



# PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA GERENCIAL PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO SOBRE AS INDÚSTRIAS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO DE TAUBATÉ<sup>1</sup>

Ailton da Silva<sup>2</sup>

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>3</sup>

Vilma da Silva Santos<sup>4</sup>

Viviane Fushimi Velloso<sup>5</sup>

Paulo César Ribeiro Quinteiros<sup>3</sup>

## Resumo

Ao longo dos últimos dez anos a indústria automobilística tem sofrido profundas mudanças como consequência da globalização e das turbulências na economia mundial. A cadeia da indústria automobilística integra pequenas e médias empresas — PMEs, na condição de fornecedoras de peças e serviços para as grandes montadoras. Assim, essas PMEs são dependentes de grandes organizações, as quais dispõem de sofisticadas ferramentas de gerenciamento da produção e da gestão do negócio. Neste artigo será abordado o uso do planejamento financeiro na gestão das PMEs da cidade de Taubaté que integram a cadeia automobilística do Vale do Paraíba Paulista. A partir do estudo bibliográfico sobre o uso do planejamento financeiro — considerado como ferramenta de auxílio à tomada de decisão gerencial — foi elaborado um questionário, com questões fechadas. As questões foram respondidas por uma amostra de gerentes das organizações estudadas. A análise dos dados mostrou que o planejamento financeiro é usado na gestão das empresas como ferramenta de auxílio no processo decisório.

**Palavras-chave:** Planejamento financeiro; Pequenas e médias empresas; Cadeia automotiva.

## FINANCIAL PLANNING AS MANAGEMENT TOOL FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: A STUDY ON THE AUTOMOTIVE INDUSTRY OF TAUBATÉ

### Abstract

Over the past ten years the automobile industry has undergone deep changes as a result of globalization and turbulence in the global economy. The chain of the automotive industry includes small and medium enterprises - SMEs, provided that supply parts and services for large automakers. Thus, these SMEs are dependent on large organizations, which use sophisticated management tools for production and business management. This paper will approach the use of financial planning in the management of SMEs in the city of Taubaté that make up the chain of automobile Vale do Paraíba Paulista. From studying the literature on the use of financial planning - considered as a tool to aid management decision making - has produced a questionnaire with closed questions. The questions were answered by a sample of managers of the organizations studied. Data analysis showed that financial planning is used in business management as a tool to aid in decision making.

**Key words:** Financial planning. SME. Automotive chain.

<sup>1</sup> Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>2</sup> Mestrando. UNITAU. Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional.

<sup>3</sup> Doutor. Prof. do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU.

<sup>4</sup> Mestre. Prof. do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNITAU.

<sup>5</sup> Doutoranda. Prof. do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNITAU.



## INTRODUÇÃO

A crescente competitividade no cenário econômico mundial, devido ao ambiente de negócios globalizado e marcado por turbulências, tem levado as pequenas e médias empresas a enfrentarem muitos desafios. Nesse contexto, o planejamento financeiro figura como ferramenta gerencial imprescindível para o processo de gestão das empresas.<sup>(1)</sup>

O planejamento financeiro estabelece metas a serem alcançadas pelas empresas, visando atingir aos seus objetivos estratégicos. Assim, um plano financeiro é a declaração do que deve ser feito no futuro. É digno de nota que períodos turbulentos implicam decisões a serem analisadas com grande antecedência.<sup>(2)</sup>

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs), devido às suas vulnerabilidades e às dificuldades de se manterem atuantes em mercado competitivos e globalizados, precisam buscar ferramentas auxiliares para adequar seus processos de gestão ao cenário atual.<sup>(3)</sup>

A globalização da economia torna o ambiente empresarial cada vez mais competitivo, implicando seus clientes e fornecedores tornam-se mais rigorosos. Logo os aprimoramentos nos produtos e processos, especialmente tecnológicos, necessitam ser mais rápidos, posto que os ciclos de vida dos produtos se tornam mais curtos.<sup>(4)</sup>

O setor automotivo é altamente competitivo e globalizado. É caracterizado pela existência de um número relativamente pequeno de grandes montadoras que compram produtos e serviços de pequenas e médias empresas. Isso implica dependência das PMEs em relação às grandes empresas (montadoras), as quais dispõem de sofisticadas ferramentas de gerenciamento, seja da produção, seja da gestão do negócio.<sup>(5)</sup>

Neste trabalho será apresentado um estudo visando identificar se as PMEs do município de Taubaté, na região do Vale do Paraíba Paulista – VPP, ligadas à cadeia automobilística utilizam o planejamento financeiro como ferramenta gerencial.

## MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada na pesquisa apresentada neste trabalho é de natureza exploratória descritiva. Os dados utilizados foram coletados por meio de entrevistas de uma amostra de gestores das PMEs estudadas, sendo o trabalho de coleta de dados feito por um questionário fechado. Foram entrevistados doze gestores, sendo de dezessete o universo das empresas estudadas, registradas na CIESp de Taubaté.

Por se tratar de uma pesquisa estruturada, foi realizada diretamente pelo pesquisador, *in loco*, nas empresas, após breve instrução sobre como complementá-lo, apresentando pontos fortes e fracos, nas questões, que estão expressas de forma clara, visando evitar erros de preenchimento.

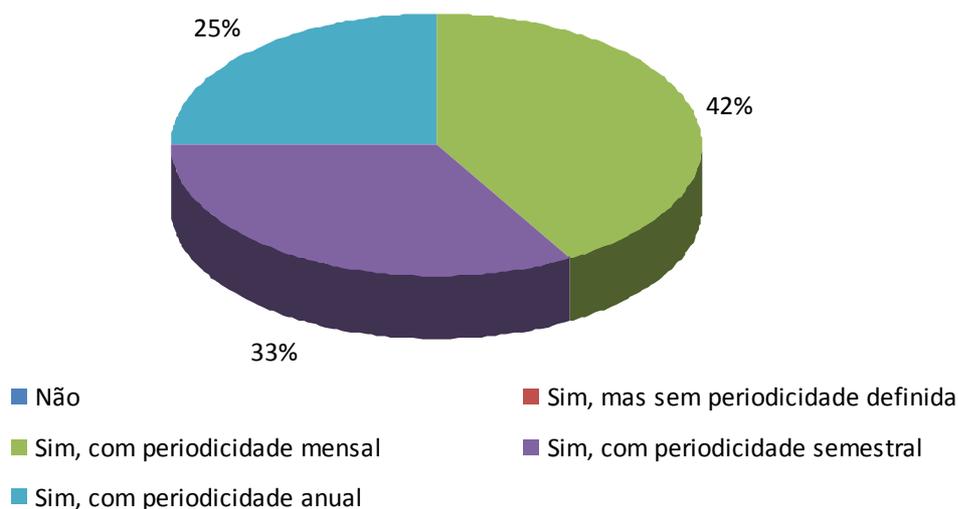
## RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir são oriundos dos questionários respondidos pelos gestores das empresas objeto deste estudo. Sobre as organizações pesquisadas deve-se ressaltar que todas são pequenas e médias

indústrias, cuja constituição jurídica é do tipo Limitada das categorias: Sociedade Anônima (S/A), Limitada (LTDA), Firma Individual e Micro Empresa (ME).

Na amostra de PMEs estudada, em 92% das empresas a gestão financeira é realizada por profissionais qualificados. Somente 8% das organizações delegam tal responsabilidade aos sócios proprietários. Os dados mostram que 91% das empresas realizam a avaliação do desempenho financeiro com periodicidade anual e 9%, mensal.

Já quanto à análise e projeções de negócios, A Figura 1 mostra que 42% das empresas pesquisadas fazem análise mensal; 33%, semestral; e, 25% anual.



**Figura 1** – Análise de projeções de negócio.

Os resultados apresentados na

Figura 2 mostram que, dentre as empresas estudadas, 26% utilizam como base de cálculo o plano de lançamento de novos produtos; 37% baseiam-se no aumento previsto nas vendas; 22%, de acordo com a necessidade de atualização tecnológica; e, 15% fazem reposição normal de equipamentos usados.

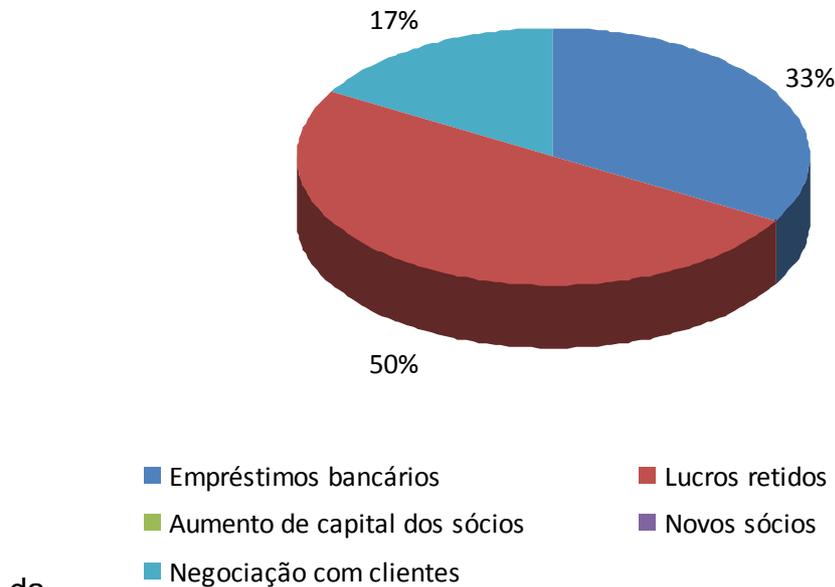


**Figura 2** – Tipo de cálculos previstos para orçamento de despesas.



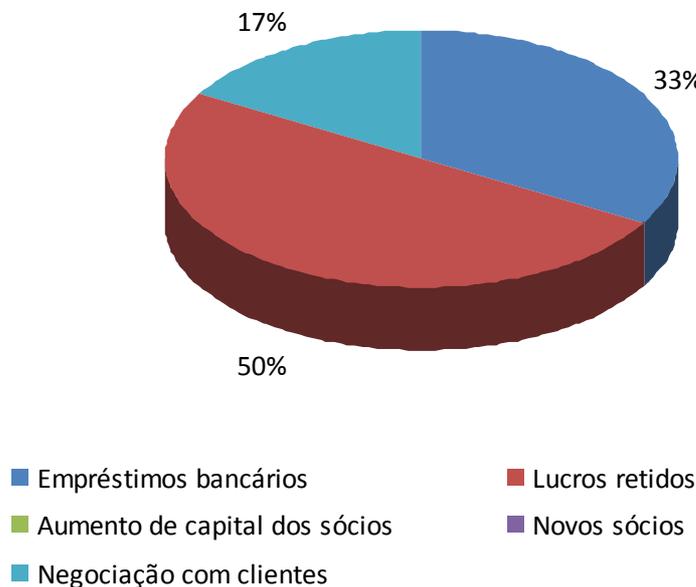
Os resultados relativos à análise de riscos nas decisões de investimento mostram que, nas empresas estudadas, 82% consideram o risco de maneira formal, ao passo que 18% afirmaram que isso é feito de maneira informal.

Quanto às fontes de recursos utilizadas para os novos projetos, os resultados



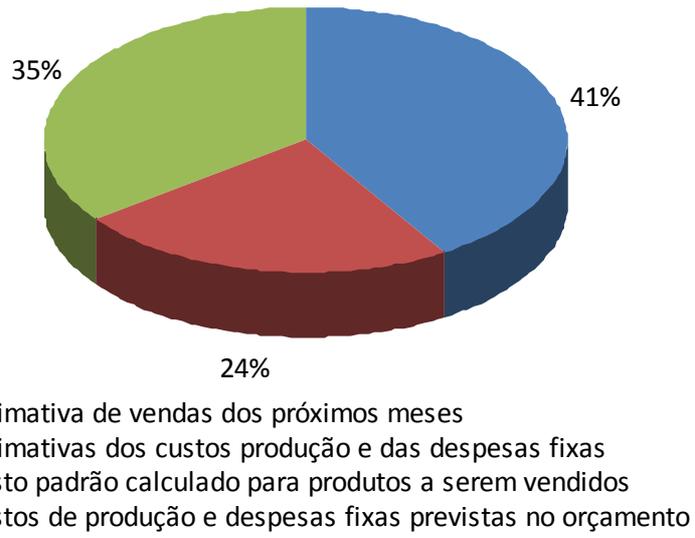
da

Figura 3 mostram que são distribuídos da seguinte forma: provenientes dos lucros retidos (50%), empréstimo bancário (33%) e negociação com clientes (17%).



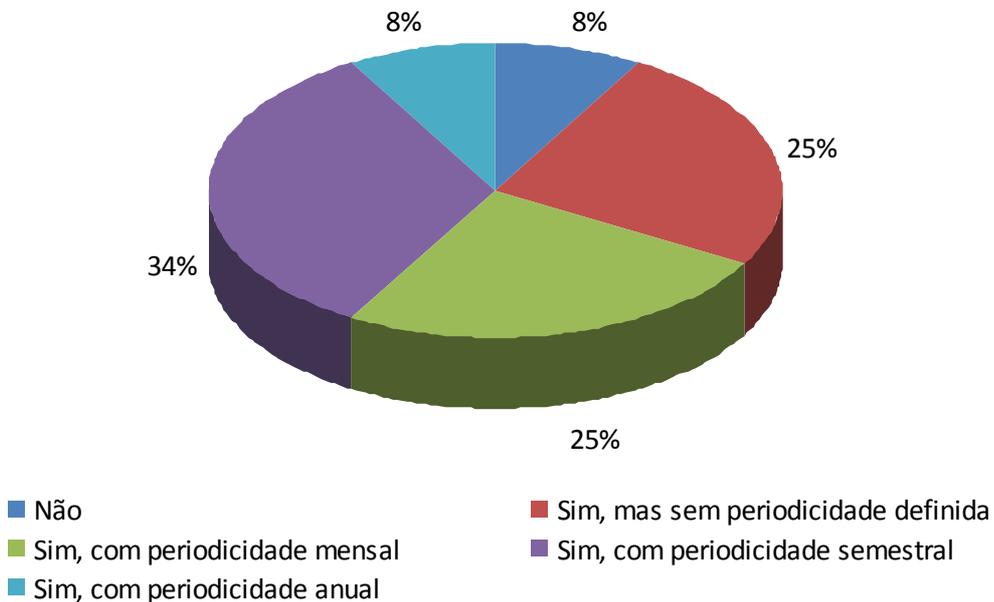
**Figura 3** – Fonte de recursos usada para novos projetos.

A Figura 4 demonstra que 41% das empresas utilizam estimativa de vendas dos próximos meses, 24% empregam estimativa de custos de produção e das despesas fixas e, por fim, 27% aplicam custo padrão para produtos a serem vendidos.



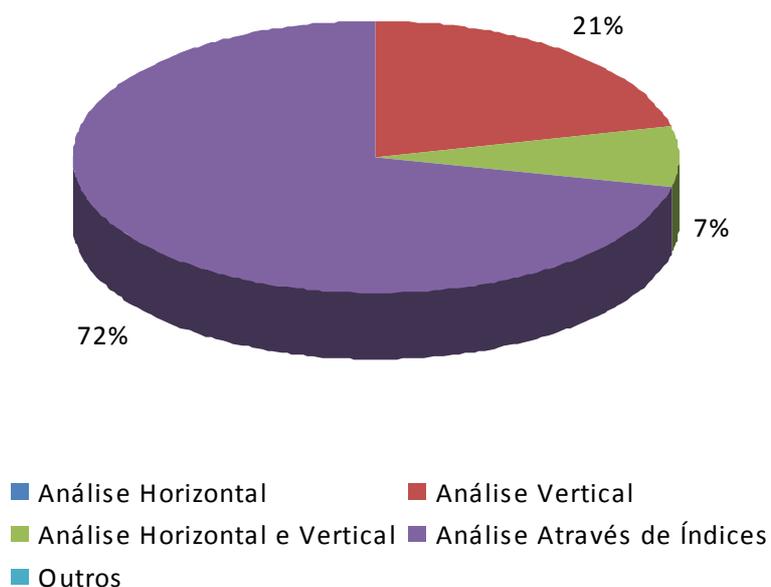
**Figura 4** – Cálculos utilizado para orçamento de resultados.

Na Figura 5 é mostrado que 25% das empresas pesquisadas utilizam análise e projeção do ambiente macroeconômico sem periodicidade definida; 25% com periodicidade mensal; e 8% com periodicidade anual, assim como as empresas que não fazem nenhum tipo de análise de projeção do ambiente macroeconômico.



**Figura 5** – Análise e projeções do ambiente macroeconômico.

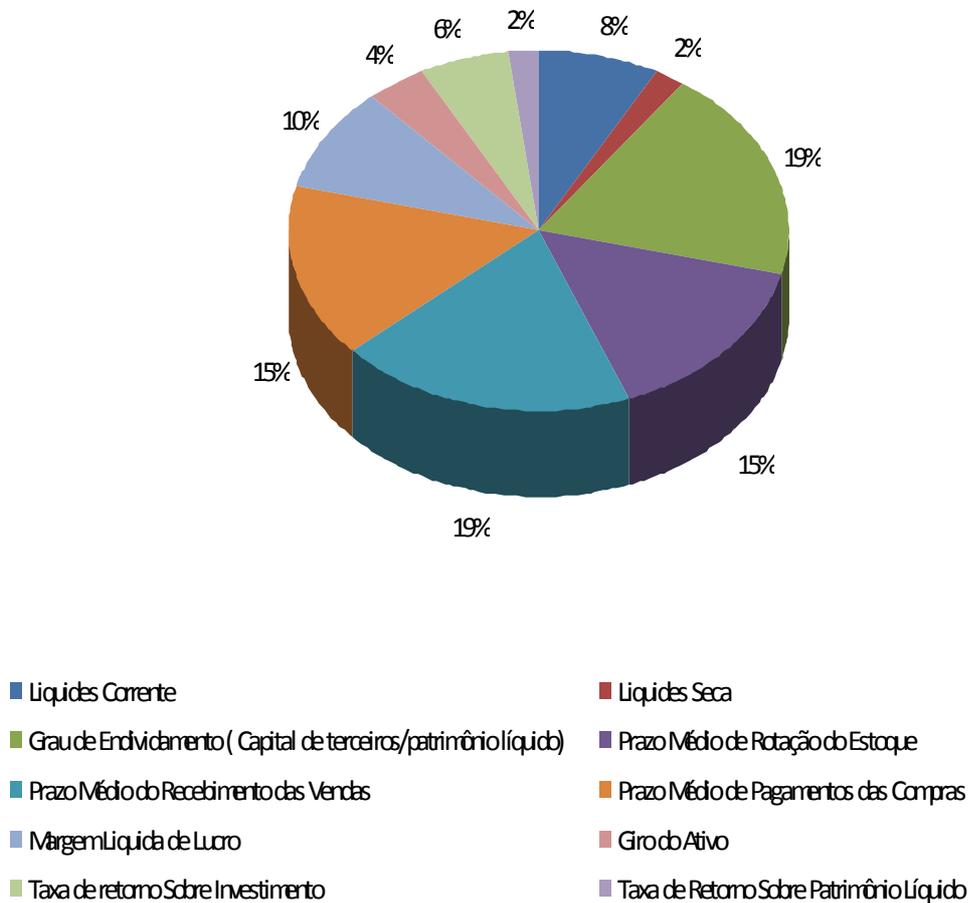
A análise de balanço é a mais usada dentre as ferramentas para avaliação financeira das empresas, adotada em 79% da amostra pesquisada, seguida pela análise do ponto de equilíbrio com 21%. A Figura 6 mostra que os índices são usados em 72% da amostra estudada para a análise do balanço patrimonial; a análise horizontal e vertical em 7% e a análise vertical em 21%.



**Figura 6** – Análise do balanço patrimonial.



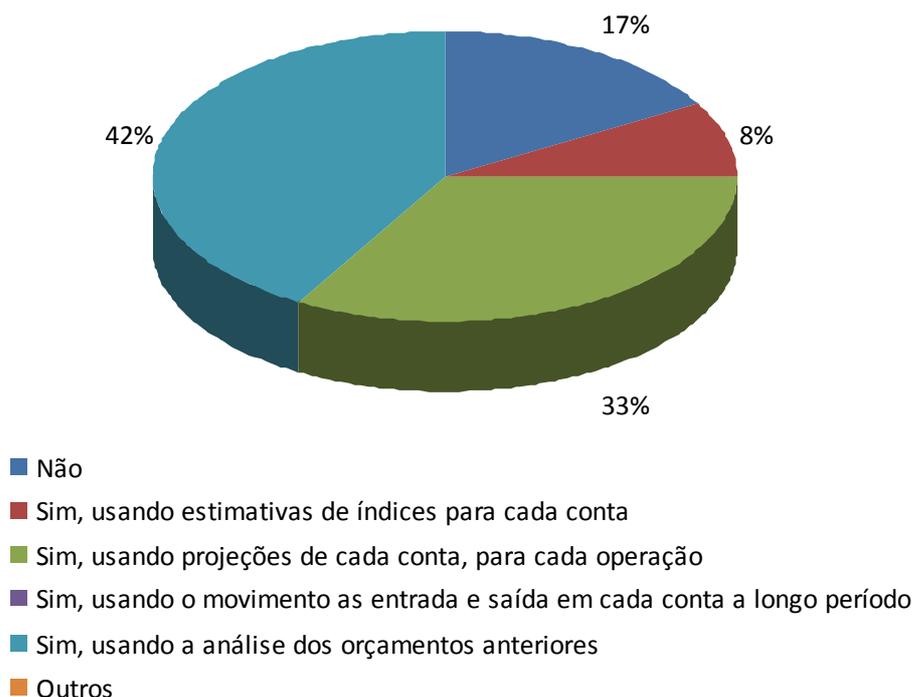
Os resultados da pesquisa quanto ao uso de índices financeiros são apresentados na Figura 7. O grau de endividamento é usado em 19% da amostra pesquisada, o prazo médio de rotação do estoque em 15% e prazo médio de recebimento das vendas em 19%.



**Figura 5** – Análise por meio de índices.

Quanto ao controle de estoque, os dados obtidos mostram que 18% das empresas não possuem um controle de estoque formal adequado ao seu volume de vendas, ao passo que 82% possuem esse controle.

Os resultados apresentados na Figura 8 mostram que 33% das empresas estudadas empregam o cálculo de projeção do balanço patrimonial, ao passo que 42% utilizam a análise de orçamentos anteriores. Apenas 8% das empresas utilizam estimativas de índice para cada conta e que 17% não utilizam nenhum cálculo.



**Figura 6** – Cálculo periódico da projeção do balanço patrimonial.

Quanto a documentação dos objetivos estratégicos, os dados obtidos mostram que 64% das empresas estudadas possuem objetivos estratégicos não formalizados (documentados) e que 36% utilizam estratégia de maneira formal (documentada).

Os resultados quanto aos objetivos do uso do planejamento financeiro mostram que 91% das empresas estudadas utilizam o plano financeiro visando implementar objetivos estratégicos, ao passo que apenas 9% não utilizam esse recurso.

Outro fator abordado foi a percepção dos gestores entrevistados sobre a importância atribuída pelas empresas a área financeira. Os resultados mostram que 64% consideram muito importante e 36% importante.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados apresentados na seção anterior permitem traçar um quadro dos aspectos positivos e negativos da gestão das PMEs do setor automotivo do município de Taubaté. Um dos fatores mais positivos observados é que a maioria das empresas pesquisadas (92%) delega a gestão financeira a profissionais qualificados para isso, além de fazerem avaliações periódicas do desempenho financeiro das organizações.

É importante destacar que, apesar de todas as empresas pesquisadas fazerem análise das projeções do negócio — que é um aspecto positivo —, 25% delas fazem isso anualmente. Essa longa periodicidade é um ponto negativo, especialmente em um mercado tão dinâmico quanto o automotivo.

Outro ponto positivo na gestão das PME estudadas é o fato de todos os gestores utilizarem instrumentos de análise financeira como o Balanço Patrimonial e a Análise do Ponto de Equilíbrio, enfatizando que as organizações estudadas não são legalmente obrigadas a publicar tais documentos.

Os dados obtidos na pesquisa apresentada apontam que a maioria dos gestores (91%) utilizam os planos financeiros para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Entretanto, uma parte considerável das organizações estudadas (36%) não possui seus objetivos estratégicos definidos de maneira formal. Isso aponta um uso possivelmente inadequado do planejamento financeiro ou, ainda, certo grau de desconhecimento quanto a implementação de objetivos estratégicos por meio dos planos financeiros.

A percepção dos gestores entrevistados quanto à relevância do setor financeiro das empresas é mais um ponto positivo na gestão das empresas estudadas. Possivelmente isso é uma consequência da profissionalização da gestão financeira das organizações e da análise periódica dos resultados financeiros.

Após a discussão sobre os aspectos positivos observados a partir dos dados da pesquisa de campo, serão apresentados os aspectos negativos. Uma primeira observação é o fato de a maior parte das empresas fazer projeções a partir dos dados para novos produtos e sobre o aumento previsto para as vendas. Isso é uma decorrência esperada, devida ao alto grau de dependência das empresas estudadas com relação às grandes montadoras. Apesar de isso ser consequência quase que inerente à condição de fornecedores de peças numa cadeia automotiva, não se pode negar que isso torna as PME são mais vulneráveis e estão mais sujeitas a sofrer com as turbulências dos mercados.

De acordo com as respostas dos gestores entrevistados, 18% das organizações estudadas fazem análises informais dos riscos às quais estão sujeitas. O resultado mostra que uma parcela considerável das empresas não tem planos de ação para enfrentar as turbulências e oscilações dos mercados.

Observa-se que um terço das empresas estudadas (33%) tomam empréstimos bancários como fonte de capital. Devido aos altos *spreads* cobrados pelos bancos brasileiros, isso reduz o lucro líquido das empresas além de aumentar o nível de exposição a riscos. Outro fator negativo observado é, possivelmente, consequência do uso de capital bancário: os índices financeiros considerados mais importantes para avaliar as finanças das PME estudadas são o grau de endividamento (19%) e o prazo médio de recebimento das vendas (19%). Apenas 15% dos gestores apontaram o prazo médio de rotação do estoque como índice mais importante.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados apresentados neste artigo, foi possível mostrar que as PMEs do município de Taubaté, integrantes da cadeia automobilística da região do VPP, adotam a gestão profissional e o planejamento financeiro como ferramenta de auxílio à gestão.

Tal utilização decorre das imposições do acirramento da concorrência e da globalização dos mercados, e a profissionalização da gestão mostra que as empresas estão reagindo de forma positiva às mudanças do cenário global.

Os resultados das entrevistas com os gestores da amostra de empresas estudadas apontam que a gestão financeira, apesar de ainda poder ser muito aprimorada, está em consonância com as exigências do mercado mundial globalizado. Esse aspecto constitui fator de relevância, no setor estudado nesta pesquisa, para o desenvolvimento socioeconômico de Taubaté e do VPP.

Cumprir registrar que, por meio das perguntas e respostas elaboradas, foi possível manter diálogo e adquirir novas informações sobre formas de planejamento

estratégico. Acredita-se que os resultados poderão contribuir para subsidiar outros trabalhos na área e para demonstrar o dinamismo e a articulação das PMEs com a economia e com aspectos sociais do desenvolvimento do VPP.

## REFERÊNCIAS

- 1 KOTLER, P; CASLIONE, J. **Vencer no Caos**. São Paulo : Campus, 2009.
- 2 LUCION, C. E. R. **Planejamento Financeiro**. *Revista Eletrônica de Contabilidade*. março/maio, 2005, Vol. 1, 3.
- 3 ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo : Atlas, 2008.
- 4 ISHISAKI, N. **Utilização do orçamento empresarial**: um estudo em empresas da região do Vale do Paraíba - SP. Taubaté : Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade de Taubaté, 2003.
- 5 CAMPOS, J C; KROM, V. **A implantação da indústria automobilística em Taubaté e seus reflexos na cadeia produtiva industrial**. Anais do X Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, São José dos Campos : UNIVAP, 2006.