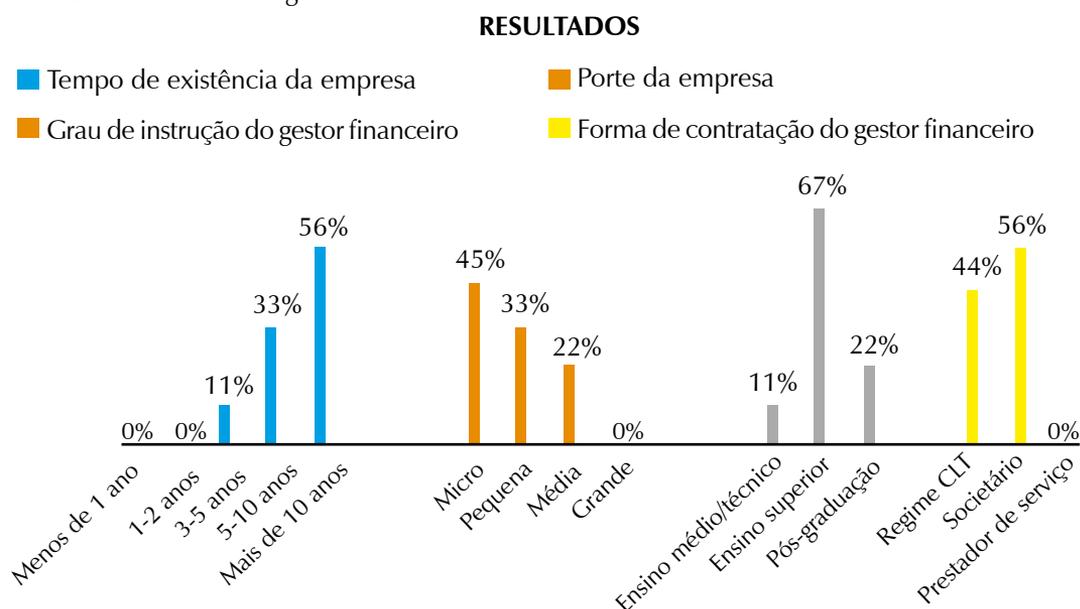
Os questionários foram elaborados utilizando a ferramenta Google Docs, e o link para resposta foi enviado aos e-mails dos responsáveis pelo departamento financeiro de cada empresa, após contato por telefone com cada entrevistado.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das respostas das entrevistas, observou-se que 56% das empresas estão há mais de 10 anos no mercado e nenhuma tem menos de um ano de existência. Em relação ao porte das empresas entrevistadas, 45% estão enquadradas como microempresa, 33% como pequeno porte e 22% foram classificadas como médio porte. Não existem empresas de grande porte na população pesquisada.

Os respondentes da pesquisa eram os responsáveis pela gestão financeira da empresa, e sentiu-se a necessidade de abordar o regime de contratação e grau de formação dos entrevistados. Dos gestores financeiros, 56% são sócios das empresas, nenhum entrevistado é prestador de serviço terceirizado e o restante se enquadra no regime CLT. Em relação ao grau de instrução, apenas 11% têm ensino médio/técnico, 67% têm nível superior e 22% pós-graduação.

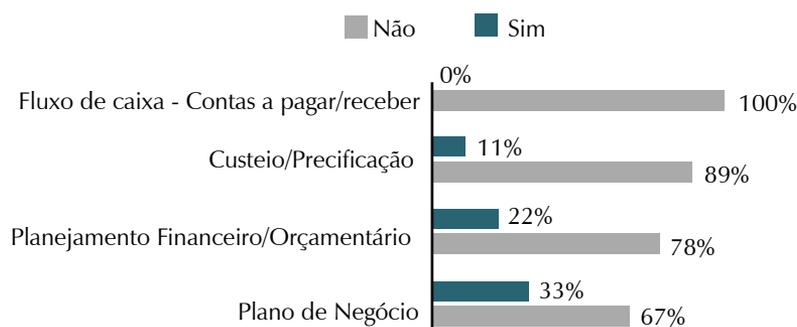
GRÁFICO 1 – Resultados gerais



FONTE: Os autores (2015)

Em seguida, foi abordada a utilização e formalização dos instrumentos de finanças dentro do departamento da empresa. O fluxo de caixa foi o instrumento em que 100% dos respondentes utilizam e formalizam relatórios, planilhas e documentos.

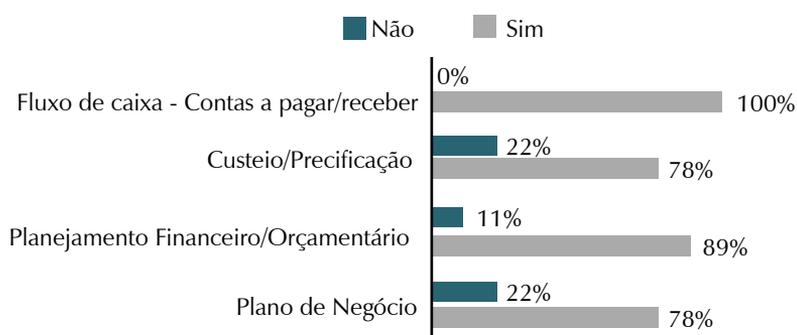
GRÁFICO 2 – Instrumentos utilizados pelo gestor



FONTE: Os autores (2015)

O instrumento de custeio e precificação é utilizado por 89% dos gestores, dos quais 78% são formalizados. A utilização do planejamento orçamentário pelos gestores é de 78%, sendo a segunda maior formalização de 89%. O instrumento menos utilizado pelos gestores é o plano de negócio. Apesar desse resultado, os *respondets* que o praticam têm uma formalização de 78% desse instrumento.

GRÁFICO 3 – Formalização dos instrumentos

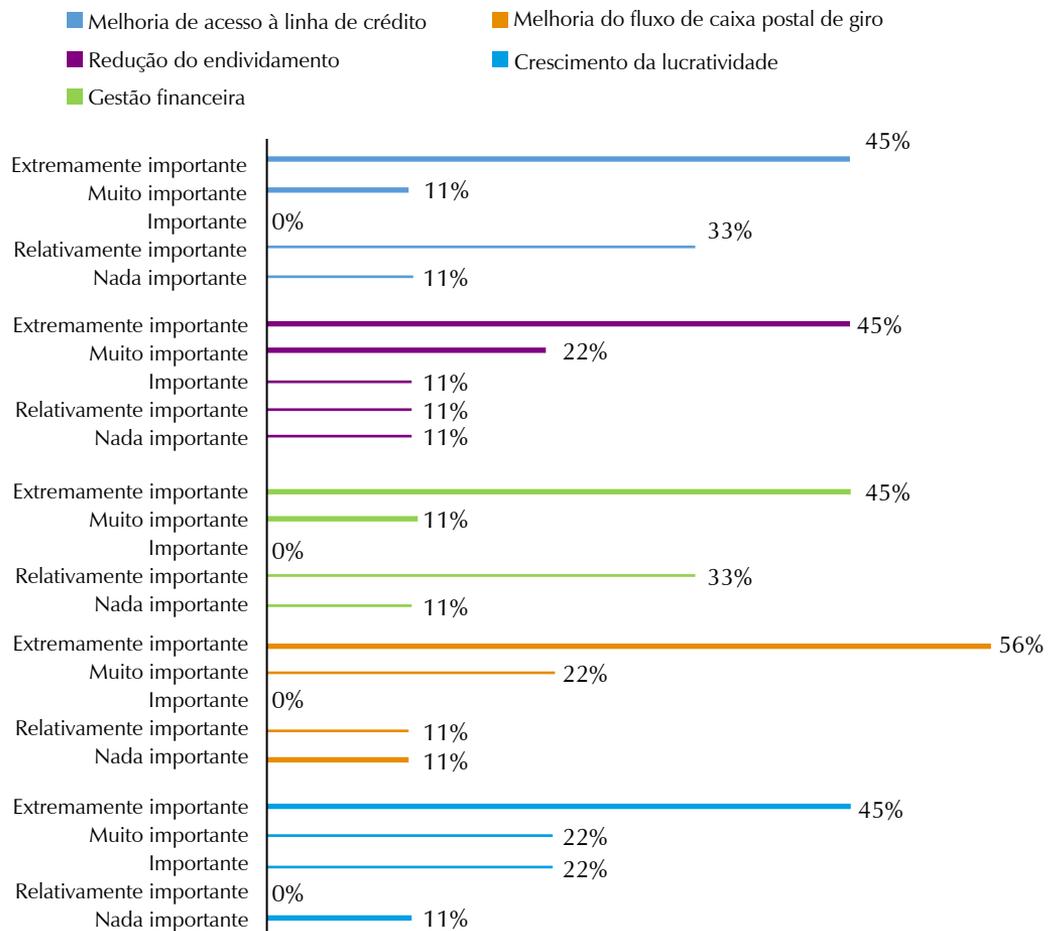


FONTE: Os autores (2015)

Em seguida, foi abordada a importância de cada instrumento na melhoria de aspectos relevantes da gestão financeira: acesso às linhas de crédito, redução do endividamento, melhoria do fluxo de caixa e capital de giro, redução do endividamento, crescimento da lucratividade e gestão financeira.

O crescimento da lucratividade, segundo 56% dos entrevistados, tem seu desempenho diretamente ligado à utilização do instrumento de Custeio/Precificação. Em média, 45% dos entrevistados consideram de extrema importância a utilização deste instrumento na melhoria da gestão do negócio, mostrando que ele é de extrema influência na redução dos níveis de endividamento, acesso às linhas de crédito e fluxo de caixa. Entretanto, há opiniões contrárias sobre a influência de tal instrumento na redução do endividamento: 33% a considera de baixa relevância e 11% afirma que o Custeio/Precificação não tem influência alguma nos aspectos de gestão financeira já citados.

GRÁFICO 4 – Importância do Custeio/Precificação

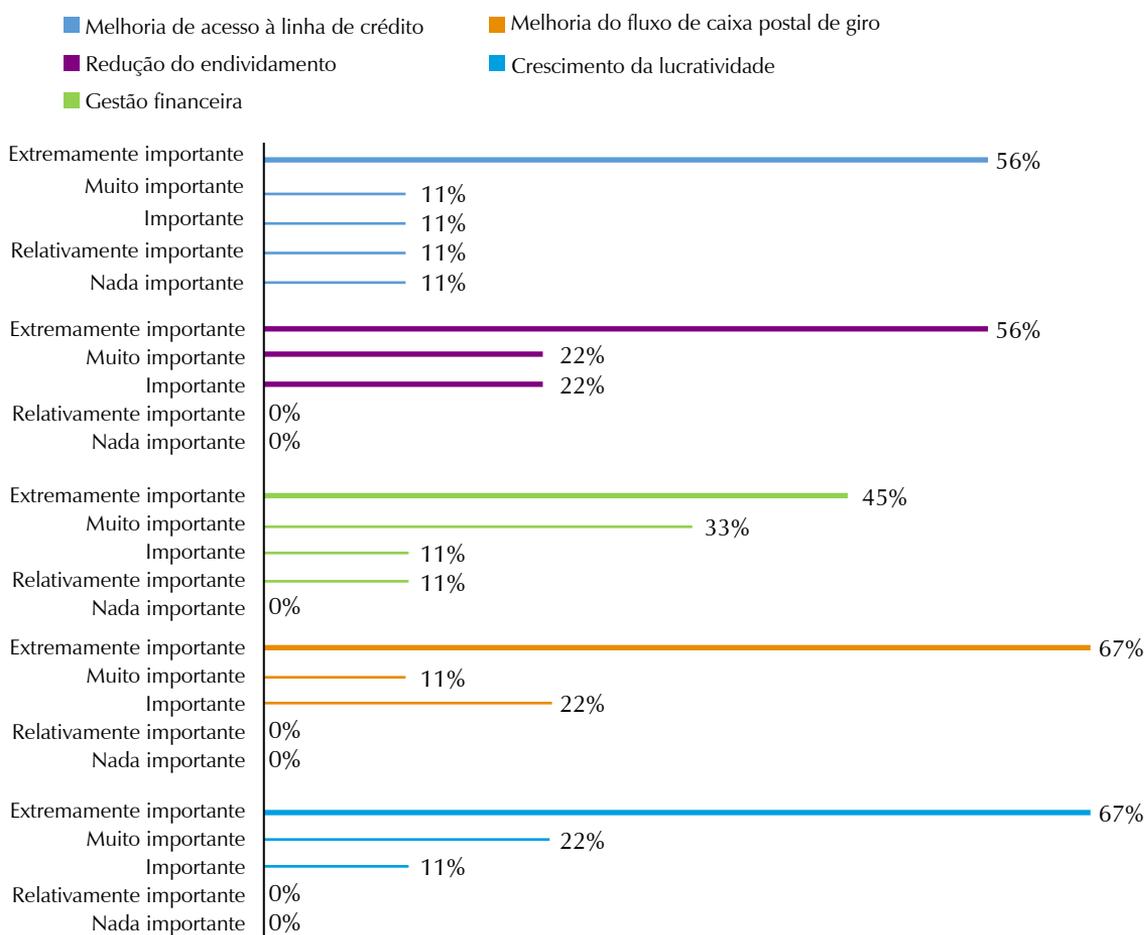


FONTE: Os autores (2015)

Apesar de o plano de negócio ser o instrumento com menor utilização pelos gestores, 67% consideram o impacto deste instrumento de extrema importância na gestão financeira e no crescimento da lucratividade, 56% consideram com a mesma relevância na melhoria de fluxo de caixa e capital de giro e 45% consideram de extrema importância para auxiliar na redução do endividamento da organização.

Apenas 11% acredita que o instrumento não tem nenhuma importância na melhoria de acesso às linhas de crédito, mas no geral todos os respondentes acreditam na importância da utilização do instrumento em todos os aspectos da gestão financeira da empresa.

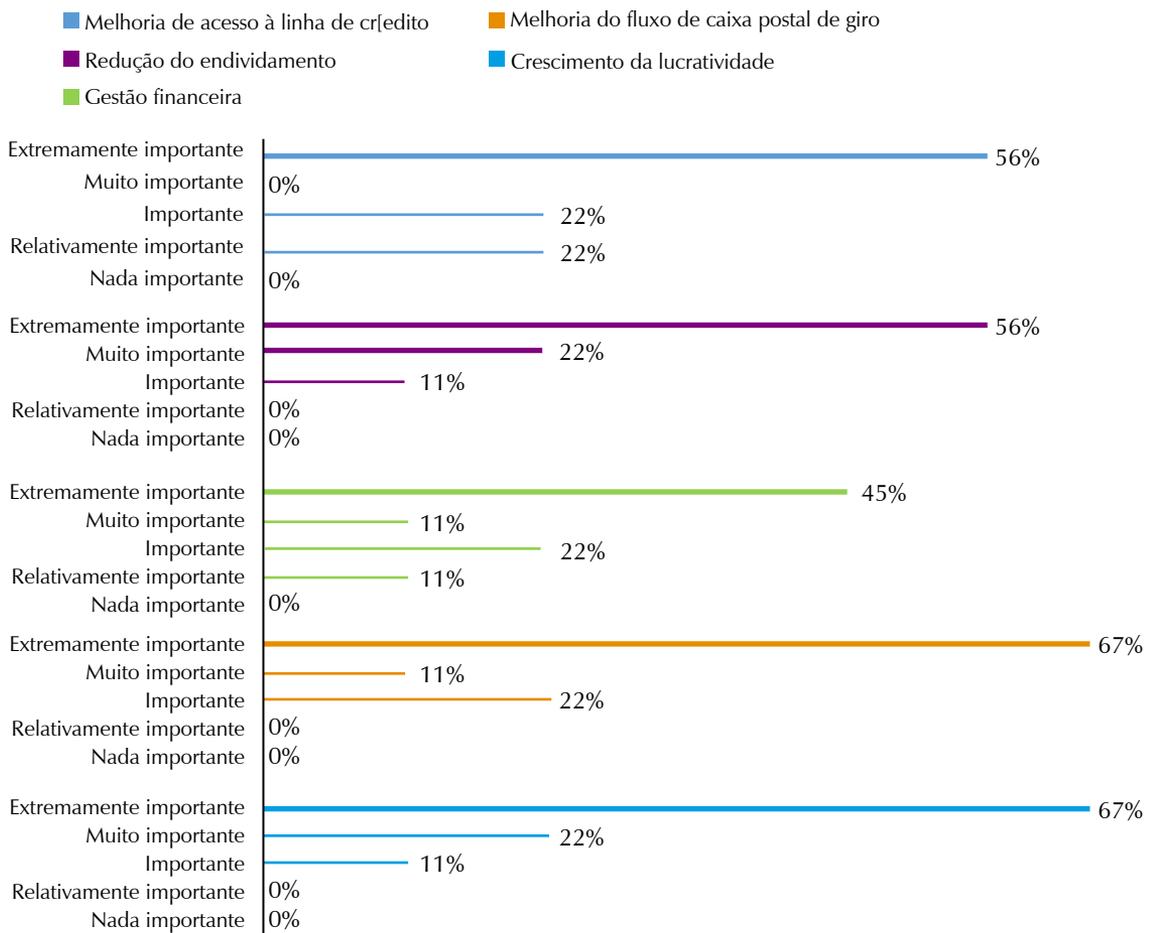
GRÁFICO 5 – Importância do plano de negócio



FONTE: Os autores (2015)

O fluxo de caixa, instrumento utilizado por todos os gestores entrevistados, não foi considerado em nenhum aspecto da gestão financeira como uma ferramenta que não tivesse nenhuma importância. Com resultados bem equilibrados, 67% dos gestores acreditam ser de extrema importância a melhoria do fluxo de caixa, crescimento da lucratividade e gestão financeira, sendo que 56% dão a mesma importância nos aspectos de redução do endividamento e melhoria do acesso às linhas de crédito.

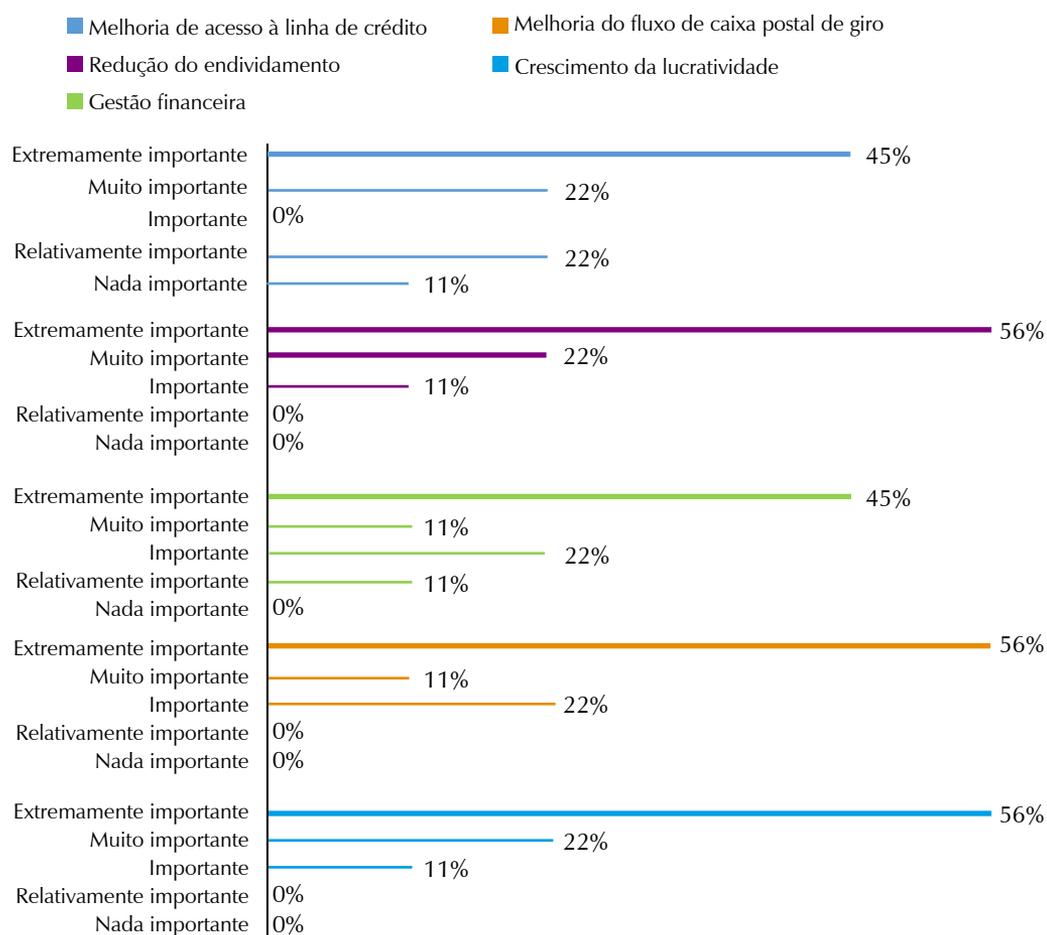
GRÁFICO 6 – Importância do fluxo de caixa



FONTE: Os autores (2015)

O planejamento financeiro/orçamentário é considerado por 56% dos gestores de extrema importância, nos aspectos de gestão financeira e crescimento da lucratividade, e por 45% com a mesma importância em relação à melhoria do acesso às linhas de crédito, melhoria no fluxo de caixa e capital de giro e redução do endividamento.

GRÁFICO 7 – Importância do planejamento financeiro/orçamentário



FONTE: Os autores (2015)

Da mesma maneira que o fluxo de caixa, nenhum gestor acredita que o planejamento financeiro não tenha nenhuma importância nos resultados da empresa. Sendo assim, para 33% dos entrevistados o instrumento é importante na gestão financeira, redução do endividamento e melhoria do fluxo de caixa e capital de giro; 22% também acreditam que é muito importante nos aspectos de crescimento da lucratividade e melhoria do acesso às linhas de crédito.

## CONCLUSÃO

Tendo em vista os argumentos apresentados, entende-se que as empresas estudadas no Município de Campo Magro possuem maturidade e relativa experiência no mercado de atuação, pois nenhuma delas têm menos de três anos de mercado.

Apesar do alto nível de instrução dos gestores financeiros entrevistados, em que a maior parte possui ensino superior ou pós-graduação, percebe-se um número relativamente alto de práticas de gestão financeiras não utilizadas dentro do ambiente empresarial, em que a não utilização das ferramentas de gestão são de 11% em custeio/precificação, 22% em planejamento financeiro/orçamentário e 33% na ferramenta plano de negócio.

A não formalização dos instrumentos de gestão torna-os fracos dentro da gestão da empresa ou quase sem efeito, pois, como não há documentos que comprovem valores e decisões tomadas, isso não pode ser utilizado como histórico e nem como suporte na tomada de decisão. O único instrumento 100% utilizado e formalizado é o fluxo de caixa. Isso comprova que, apesar do alto nível de instrução dos gestores, falhas como essas na gestão financeira podem prejudicar a saúde da organização em médio/longo prazo.

A não formalização dos instrumentos pode estar diretamente ligada à percepção dos gestores de cada instrumento na melhoria de aspectos relevantes da gestão financeira, como o plano de negócios – instrumento menos utilizado e formalizado pelos gestores – que, dentre todos os outros instrumentos, é considerado o de menor relevância na gestão financeira; redução do endividamento; melhoria no fluxo de caixa e capital de giro, bem como crescimento da lucratividade.

É importante que o gestor não enxergue os instrumentos de forma individual, mas sim como um conjunto que auxilia na prevenção e diagnóstico de eventuais problemas, além da extrema importância no apoio à tomada de decisão.

Uma empresa com boa saúde financeira, resultado da utilização e formalização de todos os instrumentos de gestão, tem acesso às linhas de crédito mais baratas, o que conseqüentemente aumenta a possibilidade de investimentos, otimizando sua participação no mercado, ganhando mais clientes, melhorando o fluxo de caixa e capital de giro e diminuindo seu endividamento. Isso facilita a gestão da empresa e garante um futuro com aumento da lucratividade e competitividade no mercado.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERNARDI, L. A. **Manual do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custo**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HISRICH, D. R.; PETER, P. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. 3. ed. Rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Curso básico gerencial de custos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2. ed. Rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- PARANÁ. Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Estado do Paraná. **Apoio às pequenas e médias empresas – PMEs**. Disponível em: <<http://www.seti.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1>> Acesso em: 10 maio 2015.
- SEBRAE. **Crítérios de classificação de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 30 jul. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Pensamento estratégico**. Disponível em: <<http://sebraepr.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Lab-%E2%80%93-Pensamento-estrat%C3%A9gico>>. Acesso em: 10 maio 2015.
- SECRETARIA DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO PARANÁ. Disponível em: <<http://www.seti.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1>> Acesso em: 10 maio 2015.
- SINES CONTABIL. Disponível em: <[http://sinescontabil.com.br/monografias/trab\\_profissionais/elizangela.pdf](http://sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/elizangela.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2015.
- TEIXEIRA, R. F. 10 dicas para sua empresa sobreviver aos primeiros dois anos de vida. **Pequenas empresas & Grandes negócios**. 10 jul. 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2013/07/10-dicas-para-sua-empresa-sobreviver-aos-primeiros-dois-anos-de-vida.html>>. Acesso em: 10 maio 2015.
- WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

