

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Ailton da Silva**

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA PLANEJAMENTO  
FINANCEIRO EM EMPRESAS DO SETOR  
AUTOMOBILÍSTICO: um estudo sobre as pequenas  
e médias empresas do município de Taubaté**

**Taubaté – SP**

**2010**

**Ailton da Silva**

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA PLANEJAMENTO  
FINANCEIRO EM EMPRESAS DO SETOR  
AUTOMOBILÍSTICO: um estudo sobre as pequenas  
e médias empresas do município de Taubaté**

Dissertação apresentada para obtenção do  
Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento  
Regional do Programa de Pós-graduação em  
Gestão e Desenvolvimento Regional, da  
Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e  
Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Ribeiro  
Quinteiros

**Taubaté – SP**

**2010**

**Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

S586a Silva, Ailton da  
Aplicação da ferramenta planejamento financeiro em empresas do  
setor automobilístico: um estudo sobre as pequenas e médias empresas  
do município de Taubaté / Ailton da Silva. - 2010.  
99f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de  
Economia, Contabilidade e Administração, 2010.  
Orientação: Prof. Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros, Departamento de  
Economia, Contabilidade e Administração.

1. Ferramenta planejamento financeira. 2. Pequenas e médias  
empresas. I. Título.

**AILTON DA SILVA**

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO FINANCEIRA EM EMPRESAS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO: um estudo sobre as pequenas e médias empresas da cidade de Taubaté**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

**DATA:** \_\_\_\_\_

**Resultado:** \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Valdevino Krom

Universidade do Vale do Paraíba

Assinatura: \_\_\_\_\_

A minha esposa Silvia e a meus filhos, Letícia e Gabriel, por todo carinho e por toda tolerância com minha dedicação a esta empreitada. Com todo o meu amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que me amou desde o princípio, oferecendo-me a vida.

A meus pais, que me ensinaram a transformar as dificuldades em energia para ser usada ao meu favor, para meu crescimento.

Ao prof. Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros, meu agradecimento especial, pela amizade, generosidade, diálogo e apoio constante, pela competência profissional, valiosa orientação e importantes sugestões que foram essenciais para a correção desta dissertação, e por sua dedicação e paciência ao sanar minhas dúvidas.

Agradeço aos professores Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira, e Dr. Valdevino Krom membros da banca de qualificação e defesa, cujas correções e sugestões foram importantes para o enriquecimento deste trabalho.

A todos empresários e gestores das pequenas e médias empresas do setor automobilístico, pela concessão das informações que subsidiaram a conclusão desta pesquisa.

Aos professores do programa de Mestrado em Gestão de Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté, pelos ensinamentos e dedicação.

A amiga Marcela Barbosa, em especial, por seu incentivo nos momentos mais difíceis, pelo sim, em me ajudar em todos os momentos a quem pedi socorro, por dispensar suas horas em me auxiliar independente do horário, o meu muito obrigado eternamente.

Aos colegas de mestrado, especialmente Carlos Roberto Marton da Silva, pelo apoio e amizade durante esses anos de estudo.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para que esta pesquisa pudesse se realizada.

## RESUMO

O atual cenário econômico mundial é marcado pelo acirramento da concorrência entre as empresas, devido, em parte, à globalização dos mercados. Nesse ambiente competitivo, as ferramentas gerenciais figuram como essenciais para auxiliar o processo de tomada de decisão das organizações. A indústria automobilística tem sofrido profundas mudanças, especialmente ao longo dos últimos dez anos, como consequência da globalização e das turbulências na economia mundial. A cadeia da indústria automobilística integra pequenas e médias empresas, na condição de fornecedoras de peças e de serviços para as grandes montadoras. Essa característica do setor implica pequenas e médias empresas figurando como dependentes de grandes organizações, as quais dispõem de sofisticadas ferramentas de gerenciamento, seja da produção, seja da gestão do negócio. Nesta dissertação é abordado o uso do planejamento financeiro no processo de gestão das pequenas e médias empresas da cadeia automobilística do vale do Paraíba Paulista que operam na cidade de Taubaté. 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, contendo somente questões do tipo fechadas. As questões foram respondidas por uma amostra de gerentes das organizações estudadas, obtida a partir do cadastro da CIESP; a significância da amostra é de dez por cento. A partir das respostas obtidas, foi possível verificar que o planejamento financeiro é usado na gestão das empresas como ferramenta de auxílio no processo de tomada de decisão. Os resultados indicam, ainda, que as empresas estudadas adotam ferramentas gerenciais para se manterem em um setor onde são dependentes de empresas de grande porte, as quais adotam sofisticadas técnicas de planejamento.

**Palavras-chave:** Planejamento Financeiro. Pequenas e Médias Empresas. Setor Automobilístico. Cadeia Automotiva. Taubaté. Vale do Paraíba paulista.

## ABSTRACT

The current world scenario is market by increased competition between firms, due, in part, to globalization of markets. In this competitive environment, the management tools included as essential to assist the process of decision-making organizations. The automotive industry has undergone profound changes, especially over the last ten years, as a result of globalization and turbulence in the global economy. The chain of automotive includes small and medium companies, provided that supply parts and services for large automakers. This characteristic of sectors involves small and medium companies ranks as dependent on large organizations, which have sophisticated management tools, whether in production, whether business management. This dissertation has addressed the use of financial planning in the process of management of small and medium companies of automotive chain of Paraíba Paulista Valley that operating in the Taubaté city. From bibliographic studying on the use of financial planning - considered as a tool to aid management decision making - was drawn up a questionnaire with only closed-type questions. The questions were answered by a sample of managers of the organizations studied, obtained from the records of CIESP; the significance of the sample is ten percent. From the answers obtained, we observed that financial planning is used in business management as a tool to aid in the process of decision making. The results also show that the studied companies adopt management tools to stay in an industry where they are dependent on big companies, which adopt sophisticated planning techniques.

**Keywords:** Financial Planning. Small and Medium Companies. Automotive Sector. Automotive Chain. Taubaté. Paraíba Paulista Valley.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	23
Figura 2 – Visão geral do processo de planejamento estratégico .....	25
Figura 3 – Visão geral do processo de planejamento financeiro e processo de controle .....	28
Figura 4 – Modelo de Balanço Patrimonial da Empresa .....	32
Figura 5 – Os Processos Perceptivos e Decisórios.....	47
Figura 6 – Exemplo de Cadeia Automotiva .....	52
Figura 7 – Mapa da localização geográfica de Taubaté.....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise de Ponto de Equilíbrio .....	44
Gráfico 2 – Gestão Administrativo-financeira .....	67
Gráfico 3 – Avaliação do Desempenho Financeiro .....	68
Gráfico 4 – Análise de Projeções de Negócio .....	68
Gráfico 5 – Tipo de cálculos previstos para orçamento de despesas .....	69
Gráfico 6 – Considerações de risco nas decisões de investimento.....	69
Gráfico 7 – Fonte de recursos usada para novos projetos.....	70
Gráfico 8 – Cálculos utilizados para orçamento de resultados.....	70
Gráfico 9 – Análise e projeções do ambiente macroeconômico.....	71
Gráfico 10 – Técnicas de Análise Financeira .....	71
Gráfico 11 – Análise do balanço patrimonial e/ou demonstração do resultado do exercício.....	72
Gráfico 12 – Análise por meio de índices.....	72
Gráfico 13 – Controle de estoque formal adequado ao volume de vendas.....	73
Gráfico 14 – Cálculo periódico da projeção do balanço patrimonial.....	73
Gráfico 15 – Objetivos estratégicos definidos .....	74
Gráfico 16 – Plano financeiro para programar os objetivos estratégicos .....	74
Gráfico 17 – Planejamento estratégico da empresa.....	75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cinco Definições de Estratégias.....	21
Quadro 2 – Diferenças entre estratégia e planejamento .....	22
Quadro 3 – Tipos de Planejamento .....	23
Quadro 4 – Conceito de Estratégia .....	24
Quadro 5 – Modelos de Planejamento Financeiro .....	29
Quadro 6 – Demonstração Financeira .....	31
Quadro 7 – Modelo Estrutural de Demonstração de Resultados .....	32
Quadro 8 – Análise Horizontal e/ou Análise Vertical .....	33
Quadro 9 – Classificação de Índices Econômicos Financeiros .....	36
Quadro 10 – Classificação de Índices Econômicos Financeiros (Liquidez / Atividade / Endividamento) .....	37
Quadro 11 – Classificação de Índices Econômicos Financeiros de Rentabilidade e Mercado .....	38
Quadro 12 – Planos Financeiros Estratégicos e Operacionais .....	39
Quadro 13 – Modelos de Processos de Planejamento Financeiro.....	39
Quadro 14 – Entradas e Saídas de Caixa.....	40
Quadro 15 – Divisão dos Tipos de Fluxos de Caixa.....	40
Quadro 16 – Capital de Giro ou Capital Circulante .....	42
Quadro 17 – Formas de Avaliar o Capital de Giro.....	43
Quadro 18 – Tipos de Alavancagem Financeira .....	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise Horizontal do Balanço Patrimonial.....	34
Tabela 2 – Análise Horizontal de um Demonstrativo do Resultado do Exercício.....	34
Tabela 3 – Análise Vertical de um Balanço Patrimonial.....	35
Tabela 4 – Análise Vertical de Demonstrativo do Resultado do Exercício.....	35
Tabela 5 – Critério de classificação de micros, pequenas e médias empresas.....	57

## LISTA DE SIGLAS

<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>CBO</b>	Classificação Brasileira de Ocupações
<b>CCL</b>	Capital Circulante Líquido
<b>CEI</b>	Cadastro Específico do INSS
<b>CEP</b>	Comissão de Ética em Pesquisa
<b>CGL</b>	Capital de Giro Líquido
<b>CIESP</b>	Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
<b>CNPJ</b>	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
<b>CTI</b>	Companhia Taubaté Industrial
<b>CVM</b>	Comissão de Valores Mobiliários
<b>DOAR</b>	Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos
<b>FCL</b>	Fluxo de Caixa Livre
<b>FCO</b>	Fluxo de Caixa Operacional
<b>GAF</b>	Grau de Alavancagem Financeira.
<b>IAPL</b>	Investimentos em Ativo Permanente Líquido
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>ICMS</b>	Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços
<b>IDH</b>	Índice de Desenvolvimento Humano
<b>LAIR</b>	Lucro Antes do Imposto de Renda
<b>LAJI</b>	Lucro Antes dos Juros e Impostos
<b>LAJIR</b>	Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda
<b>LTDA.</b>	Limitada
<b>ME</b>	Micro Empresa
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PME</b>	Pequenas e Médias Empresas
<b>PMT</b>	Prefeitura Municipal de Taubaté
<b>RAIS</b>	Relação Anual de Informações Sociais
<b>S.A.</b>	Sociedade Anônima
<b>SEADE</b>	Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
<b>SEBRAE</b>	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>UNITAU</b>	Universidade de Taubaté
<b>VPP</b>	Vale do Paraíba Paulista

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 PROBLEMA</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	<b>16</b>
<b>1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b> .....	<b>17</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 PLANEJAMENTO</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4 ESTRUTURA DOS DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS</b> .....	<b>30</b>
2.4.1 Análise das Demonstrações Financeiras .....	33
2.4.2 Índices Financeiros .....	36
2.4.3 Administração de Capital de Giro .....	41
2.4.4 Análise do Ponto de Equilíbrio .....	44
2.4.5 Alavancagem Financeira .....	45
<b>2.5 O PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO PROCESSO DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÕES DAS EMPRESAS</b> .....	<b>46</b>
<b>2.6 O PAPEL DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR AUTOMOTIVO</b> .....	<b>47</b>
<b>2.7 PANORAMA DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA</b> .....	<b>48</b>
<b>2.8 A CADEIA AUTOMOBILÍSTICA E O DESENVOLVIMENTO DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA - VPP</b> .....	<b>50</b>
<b>2.9 O PAPEL DA CADEIA AUTOMOTIVA NA ECONOMIA DOS MUNICÍPIOS DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA</b> .....	<b>52</b>
<b>2.10 DEFINIÇÕES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS</b> .....	<b>56</b>
<b>2.11 A IMPORTÂNCIA DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA, NA CADEIA AUTOMOTIVA, PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO DO MUNICÍPIO DE TAUBATÉ E DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA</b> .....	<b>58</b>
2.11.1 Problemas e Vulnerabilidades das PME do Setor Automotivo .....	60

<b>3 PROPOSIÇÃO .....</b>	<b>62</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>63</b>
<b>4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....</b>	<b>63</b>
<b>4.2 TIPO DE PESQUISA .....</b>	<b>64</b>
<b>4.3 TIPO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>64</b>
<b>4.4 TÉCNICA .....</b>	<b>65</b>
<b>4.5 PÚBLICO-ALVO .....</b>	<b>65</b>
<b>4.6 TRATAMENTO DE DADOS .....</b>	<b>66</b>
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>5.1 RESULTADOS OBTIDOS JUNTO AOS GESTORES DAS EMPRESAS.....</b>	<b>67</b>
<b>5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS APRESENTADOS.....</b>	<b>75</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO B – CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO SOBRE A PESQUISA.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO C – DOCUMENTO DE APROVAÇÃO DA COMISSÃO DE ÉTICA.....</b>	<b>98</b>

## 1 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 (KOTLER, 2009).

O planejamento financeiro estabelece as metas a serem alcançadas pelas empresas, visando atingir as estratégias estabelecidas. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Observa-se que períodos turbulentos como o atual implica decisões a serem analisadas com grande antecedência (LUCION, 2005).

Nesta dissertação será apresentado um estudo sobre a utilização do planejamento financeiro, enquanto ferramenta de auxílio à tomada de decisão gerencial, em pequenas e médias indústrias do município de Taubaté, na região do vale do Paraíba paulista – VPP, ligadas à cadeia automobilística.

A literatura sobre planejamento, a qual será apresentada no capítulo dedicado à revisão bibliográfica, mostra que essa ferramenta pode contribuir para melhorar o grau de competitividade das empresas, posto que possibilita uma gestão financeira mais racional, com planejamento a curto, médio e longo prazo, otimizando os recursos humanos e financeiros disponíveis.

As Pequenas e Médias Empresas (PME), devido às suas vulnerabilidades e às dificuldades que enfrentam, precisam buscar ferramentas auxiliares para adequar seus processos de gestão às necessidades impostas pelo cenário atual. Com a globalização da economia, o ambiente empresarial torna-se cada vez mais eficiente, os clientes e fornecedores tornam-se mais rigorosos e as modificações nos produtos e processos com base nos progressos tecnológicos necessitam ser cada vez mais aceleradas (ISHISAKI, 2003).

O setor automotivo é altamente competitivo e globalizado, e isso implica dependência das PME em relação às grandes empresas (montadoras), as quais dispõem de sofisticadas ferramentas de gerenciamento, seja da produção, seja da gestão do negócio (ISHISAKI, 2003).

## **1.1 PROBLEMA**

A pesquisa apresentada neste trabalho teve como principal objetivo verificar se as empresas pesquisadas fazem uso de ferramentas de auxílio à tomada de decisão. Especificamente, o problema a abordado é:

O Planejamento Financeiro é utilizado como ferramenta gerencial, pelos gestores das pequenas e médias empresas de Taubaté que fazem parte da cadeia automobilística do Vale do Paraíba Paulista?

## **1.2 OBJETIVOS**

Os objetivos estão divididos em geral e específicos. Para alcançar a finalidade proposta, foram formuladas três questões que nortearam a pesquisa, no sentido de responder ao problema proposto.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Esta pesquisa tem por objetivo geral identificar se as pequenas e médias empresas do setor automobilístico do município de Taubaté utilizam o Planejamento Financeiro como ferramenta gerencial.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar se o planejamento financeiro é utilizado pelas PME do setor automobilístico do município de Taubaté;
- Verificar quais instrumentos do planejamento financeiro são usados na gestão dessas empresas;
- Analisar como essas ferramentas são usadas no processo de tomada de decisão gerencial.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O presente trabalho é restrito à aplicação e utilização do planejamento financeiro no processo de tomada de decisão. Sendo assim, não serão abordadas questões relativas ao desenvolvimento de modelos de planejamento, nem de planos financeiros.

Assim, esta pesquisa abordará somente os procedimentos relativos ao uso do planejamento pelos gestores das PME localizadas no município de Taubaté e integrantes da cadeia da indústria automobilística da região do VPP.

A população considerada neste estudo foi formada pelas empresas cadastradas na unidade de Taubaté do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP). Esse cadastro restringiu a população a dezessete empresas do setor automotivo, sendo que doze empresas responderam ao questionário e cinco recusaram, por se tratar de informações confidenciais. Assim, a amostra pesquisada tem significância de dez por cento ( $\alpha = 0,10$ ).

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

As empresas do setor da indústria automobilística que operam no VPP representam uma das atividades produtivas mais relevantes para a região, seja pelos empregos gerados, seja pelo impacto na arrecadação de impostos.

Pode-se dizer que o processo de desenvolvimento socioeconômico do município de Taubaté, nos últimos anos, está vinculado à geração de renda e aos empregos proporcionados pelo setor automotivo. Assim sendo, analisar e identificar se as PME desse setor adotam o planejamento financeiro como ferramenta de auxílio à tomada de decisão gerencial, incluindo métodos para avaliar a saúde financeira das empresas, é relevante para traçar os cenários futuros do desenvolvimento do VPP.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A presente dissertação está dividida em seis capítulos.

No primeiro capítulo apresenta-se uma breve introdução, o problema, o objetivo geral, os objetivos específicos, a delimitação do tema e a relevância do estudo.

O segundo capítulo contempla a revisão teórica necessária para desenvolvimento e execução da pesquisa. Enfatizam-se os temas que envolvem planejamento financeiro nas PME do setor automobilístico da região do VPP.

No terceiro capítulo, apresenta-se a proposição da pesquisa realizada.

No quarto capítulo, o método de pesquisa utilizado no trabalho, definindo-se a natureza da investigação e descrevendo-se a população e a amostra utilizada. A ferramenta para a coleta de dados foi a aplicação de questionários aos gestores das PME estudadas.

No quinto capítulo são analisados os dados obtidos e, em seguida, é apresentada uma discussão sobre os resultados.

No sexto e último capítulo são apresentadas as considerações finais e seguidas das referências bibliográficas, de um apêndice e de anexos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, serão abordados os principais conceitos relacionados ao planejamento, com particular ênfase aos aspectos financeiros, incluindo a estrutura dos demonstrativos financeiros, e ao uso desses indicadores na tomada de decisão de PME. Ao longo deste capítulo também será abordado o papel das PME do setor automobilístico no processo de desenvolvimento da região do VPP.

### 2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é uma ferramenta auxiliar na gestão das funções administrativas empresariais. Representa o primeiro passo para registrar as atividades que a empresa ambiciona efetuar e busca considerar todos os passos a seguir para que todo o processo de gestão e operação tenha sustentação. O planejamento deve ser usado para orientar as tomadas de decisões, visando à futura eficácia da empresa (MARQUES, 2008).

Silva (2007), citando Faria (1997), esclarece que planejamento é uma arte muito antiga:

Não se pode negar que a utilização do planejamento existe desde os primórdios da administração. Para Faria (1997), a construção das pirâmides egípcias é uma prova concreta dessa afirmação, o planejamento é considerado uma função administrativa primordial (*op. cit.* p. 12).

Quanto a determinar um roteiro a ser seguido para alcançar o objetivo proposto, Ferreira (2004) observa que planejamento é um estudo preparatório que emprega uma metodologia específica.

Os autores Mintzberg e Quinn (2001) relacionam o processo de planejamento à definição de ações a serem implantadas, a qualquer tempo, para avaliar uma modificação futura nas diretrizes da empresa. O planejamento, segundo esses autores, não trata apenas das decisões sobre o futuro, mas examina, sobretudo, qual o futuro das decisões já tomadas.

Os administradores, participando do processo de planejamento, passam a conhecer melhor todo o funcionamento interno da empresa, bem como suas relações com o meio ambiente e sua participação na economia da região onde está inserida. Sobre esse aspecto, Ribeiro (2007) pondera que o planejamento é uma ferramenta essencial para a organização encontrar o melhor caminho para consecução de sua missão e se preparar para eventualidades. Segundo essa autora, sem um planejamento a empresa terá dificuldades para gerir seus negócios.

Já Sanvicente (2008) comenta que é necessário planejar, pois ao pensar claramente sobre as atividades a serem desempenhadas, sobre os recursos a serem utilizados e, ainda, sobre o tempo necessário para executá-las, a empresa previne-se de imprevistos e de mudanças que possam ocorrer.

Há que se considerar, também, que o planejamento pode ser elaborado visando curto e/ou longo prazo. O plano anual é o planejamento de curto prazo, e nele os orçamentos determinam de forma quantitativa as medidas de tempo e os valores monetários. Já o planejamento de longo prazo determina previsões sobre o desempenho desejado no meio de atuação. Determina também as metas mais amplas e a emissão de documentos para oficializar o processo de planejamento (SANVICENTE, 2008).

Gazzoni (2003) comenta que o gerenciamento do conhecimento de determinadas situações reais a serem comparadas e/ou mensuradas com as que são desejadas e consideradas ideais podem evidenciar os riscos, os erros, os desvios e as correções necessárias das distorções identificadas. Assim, os profissionais responsáveis por essas decisões devem trabalhar somente quando detiverem informações e conhecimentos atualizados e adequadas ferramentas de auxílio à gestão, para alterar as decisões em longo prazo (*op. cit.*, 2003).

## **2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Atualmente a economia mundial passa por constantes mudanças e; segundo Kotler (2009), o período atual é a era da turbulência. Essas características evidenciam as vulnerabilidades das organizações, especialmente àquelas ligadas a fatores globais.

Essas dificuldades impõem aos administradores a necessidade de procurar meios para sobrepujar os problemas detectados no cotidiano de suas empresas. Dentre essas, destacam-se a carência de recursos financeiros e o custo para sua captação. Junte-se a esses obstáculos a falta de planejamento, que tem colaborado para que muitas empresas venham a conhecer a falência, especialmente as PME (MARQUES, 2008).

Considerando-se o exposto no parágrafo anterior, cabe observar que, em tempos de crise, o administrador financeiro precisa de informações atualizadas e confiáveis, para amparar a tomada de decisão, especialmente nas PME. Cabe observar também que o fato de se apontar o fator competitivo e a flexibilidade para desenvolver diversas estratégias competitivas, como diminuição de preços, colabora para a obtenção da qualidade, na excelência do atendimento, entre outros aspectos positivos (SANTIAGO, 2006).

Quanto ao período em que o processo de planejamento deve ocorrer, os autores Sertek, Guindami e Martins (2007) apontam que isso implica a precisão de um processo decisório que ocorre antes, durante e depois de sua preparação e prática na empresa.

Ribeiro (2007), citando Borenstein (1999), observa que o planejamento estratégico é um sistema formal que considera os pontos positivos e negativos da organização, bem como as ameaças e as oportunidades do ambiente, com a meta de produzir e articular resultados, determinando objetivos, estratégias e ações de maneira interligada às decisões.

Todas as atividades definidas no planejamento estratégico devem ter como meta e obrigação a maximização do rendimento das operações da organização. Os recursos humanos, legais, materiais e tecnológicos à disposição das empresas devem ser concentrados, para que, segundo Santiago (2006), seja possível alcançar os objetivos da organização.

Como objetivo de definir estratégia e torná-la facilmente apreendida pelos gestores da empresa, assim como pelos componentes das equipes, os autores Mintzberg e Quinn (2001) apresentam cinco definições que são conhecidas como cinco Pes (**P**lano, **P**retexto, **P**adrão, **P**osição e **P**erspectiva). Essas definições de estratégia estão reproduzidas no Quadro 1.

<b>CINCO DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA</b>	
<b>PLANO</b>	• A estratégia pode ser genérica ou específica.
<b>PRETEXTO</b>	• A estratégia como uma manobra específica para enganar ou iludir o concorrente.
<b>PADRÃO</b>	• A estratégia é entendida como um padrão de comportamento consistente, ao longo do período.
<b>POSIÇÃO</b>	• A estratégia é vista como força de mediação entre a organização e o ambiente, entre os contextos internos e externos.
<b>PERSPECTIVA</b>	• A estratégia não está voltada para o ambiente, mas para o pensamento dos estrategistas.

Quadro 1 – Cinco Definições de Estratégias  
Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

Vale comentar que essas definições de Mintzberg e Quinn (2001) contemplam o aspecto (genérico e específico), o objetivo (enganar e/ou iludir o concorrente), o padrão e a articulação estabelecidos e o âmbito (não no ambiente, mas no pensamento dos gestores) da estratégia. Esses fatores, quando observados pelos estrategistas, são suficientes para o estabelecimento de um conceito bastante abrangente de estratégia, visto que consideram vários momentos e posicionamentos dos responsáveis pelo sucesso da empresa.

Ainda sobre o entendimento pleno do que seja uma estratégia, Zaccarelli (2000, p. 42) afirma que “[...] a dificuldade para uma definição rápida e boa de estratégia deve-se à amplitude deste conceito, o que impede sua condensação em uma única frase”.

A afirmação de Zaccarelli corrobora o fato de Mintzberg e Quinn (2001) terem optado por cinco definições (Cinco Pes) para tentar uma abrangência da totalidade do conceito de estratégia, visto que defini-la em apenas uma sentença é praticamente impossível.

Com o objetivo de evidenciar que a definição de estratégia está sujeita à sua aplicabilidade em áreas determinadas, Mintzberg e Quinn (2001) exemplificam que ela pode ser entendida como um plano, uma diretriz, uma espécie de curso.

Esses autores apresentam citações de outros autores que observaram as particularidades de determinadas áreas, como a militar, a de teoria de jogos e a da administração, peculiaridades essas que exigem uma definição diferenciada de estratégia:

- **área militar:** a estratégia trata do "planejamento do plano de guerra, moldando as campanhas e, dentro destas, tomando decisões sobre engajamentos individuais" (VON CLAUSEWITZ, 1996, p. 177);
- **teoria de jogos:** a estratégia é "um plano completo que especifica quais opções serão feitas pelo jogador em cada situação possível" (VON NEWMAN E MORGENSTERN, 1944, p. 79); e
- **administração:** "A estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado com finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados" (GLUECK, 1980, p. 9).

Segundo os autores Serra, Torres e Torres (2003), estratégia e planejamento estratégico têm significados diferentes, porém devem coexistir, pois um depende do outro, tornando o planejamento essencial para que as metas da empresa sejam alcançadas.

O Quadro 2 apresenta aspectos importantes a serem observados para determinar a diferença entre estratégia e planejamento estratégico.

ASPECTOS OBSERVADOS	ESTRATÉGIA	PLANEJAMENTO
Essência	• Síntese	• Análise
Fonte	• Criatividade	• Método
Autoria	• Qualquer	• Determinado
Tempo	• Qualquer	• Determinado
Resultado	• Visão	• Plano

Quadro 2 – Diferenças entre estratégia e planejamento  
Fonte: Serra, Torres e Torres (2003)

Observa-se, a partir do Quadro 2, que a estratégia é relacionada à composição das disposições do setor em que a empresa opera, considerando-se, tanto as competências e contingências, como também a busca de um modelo para se alcançar vantagem competitiva. Observa-se, também, que o planejamento estratégico está sujeito a análise, a partir de metas predeterminadas, que torne indispensáveis a implantação de ações e a reserva de recursos (SERRA, TORRES e TORRES, 2003).

Desse modo, a estratégia pode ser considerada um guia de orientação que possibilita às PME apontarem, por exemplo, decisões sobre interações com oponentes e reações imprevisíveis. Esse guia, segundo Zaccarelli (2000), pode ser

dividido em duas partes: ações e reações, envolvendo aspectos do negócio e preparação para se obter vantagens nas interações.

Já Oliveira (1999) considera que os grandes níveis hierárquicos se distinguem em três tipos de planejamento, conforme representado no Quadro 3: o estratégico, o tático e o operacional, sendo possível relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme apresentado na Figura 1.

TIPOS DE PLANEJAMENTO	
<b>ESTRATÉGICO</b>	Tem objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, que é composto por diretores, assessores e gerentes.
<b>TÁTICO</b>	Tem objetivos de mais curto prazo e com maneiras e ações que geralmente afetam somente uma parte da empresa, representam os cargos de liderança e comando na organização, que são compostos por líderes, chefes e coordenadores.
<b>OPERACIONAL</b>	Tem objetivo mais formal, principalmente nos documentos escritos, nas metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; são as pessoas que executam as tarefas, trabalham na fabricação dos produtos.

Quadro 3 – Tipos de Planejamento  
Fonte: Oliveira (1999)



Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento  
Fonte: Oliveira (1999)

Mintzberg e Quinn (2001) observam que os níveis de decisão e os tipos de planejamento aplicados deverão ser as mais relevantes, dentre todas as outras operações da empresa. Poderão ocorrer alguns erros táticos, porém a estratégia terá que ser tomada da maneira correta, para se destacar diante dos concorrentes. Será necessário focar o esforço, pois a alavanca que faz com que os profissionais

haja por meio de ação coletiva é a estratégia. Entretanto, os autores recomendam que não se descuide dos objetivos e metas e que se mude a estratégia, quando necessário.

Segundo Ribeiro (2007), a estratégia empresarial é o modelo de decisão em que uma empresa define e expõe seus objetivos, propósitos ou metas, determina as políticas fundamentais e os planos para alcançar essas metas, além de estabelecer a escala de negócios em que deve se envolver.

Para implementar uma estratégia empresarial, é necessário adotar um tipo de gestão estratégica que, segundo Costa (2007), é muito mais abrangente que a primeira, pois engloba as avaliações de diagnóstico e de prontidão. Inclui também a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a empresa, a escolha de estratégias, a retenção de metas e desafios, e, ainda, a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de implantação.

No Quadro 4 pode-se observar que o conceito de estratégia, segundo Costa (2007), divide-se em Formalidade e Finalidade. Esses aspectos contemplam fatores como crescimento, continuidade e sobrevivência da instituição, e também o envolvimento de vários agentes da organização.

<b>CONCEITO DE ESTRATÉGIA</b>	
<b>Formalidade</b>	O processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo todos os gerentes e colaboradores da organização.
<b>Finalidade</b>	Assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas.

Quadro 4 – Conceito de Estratégia  
Fonte: Costa (2007, p. 56)

Além dos aspectos Formalidade e Finalidade, apontados por Costa (2007), Sertek, Guindami e Martins (2007) fazem referência aos termos: estratégias, planejamento estratégico e administração estratégica. Afirmam que esses vocábulos

fazem parte do dia a dia de profissionais de empresas e de instituições corporativas; no entanto, comentam que nem sempre seu real significado é de conhecimento geral.

Todas as metas relacionadas no planejamento estratégico devem convergir para obtenção de respostas concisas ou para apresentação de problemas que configurem vulnerabilidades (COSTA, 2007).

O autor observa, ainda, que esses problemas devem ser conduzidos e abordados favoravelmente, no plano estratégico preparado. O fluxograma (reproduzido na Figura 2) apresenta todas as etapas essenciais para a execução do Planejamento Estratégico.

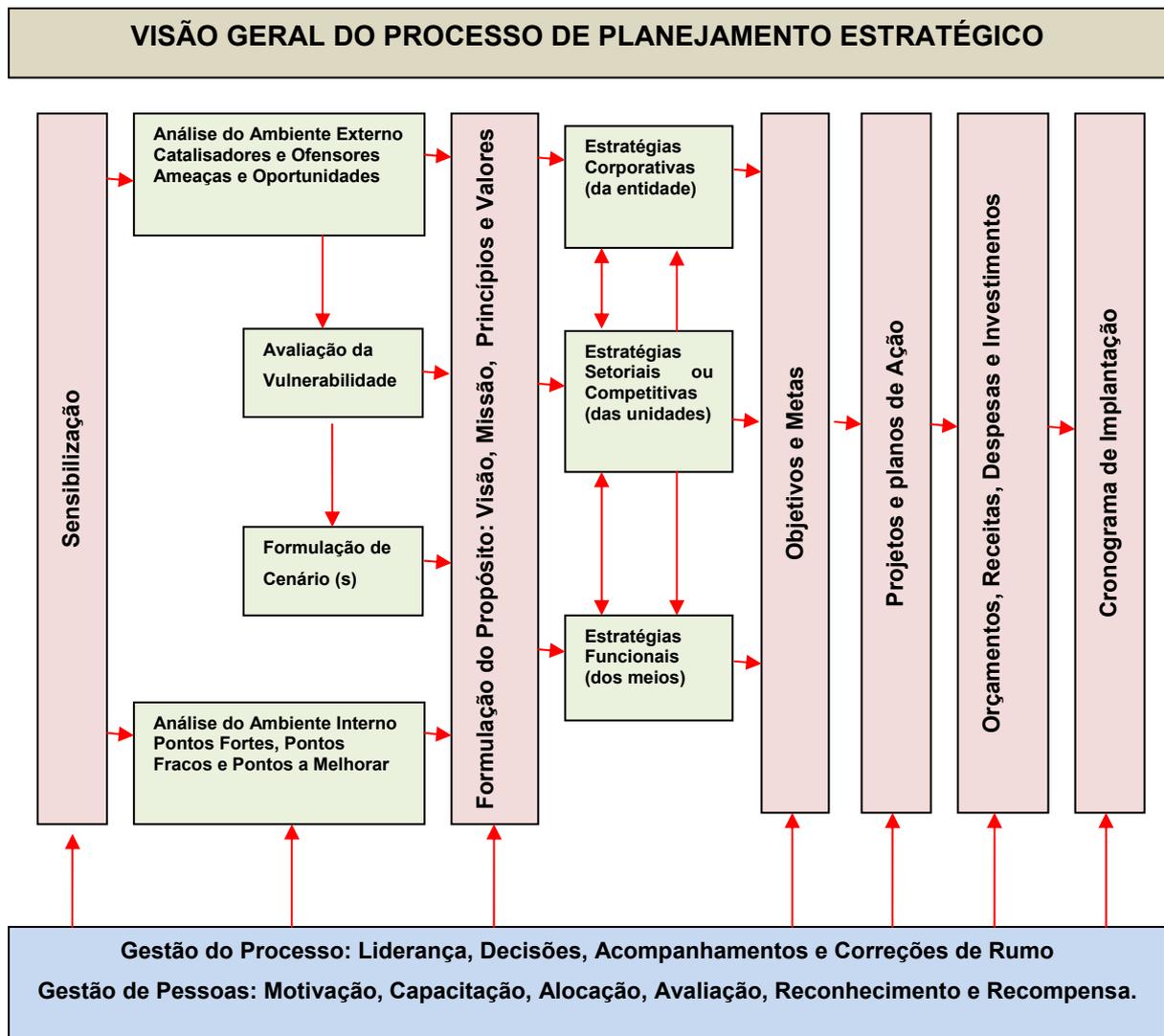


Figura 2 – Visão geral do processo de planejamento estratégico  
Fonte: Costa (2007, p. xl)

## 2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é uma ferramenta que possibilita a elaboração de roteiros para conduzir, administrar e controlar as ações dos gestores na construção de seus objetivos. É realizado por meio de instrumentos fundamentais, como o planejamento de caixa e o de lucros. Os planos financeiros podem ser elaborados com vistas ao longo prazo, sendo denominados estratégicos, e direcionam a formação de planos e orçamentos operacionais (GITMAN, 2004).

Observa-se que os administradores financeiros precisam desempenhar suas atividades visando alcançar seus objetivos. Gitman (2004) pondera ser importante delegar aos proprietários e gestores das PME a utilização correta de ferramentas de auxílio a administração financeira, as quais podem ser destacadas com maior ênfase as demonstrações financeiras delineadas como elemento do procedimento de geração de fluxo de caixa positivo.

Os planos financeiros com características e excelência precisam resultar em fluxos de caixa livres, substanciais, que se exponham de maneira aceitáveis para desempenhar obrigações com credores, e determinar resultados positivos para os proprietários.

Desta maneira o gestor financeiro necessita utilizar processos determinados e cautelosos de planejamento e gestão dos fluxos de caixa da empresa para alcançar suas metas [...] (GITMAN, 2004).

De forma geral, por meio desses planos e orçamentos, as empresas programam seus objetivos estratégicos em longo prazo. Conforme Zdanowicz (2001), por meio do planejamento pode-se realizar uma gestão eficaz. Se não esquematizar suas atividades, o gestor corre o risco de ser surpreendido por imprevistos e colocar a corporação em grandes dificuldades, ou até mesmo levá-la à falência.

Segundo Sanvicente e Santos (2000), planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as atribuições correspondentes de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos fixados para a empresa e suas diversas unidades.

Esses autores explanam que controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades e comparar o desempenho efetivo com o que foi planejado, avaliando os resultados obtidos e visando ao aperfeiçoamento do processo.

Planejamento requer o comprometimento definido da administração, no sentido de atingir aos objetivos previamente estabelecidos. É, portanto, a atividade de se antecipar às mudanças, organizando as ações que serão tomadas e os recursos que serão alocados (SCHMIDT JÚNIOR, 2002).

Gitman (2004) observa que planejamento financeiro é uma ferramenta que procura visualizar os possíveis resultados de operação que serão alcançados no período vigente, considerando todos os parâmetros que interferem na produtividade, eficácia e competitividade estabelecida na atualidade pelo mercado e pelas empresas concorrentes.

Ainda de acordo com o autor, o planejamento financeiro oferece orientação para direcionar, coordenar e controlar as tomadas de decisões da empresa, para que possa alcançar suas metas. Assim, funciona como se fosse uma bússola na elaboração dos planos financeiros de curto prazo, chamados operacionais.

Ainda segundo Gitman (2004), os planos financeiros em curto prazo são visualizados em um período de um a dois anos, já os planos em longo prazo vão de dois a dez anos. Observa-se que esses períodos variam de acordo com as atividades e os interesses de cada organização. O impacto será de acordo com as estimativas elaboradas conforme os resultados atuais fundamentados no planejamento financeiro.

Ross, Westerfield e Jaffe (2008) explicam que o planejamento financeiro deve incluir algumas diretrizes, como: identificação das metas financeiras; análise das diferenças entre essas metas e a situação financeira atual; execução das ações necessárias para se atingir os objetivos financeiros. Em síntese, o plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito num período futuro.

Ainda de acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2008, p. 589), o planejamento apresenta duas dimensões: prazo e nível de agregação. Um plano financeiro, portanto, é uma declaração do que deve ser feito racionalmente, quando se esclarecem suas virtudes. Quase todas as decisões abrangem períodos longos de

implantação. Em situações de incertezas, isso ordena que as decisões sejam tomadas muito antes de sua implantação.

Na Figura 3 é possível visualizar de modo geral o processo de planejamento financeiro e o processo de controle.



Figura 3 – Visão geral do processo de planejamento financeiro e processo de controle  
Fonte: Lucion (2005, p. 147)

Camargo (2007) conclui que planejamento financeiro nada mais é do que envolver e avaliar os recursos imprescindíveis para os planos da empresa, definir as fontes desses recursos e instituir seu melhor aproveitamento. Para efetivar um adequado planejamento financeiro – conforme a autora – existe uma diversidade de modelos para as empresas adotarem, de acordo com suas necessidades, áreas de atuação, tamanho e porte.

O formato mais simples do modelo de planejamento financeiro é o uso de planilhas eletrônicas, que simulam um conjunto de analogias para análise e manipulação dos dados. Os pacotes de programas desenvolvidos para o planejamento financeiro envolvem cálculos matemáticos das relações básicas contábeis, de índices e formatos amparados em fórmulas automáticas, que calculam, atualizam e exibem dados e resultados em qualquer formato desejado (HELFFERT, 2000).

Segundo Helfert (2000), existem modelos programados para o planejamento financeiro de curto prazo, que são normalmente modelos de programação linear. Esses modelos procuram identificar, a partir de um leque de políticas alternativas identificadas pelo gestor financeiro, qual plano será mais adequado à empresa. O resultado encontrado é a formação de um sistema ágil que, diferentemente dos sistemas habituais, não é separado do planejamento estratégico da organização, mas uma chave para as empresas obterem reais vantagens competitivas.

No Quadro 5, observa-se que há pontos em comum nos diversos modelos de Planejamento Financeiro:

<b>MODELO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Previsão de vendas</b>	Previsões de vendas exatas não são possíveis porque as vendas dependem do comportamento futuro e incerto da economia.
<b>Demonstrações projetadas</b>	Composta por projeções de balanço, demonstrações de resultado e demonstrações de origens e aplicações.
<b>Necessidades de ativos</b>	É composta pelos gastos de capital projetados e discute as aplicações propostas de capital de giro líquido.
<b>Necessidades de Financiamentos</b>	Uma parte desse plano discute os esquemas de financiamentos e outra parte discute a política de dividendos e a política de endividamento.
<b>Variável de análise do desempenho econômico financeiro fechamento</b>	A taxa de crescimento do número de ações compatível com o crescimento do balanço.
<b>Premissas econômicas</b>	O ambiente econômico que a empresa espera vigorar, durante o prazo do plano.

Quadro 5 – Modelos de Planejamento Financeiro

Fonte: Ross, Westerfield e Jaffe (2008, pp. 590 e 591)

Gitman (2004) aponta que os planos financeiros eficazes se preocupam com os sistemas utilizados para controlar as demonstrações financeiras, projetadas de modo mais competitivo, e também para verificar a demonstração de fluxos de caixa. Assim, o administrador pode decidir se alguma provisão deve ser adotada, em vista dos fluxos de caixa resultantes.

Helfert (2000) observa que os demonstrativos financeiros permanecem a fonte primária de informação para a maioria dos investidores e analistas. Ainda que as demonstrações financeiras não sejam totalmente competentes para fornecer repostas precisas sobre as medidas de desempenho aplicadas, são valiosas porque a administração é forçada a avaliar continuamente como a empresa está atuando. Desse modo, as demonstrações financeiras provêm subsídios úteis para que seja concluída a análise do desempenho econômico financeiro.

Gitman (2004) enfatiza que a probabilidade de verificações por determinada empresa ou setor desencadeia distintas operações decisivas que, se alteradas, deverão acrescer sua eficiência. O autor destaca que, exclusivamente por meio da análise de diversos índices, seria oportuno avaliar o perfil e as tendências de determinada empresa ou setor, além de se promover uma análise macro ambiente da organização. Essa comparação deverá fornecer os melhores elementos referentes à melhora ou piora do desempenho da empresa.

## **2.4 ESTRUTURA DOS DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS**

As demonstrações contábeis brasileiras são basicamente regidas pela lei n.º 6.404/76, alterada pela lei n.º 10.303, de 31.10.2001. São associadas a sociedades por ações, mas estendem-se às demais sociedades sujeitas à tributação do Imposto de Renda com base no Lucro Real (Lucro Contábil Ajustado), por força do Decreto-lei n.º 1598/77 (SÁ, 2009).

Segundo Assaf Neto (2008), as sociedades por ações são obrigadas a elaborar e publicar as demonstrações Contábeis ou Financeiras. As demais sociedades não anônimas não são obrigadas à publicação de suas demonstrações financeiras; elaboram as mesmas demonstrações, exceto a de origem e aplicações de recursos, que passa a não ser obrigatória.

As demonstrações financeiras são: Balanço Patrimonial; Demonstrações das Mutações Patrimoniais ou Demonstrações dos Lucros ou Prejuízos Acumulados; Demonstrações do Resultado do Exercício; e, Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos, em que existe a complementação obrigatória por meio de notas explicativas, ou demonstrações contábeis, necessárias para esclarecimento da situação Patrimonial ou dos Resultados do Exercício, conforme apresentado no Quadro 6 (ASSAF NETO, 2008).

DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA	EXPLANAÇÃO
<p align="center"><b>Balanço Patrimonial</b></p>	<p>O balanço é um instantâneo do valor contábil da empresa numa certa data, como se fosse uma fotografia da empresa naquele momento. Nessa demonstração, o Balanço Patrimonial é dividido em duas colunas: A coluna da esquerda corresponde ao ativo (bens e direitos da empresa), e a da direita refere-se ao passivo (obrigações) e ao patrimônio líquido (capital próprio).</p>
<p align="center"><b>Demonstração das Mutações Patrimoniais ou Lucros e Prejuízos Acumulados</b></p>	<p>Por determinação da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), essa demonstração não é legalmente obrigatória para as companhias abertas. A obrigatoriedade, pela legislação, é a demonstração de lucros e prejuízos acumulados, que é a explicação do que aconteceu com essa conta durante o exercício social.</p>
<p align="center"><b>Demonstração de Resultado do Exercício</b></p>	<p>A Demonstração de Resultado do Exercício é um relatório contábil que permite evidenciar a situação econômica da organização, em que podemos verificar o resultado obtido (Lucro ou Prejuízo) no desenvolvimento de suas atividades, durante um determinado período, geralmente igual a um ano, e quantificar o que recebe (receitas) e quanto gasta (custos e despesas).</p>
<p align="center"><b>Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos – DOAR</b></p>	<p>Denomina-se DOAR o objetivo de evidenciar de onde se originaram os valores que aumentaram o capital circulante líquido da empresa e para onde foram os valores que o diminuíram. Esse fluxo financeiro procura ampliar a utilidade das demonstrações contábeis.</p>

Quadro 6 – Demonstração Financeira

Fonte: Ross, Westerfiel e Jaffe (2008); Sanvicente (2008); Assaf Neto (2008).

A Figura 4 e o Quadro 7 elucidam e ilustram o Modelo de Balanço Patrimonial da Empresa e o Modelo Estrutural de Demonstração de Resultados.

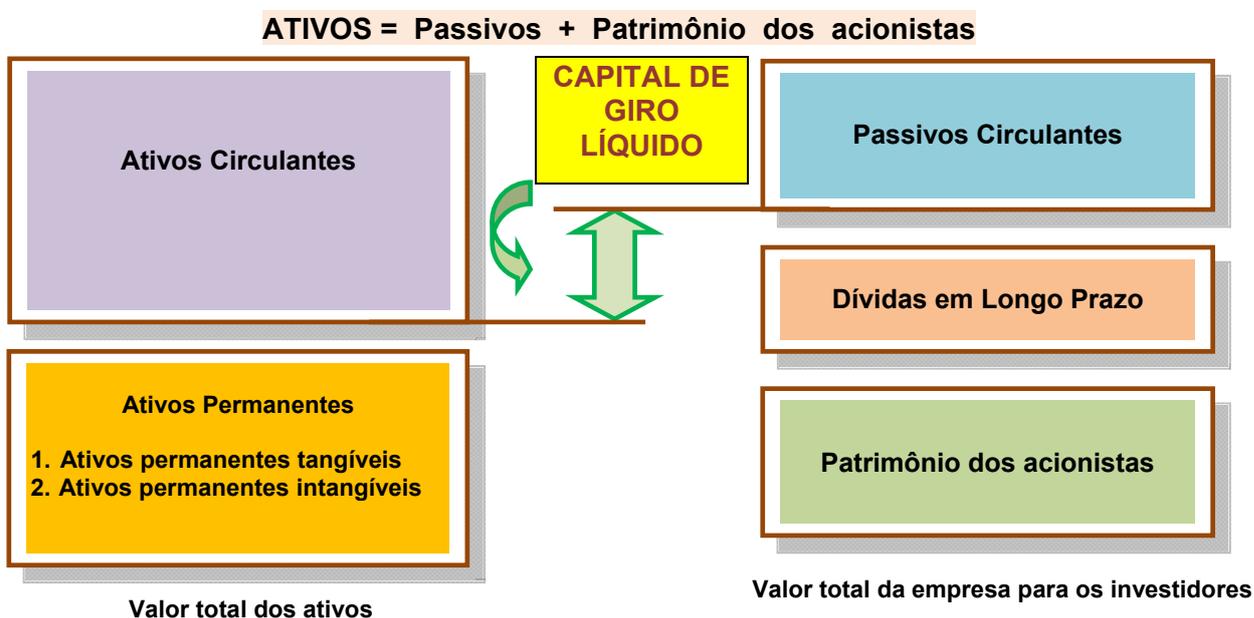


Figura 4 – Modelo de Balanço Patrimonial da Empresa  
Fonte: Ross *et al.* (2008)

<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS</b>
- ( - ) Deduções, descontos concedidos, devoluções
- ( - ) Impostos sobre vendas
<b>= RECEITA LÍQUIDA</b>
- ( - ) Custos dos produtos vendidos e dos serviços prestados
<b>= LUCRO BRUTO</b>
- ( - ) Despesas de vendas
- ( - ) Despesas administrativas
- ( - ) Despesas financeiras líquidas
- ( - ) Outras despesas operacionais
- (+) Outras receitas operacionais
<b>= LUCRO OPERACIONAL</b>
- ( - ) Despesas não-operacionais
- (+) Receitas não-operacionais
- (+) Saldo da conta de correção monetária
<b>= LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA</b>
- ( - ) Provisão para Imposto de Renda
<b>= LUCRO LÍQUIDO ANTES DE PARTICIPAÇÃO E CONTRIBUIÇÕES</b>
- ( - ) Participações
- ( - ) Contribuições
<b>= LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>
<b>VALORES \$</b>
<b>= LUCRO POR AÇÃO</b>

Quadro 7 – Modelo Estrutural de Demonstração de Resultados  
Fonte: Sá (2009)

### 2.4.1 Análise das Demonstrações Financeiras

A Análise de Demonstrações Financeiras tem como intuito possibilitar a comparação de dados financeiros de uma ou mais empresas. Ao analisar uma única empresa, os dados devem ser provenientes da série temporal de demonstrativos da empresa. Já a análise comparativa de empresas é feita a partir de dados de um conjunto de empresas, usualmente de um mesmo setor, considerando um mesmo período de tempo (HELFERT, 2000).

Segundo Assaf Neto (2008), a Análise das Demonstrações Financeiras compõe um estudo importante da administração financeira, e desperta interesse, tanto para administradores de empresas, como para diversos outros segmentos de analistas externos. Analisa-se o desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, diagnosticando-se suas consequências, posição atual, e produzindo resultados que sirvam de base para previsões futuras.

Podem-se utilizar dois tipos de análises – Horizontal e Vertical, conforme o Quadro 8.

<b>ANÁLISE HORIZONTAL E/OU ANÁLISE VERTICAL</b>	
<b>Análise Horizontal</b>	<p>Assaf Neto (2008) define análise horizontal como a demonstração financeira em determinados intervalos de tempo, e de diferentes exercícios sociais.</p> <p>Avalia a evolução temporal dos custos com objetivo de identificar tendências ou anormalidades. São avaliados pelo menos dois períodos em sequência, o que permite avaliar a evolução de cada elemento patrimonial e de resultado ao longo de diversos períodos.</p> <p>A análise horizontal permite ao gestor comparar a evolução e a tendência de cada conta do balanço em relação à evolução total do negócio, concentrando sua atenção nos itens mais críticos ou de maior interesse (CAMARGO, 2007),</p>
<b>Análise Vertical</b>	<p>Segundo Assaf Neto (2008), Análise Vertical é também um processo comparativo, expresso em porcentagem, em que se aplica ao se relacionar uma conta ou grupo de contas com valores afins ou relacionáveis, identificados no mesmo demonstrativo. Dispondo-se dos valores absolutos em forma vertical, pode-se apurar facilmente a participação relativa de cada item contábil no ativo, no passivo ou na demonstração de resultados, e sua evolução no tempo.</p> <p>A análise vertical permite ao gestor comparar a evolução e a tendência de cada conta do balanço em relação à evolução do seu negócio, concentrando sua atenção nos itens mais críticos ou de maior interesse, o que lhe permite identificar as alterações na composição da estrutura patrimonial e sua relação com o resultado organizacional (CAMARGO, 2007).</p>

Quadro 8 – Análise Horizontal e/ou Análise Vertical  
Fonte: Camargo (2007) e Assaf Neto (2008)

Como exemplo referente à Análise Horizontal do Balanço Patrimonial, a demonstração financeira em determinados intervalos de tempo, como exposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise Horizontal do Balanço Patrimonial

Ativo	2004	Análise horizontal	2005	Análise Horizontal	Passivo	2004	Análise horizontal	2005	Análise horizontal
<b>Circulante</b>	<b>1.200</b>	<b>100%</b>	<b>1.500</b>	<b>125%</b>	<b>Circulante</b>	<b>600</b>	<b>100%</b>	<b>500</b>	<b>83,33%</b>
Caixa	350	100%	500	142,86%	Fornecedores	400	100%	280	70%
Clientes	580	100%	450	77,59%	Salários	200	100%	220	110%
Estoques	270	100%	550	203,7%	<b>Exigível em longo prazo</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>900</b>	<b>180%</b>
<b>Realizável em longo prazo</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>400</b>	<b>80%</b>	Financiamentos	500	100%	900	180%
<b>Permanente</b>	<b>1.500</b>	<b>100%</b>	<b>1.600</b>	<b>106,67%</b>	<b>Patrimônio líquido</b>	<b>2.100</b>	<b>100%</b>	<b>2.100</b>	<b>100%</b>
Móveis/Utensílios	600	100%	700	116,67%	Capital social	1.900	100%	1.900	100%
Equipamentos	900	100%	900	100%	Lucro acumulado	200	100%	200	100%
<b>Total ativo</b>	<b>3.200</b>	<b>100%</b>	<b>3.500</b>	<b>109,38%</b>	<b>Total passivo</b>	<b>3.200</b>	<b>100%</b>	<b>3.500</b>	<b>109,38%</b>

Fonte: Camargo (2007)

Para exemplificar a Análise Horizontal de um Demonstrativo do Resultado do Exercício, utiliza-se a Tabela 2, em que é empregada a técnica de comparação de valores de cada item do demonstrativo em cada período, com o valor correspondente em determinado período anterior, considerado como base.

Tabela 2 – Análise Horizontal de um Demonstrativo do Resultado do Exercício

	2004	Análise horizontal	2005	Análise horizontal
Receita bruta	11.260	100%	10.950	97,25%
Imposto sobre vendas	(3.040)	100%	(2.960)	97,37%
<b>Receita líquida</b>	<b>8.220</b>	<b>100%</b>	<b>7.990</b>	<b>97,20%</b>
Custo de mercadorias vendidas	(3.700)	100%	(3.600)	97,30%
<b>Lucro bruto</b>	<b>4.520</b>	<b>100%</b>	<b>4.390</b>	<b>97,12%</b>
Despesas operacionais	(1.780)	100%	(1.440)	80,90%
<b>Lucro operacional</b>	<b>2.740</b>	<b>100%</b>	<b>2.950</b>	<b>107,66%</b>
Imposto de renda	(410)	100%	(440)	107,32%
Contribuição social	(220)	100%	(240)	109,09%
<b>Lucro líquido</b>	<b>2.100</b>	<b>100%</b>	<b>2.270</b>	<b>107,58%</b>

Fonte: Camargo (2007)

A Tabela 3 exemplifica a Análise Vertical de Balanço Patrimonial que constitui um dos instrumentos fundamentais para análise de estrutura patrimonial e que consiste em determinar os percentuais de cada conta ou cada grupo de contas do Balanço Patrimonial em relação ao valor total do Ativo ou Passivo.

Tabela 3 – Análise Vertical de um Balanço Patrimonial

Ativo	2004	Análise Vertical	Passivo	2004	Análise vertical
<b>Circulante</b>	<b>1.200</b>	<b>37,50%</b>	<b>Circulante</b>	<b>600</b>	<b>18,75%</b>
Caixa	350	10,94%	Fornecedores	400	12,50%
Clientes	580	18,12%	Salários	200	6,25%
Estoques	270	8,44%	<b>Exigível em longo prazo</b>	<b>500</b>	<b>15,62%</b>
<b>Realizável em longo prazo</b>	<b>500</b>	<b>15,62%</b>	Financiamentos	500	15,62%
<b>Permanente</b>	<b>1.500</b>	<b>46,88%</b>	<b>Patrimônio líquido</b>	<b>2.100</b>	<b>65,63%</b>
Móveis/Utensílios	600	18,75%	Capital social	1.900	59,38%
Equipamentos	900	28,13%	Lucro acumulado	200	6,25%
<b>Total ativo</b>	<b>3.200</b>	<b>100%</b>	<b>Total passivo</b>	<b>3.200</b>	<b>100%</b>

Fonte: Camargo (2007)

A Tabela 4 exemplifica como é feita a determinação da proporcionalidade das contas do demonstrativo de resultado em relação à receita líquida de vendas considerada como sua base de informações.

Tabela 4 – Análise Vertical de Demonstrativo do Resultado do Exercício

	2004	Análise vertical
Receita bruta	11.260	—
Imposto sobre vendas	(3.040)	—
<b>Receita líquida</b>	<b>8.220</b>	<b>100%</b>
Custo de mercadorias vendidas	(3.700)	45,01%
<b>Lucro bruto</b>	<b>4.520</b>	<b>54,99%</b>
Despesas operacionais	(1.780)	21,65%
<b>Lucro operacional</b>	<b>2.740</b>	<b>33,33%</b>
Imposto de renda	(410)	4,99%
Contribuição social	(220)	2,68%
<b>Lucro líquido</b>	<b>2.100</b>	<b>25,67%</b>

Fonte: Camargo (2007)

Os exemplos apresentados nas tabelas 1 a 4 têm como objetivo comparar cada item proposto, visando eliminar prováveis distorções com deduções de impostos diretos e/ou abatimento e devoluções, acompanhada da interpretação e da análise dos valores.

## 2.4.2 Índices Financeiros

Índices econômicos e financeiros são relações entre elementos das demonstrações financeiras formadas com o objetivo de se obter informações para a tomada de decisão, uma vez que permitem decifrar aspectos econômicos e financeiros inerentes às organizações. É necessário, pois, segundo Helfert (2000), um aprofundamento no estudo dos Índices Econômicos Financeiros que sinalizam alguns sintomas de problemas, verificando assim se realmente existe essa vulnerabilidade, e por que existe.

As definições dos índices financeiros variam de autor para autor. Estão apresentados no Quadro 9 os índices classificados por Ross, Westerfield e Jaffe (2008) e, no Quadro 10, os classificados por Gitman (2004). A Classificação de Índices Econômicos Financeiros de Rentabilidade e Mercado realizados por Gitman (2004) é apresentada no Quadro 11.

<b>ÍNDICES ECONÔMICOS FINANCEIROS</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
<b>Solvência em curto prazo</b>	capacidade de pagamento a curto prazo
<b>Atividade</b>	gestão dos investimentos em ativos
<b>Alavancagem financeira</b>	empresa apoiada em recursos de terceiros
<b>Rentabilidade</b>	lucratividade da empresa
<b>Valor</b>	valor da empresa

Quadro 9 – Classificação de Índices Econômicos Financeiros  
Fonte: Ross, Westerfield e Jaffe (2008)

ÍNDICES ECONÔMICOS FINANCEIROS DE LIQUIDEZ / ATIVIDADE / ENDIVIDAMENTO		
Categoria	Subcategorias	Fórmula
Índices de Liquidez	Índice de Liquidez Corrente	$\text{Liquidez Circulante} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Índice de Liquidez seca	$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$
Índices de Atividade	Giro do Estoque	$\text{Giro de Estoque} = \frac{\text{Custo de Produtos Vendidos}}{\text{Estoques}}$
	Prazo Médio de Recebimento	$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\text{Receita Bruta de Vendas}} \times 360$
	Prazo Médio de Pagamentos	$\text{Prazo Médio de Pagamento} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Custos das Mercadorias Vendidas}} \times 360$
Índices de endividamento	Índice de endividamento geral	$\text{Índice de Endividamento Geral} = \frac{\text{Passível Exigível Total}}{\text{Ativo Total}}$
	Índice de cobertura de juros	$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda}}{\text{Juros}}$
	Índice de cobertura de pagamentos fixos	$\text{Índice de Cobertura de Pgtos Fixos} = \frac{\text{Lucro Antes de Jurose Imposto Renda} + \text{Aluguéis}}{\text{Juros} + \text{Aluguéis}}$

Quadro 10 – Classificação de Índices Econômicos Financeiros (Liquidez / Atividade / Endividamento)  
Fonte: Gitman (2004)

ÍNDICES ECONÔMICOS FINANCEIROS DE RENTABILIDADE E MERCADO		
Categoria	Subcategorias	Fórmula
Índices de Rentabilidade	Margem de lucro bruto	Margem de Lucro Bruto = $\frac{\text{Receitas de Vendas} - \text{Custos dos Produtos Vendidos}}{\text{Receitas de Vendas}}$
	Margem de lucro operacional	Margem de Lucro Operacional = $\frac{\text{Resultados Operacional}}{\text{Receitas de Vendas}}$
	Margem de Lucro líquido	Margem de Lucro Líquido = $\frac{\text{Lucro disponível aos acionistas ordinários}}{\text{Receitas de Vendas}}$
	Lucro por ação (LPA)	Lucro por Ação = $\frac{\text{Lucro disponível para acionistas ordinários}}{\text{Número de Ações Ordinárias}}$
	Retorno de ativo total (ROA)	Retorno do Ativo Total = $\frac{\text{Lucro disponível para acionistas ordinários}}{\text{Ativo Total}}$
	Retorno de capital próprio (ROE)	Retorno do Capital Próprio = $\frac{\text{Lucro disponível para acionistas ordinários}}{\text{Patrimônio dos Acionistas Ordinários}}$
Índices de valor de mercado	Índices de preço/lucro (P/L)	Índices de Preço/Lucro (P/L) = $\frac{\text{Preços de mercado da Ação Ordinária}}{\text{Lucro por Ação}}$
	Índice preço/valor patrimonial (P/V)	Valor Patrimonial da Ação Ordinária = $\frac{\text{Patrimônio dos Acionistas Ordinários}}{\text{Número de Ações Ordinárias}}$

Quadro 11 – Classificação de Índices Econômicos Financeiros de Rentabilidade e Mercado  
Fonte: Gitman (2004)

Camargo (2007) enfatiza que, quando se pondera sobre aspectos financeiros, é necessário mencionar o equilíbrio patrimonial, que admite avaliação da competência da empresa em pagar os compromissos assumidos que o capital investido na empresa proporciona aos seus investidores.

Essa situação é comprovada por meio da demonstração do resultado. Importante para se chegar aos resultados é ter cuidado para elaborar o processo de planejamento financeiro, que se inicia com a preparação de planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos.

Segundo Gitman (2004), esses planos norteiam a formulação de planos financeiros e orçamentos de curto prazo, ou operacionais, que significam a implantação dos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa. No Quadro 12, a classificação dos Planos Financeiros.

<b>PLANOS FINANCEIROS</b>	
<b>Em longo prazo (estratégicos)</b>	ajustam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto previsto para um período de dois anos. Esses planos representam um importante componente de estratégica, juntamente com os programas de desenvolvimento de produtos e marketing, estrutura de capital e fontes básicas de financiamentos.
<b>De curto prazo (operacionais)</b>	fixam as providências financeiras de curto prazo e o impacto que possam gerar num período de dois anos. Com base nos planos de produção, a empresa traça uma estimativa de suas necessidades de mão-de-obra, os gastos gerais de produção e as despesas operacionais. Com isso torna-se possível preparar a demonstração de resultado e orçamento de caixa da empresa.

Quadro 12 – Planos Financeiros Estratégicos e Operacionais  
Fonte: Gitman (2004, p. 93)

No Quadro 13, os modelos de processos de planejamento financeiro segundo diversos autores.

<b>PROCESSOS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO</b>	
<b>Planejamento do Orçamento de Caixa</b>	Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2008), é uma ferramenta de extrema importância no planejamento financeiro em curto prazo. Permite ao gestor financeiro, no caso de pequena empresa equilibrar seu fluxo de caixa, que é uma das principais preocupações, identificando ainda possíveis sobras ou falta de recursos financeiros para que possa gerenciar melhor as finanças da empresa.
	Para Camargo (2007), o orçamento é um plano escrito que procura ilustrar a situação futura das organizações por meio do comportamento esperado de algumas variáveis. As grandes empresas elaboram orçamentos mais complexos, e as pequenas empresas concentram maior atenção à projeção do fluxo de caixa, por ser mais preocupante devido à escassez de recursos financeiros.
<b>Demonstração do fluxo de caixa</b>	Para Camargo (2007), o fluxo de caixa é uma demonstração financeira com aplicação basicamente gerencial, pois ainda não existe em lei a obrigação de sua publicação. Seus dados, assim, não estão sujeitos a alterações destinadas a cumprir exigências legais ou tributárias. A demonstração do fluxo de caixa evidencia as transações empresariais que afetam o caixa da empresa, analisando a origem dos recursos disponíveis, onde foram aplicados e qual o seu resultado.
<b>Fluxos de caixa da empresa</b>	Segundo Gitman (2004), os fluxos de caixa das empresas são divididos em: Fluxos operacionais – entrada e saídas diretamente ligadas a vendas, produção de bens e serviços. Fluxo de investimentos - associados à compra e à venda de ativos permanentes, sejam eles imobilizados ou investimentos. Fluxo de financiamentos - operações de captação de recursos de terceiro e capital próprio.

Quadro 13 – Modelos de Processos de Planejamento Financeiro  
Fonte: Ross, Westerfield e Jaffe (2008); Camargo (2007) e Gitman (2004)

Outro ponto relevante a que os administradores precisam estar atentos é a Classificação de Entradas e Saídas, que podem ser analisadas na demonstração de fluxos de caixa, e que, em sua essência, resumem-se a fontes e aplicações de caixa em certo período. Observem-se, no Quadro 14, as fontes (entradas) e as aplicações (saídas) (GITMAN, 2004).

ENTRADAS (FONTES)	SAÍDAS (APLICAÇÕES)
Redução de qualquer ativo	Aumento de qualquer ativo
Aumento de qualquer passivo	Redução de qualquer passivo
Lucro líquido depois do imposto de renda	Prejuízo líquido
Depreciação e outras despesas são desembolsadas	Pagamento de dividendos
Venda de ações	Recompra ou cancelamentos de ações

Quadro 14 – Entradas e Saídas de Caixa  
Fonte: Gitman (2004)

Na demonstração de fluxos de caixa, os fluxos podem também ser divididos em dois tipos (Quadro 15).

FLUXOS DE CAIXA		
TIPO	DESCRIÇÃO	FÓRMULA
<b>Operacional (FCO)</b>	É o fluxo de caixa gerado por uma empresa em suas atividades regulares – produção e vendas de bens e serviços	<b>Fluxo de Caixa Operacional = Laji – imposto de renda + depreciação</b> Onde <b>Laji</b> é o lucro antes dos juros e imposto.
<b>Livre (FCL)</b>	É o volume de fluxo de caixa disponível aos investidores em títulos da empresa fornecedores de capital de terceiros e capital próprio, após a cobertura de todas as necessidades operacionais e o pagamento de investimentos em ativo permanentes líquidos (IAPL) e ativos circulantes líquidos (IACL).	<b>FCL = FCO – IAPL – IACL</b> Onde <b>FCO</b> é o fluxo de caixa operacional. Onde <b>FCL</b> é o fluxo de caixa livre Onde <b>IAPL</b> é investimentos em ativo permanentes líquidos Onde <b>IACL</b> é ativos circulantes líquidos

Quadro 15 – Divisão dos Tipos de Fluxos de Caixa  
Fonte: Gitman (2004)

Sobre os atributos a serem considerados, quando da elaboração do planejamento, Santiago (2006, pp. 25-6) afirma que:

A abordagem a ser dada aos tributos na elaboração do planejamento é de extrema importância, o enfoque dado aos tributos deve ser gerencial, visto que existem aspectos regulatórios de apuração, registros e recolhimentos. O gerenciamento dos tributos caracteriza-se pela visão do futuro, sempre pensando no impacto que esses tributos podem ocasionar nas finanças da empresa. O ideal é partir para um planejamento financeiro, optando pela reavaliação fiscal da empresa, a mensuração do impacto da carga tributária no resultado econômico e na influência do recolhimento de impostos, contribuições e taxas na necessidade de capital de giro das empresas.

No Planejamento Financeiro, há, ainda, preocupação com o Capital de Giro ou Capital Circulante que foi designado na empresa. Esse valor é que permite financiar a produção, ou seja, identificar os recursos aplicados em ativos circulantes que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional, circulando em um determinado período (ASSAF NETO, 2008).

### **2.4.3 Administração de Capital de Giro**

Conforme SEBRAE (2009), o capital de giro tem por desígnio abastecer a empresa de recursos financeiros imprescindíveis para a concretização das suas operações, ou seja, adquirir e comercializar mercadorias/produtos. O capital de giro da empresa é constituído pelos valores em Caixa, em Estoques e em Contas a Receber. É fornecido pelos sócios, por meio do Capital Próprio e Lucros Acumulados e, complementarmente, por Capital de Terceiros, como Bancos e Fornecedores.

O capital de giro é bastante suscetível às transformações que ocorrem continuamente no ambiente econômico em que a empresa atua. A administração da empresa é realizada por meio de uma análise e planejamento financeiro, prevendo-se diminuir quaisquer problemas e vulnerabilidades (ISHISAKI, 2003).

Sobanski (2000, p. 57) comenta sobre a importância de ser criterioso no planejamento do capital:

[...] importante que seja criterioso o planejamento dos investimentos de certo porte, já que suas decisões geralmente são irreversíveis, requerem o comprometimento de consideráveis recursos financeiros e condicionam o desempenho da empresa durante longo tempo.

Já para Ishisaki (2003), a área financeira atua independentemente, no sentido de ser vista como uma “empresa” dentro da organização; também de maneira coordenada na definição de independência para uma área operacional qualquer, não contradiz o conhecimento de tendência de objetivos da empresa e a administração do capital de giro.

Camargo (2007) ressalta que os gestores destinam grande parte do seu tempo à solução dos problemas de capital de giro, como financiamentos de estoques, gerenciamento da inadimplência de clientes e administração da insuficiência de caixas.

Assaf Neto (2008) comenta que a parcela de capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional é caracteristicamente de curto prazo, mas assume diversas formas ao longo de seu processo produtivo e de venda. Assim, os valores aplicados como parcela de capital devem permanecer equilibrados e com um nível aceitável de risco, visto que um investimento alto em ativos circulantes reduz a lucratividade e que, baixo demais, aumenta o risco de a empresa não honrar seus compromissos nos prazos determinados, diminuindo-se assim o valor da organização.

Segundo o mesmo autor, o capital de giro pode ser líquido ou próprio, como descrito no Quadro 16. Há, também, preocupação com os ciclos operacionais.

<b>CAPITAL DE GIRO OU CAPITAL CIRCULANTE</b>	
<b>TIPO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Capital de giro líquido ou capital circulante líquido</b>	O valor do capital de giro é simplesmente a diferença entre ativo circulante e o passivo circulante. Pode-se utilizar a fórmula $CGL (CCL) = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo circulante}$
<b>Capital de giro próprio</b>	O capital de giro próprio é calculado pela simples diferença entre patrimônio líquido e o ativo permanente. Esse modo de cálculo é o mais aceito pelo mercado, pela maneira simplificada de calcular.
<b>Ciclos operacionais</b>	É uma das principais preocupações da empresa, pois envolvem a produção de bens e serviços e, como consequência, a realização das vendas e respectivos recebimentos. Nessas operações, a empresa procura obter volume de lucros de forma a remunerar as expectativas de retorno de suas diversas fontes de financiamentos (credores e proprietários).

Quadro 16 – Capital de Giro ou Capital Circulante  
Fonte: Assaf Neto (2008)

Assaf Neto (2008) comenta também que a administração dispensada às várias situações de incerteza do capital de giro demanda, atualmente, inúmeras

técnicas de previsão, principalmente mediante o uso de cálculo de probabilidade e modelos de simulação por computador.

Assim, os gestores devem saber calcular a necessidade do capital de giro. Trata-se de ferramenta indispensável para administração dos recursos da empresa e para garantia de constante lucratividade e rentabilidade.

Segundo SEBRAE (2009), a necessidade de capital de giro da empresa é avaliada das seguintes formas, conforme Quadro 17:

<b>FORMAS DE AVALIAR O CAPITAL DE GIRO</b>	
<p><b>Por meio do saldo das contas no Balanço Patrimonial:</b></p> <p><b>Necessidade de Capital de Giro = "Valor" das Contas a Receber + Valor em Estoque - Valor das Contas a Pagar.</b></p>	<p><b>Por meio do Ciclo Financeiro (Prazo Médio de Estoques + Prazo Médio de Recebimentos = Prazo Médio de Pagamentos).</b></p>
<p><b>Exemplo:</b> Contas a Receber: R\$ 25.000,00 + Estoques R\$ 40.000,00 - Contas a Pagar R\$ 35.000,00 = "Necessidade" Capital de Giro: R\$ 30.000,00.</p>	<p><b>Exemplo:</b> Necessidade de Capital de Giro = "Ciclo" Financeiro x Valor das Vendas por Dia</p> <p>Prazo Médio de Recebimentos: 30 dias + Prazo Médio de Estoques: 45 dias – Prazo Médio de Pagamentos: 35 dias = " Ciclo" Financeiro: 40 dias</p> <p>Vendas por dia: R\$ 750,00 = "Necessidade" Capital de Giro: R\$ 30.000,00 (R\$ 750,00 x 40 dias).</p>

Quadro 17 – Formas de Avaliar o Capital de Giro  
Fonte: SEBRAE (2009)

A escolha de uma ou outra forma (saldo das contas no balanço patrimonial ou ciclo financeiro) está sujeita às necessidades do momento. O cálculo por meio do ciclo financeiro permite mais fluentemente antecipar a necessidade de capital de giro, em função de uma alteração nas políticas de prazos médios ou no volume de vendas (SEBRAE, 2009).

Espera-se, com a administração do capital de giro, alcançar:

- a lucratividade, que indica o percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas. A lucratividade esperada para micro e pequenas empresas é de 5% a 10% sobre as vendas;

- a rentabilidade, que indica o percentual de remuneração do capital investido na empresa. A rentabilidade esperada para micro e pequenas empresas é de 2% a 4% ao mês sobre investimento (SEBRAE, 2009).

#### 2.4.4 Análise do Ponto de Equilíbrio

Camargo (2007) argumenta que o ponto de equilíbrio pondera a relação existente entre custos, volume de produção e lucros empresariais, compreendendo como o lucro pode ser afetado pelas variações nas receitas de vendas, nos custos ou nas despesas totais.

Já para Sanvicente (2008), o ponto de equilíbrio é um enfoque formal de planejamento e análise da empresa, abalizado no fato de certos custos serem fixos (relação volume de produção ou atividade), enquanto outros variam diretamente com esse volume.

Gitman (2004), por outro lado, considera que o modo mais simples de encontrar o ponto de equilíbrio é dividindo os custos dos produtos vendidos pelas despesas operacionais (custos operacionais fixos e variáveis). Isso porque os custos fixos são em função do tempo, não dependem do volume de vendas e são contratuais. Custos variáveis dependem diretamente das vendas e estão em função do volume, e não do tempo.

No Gráfico 1, visualiza-se a explanação acima.

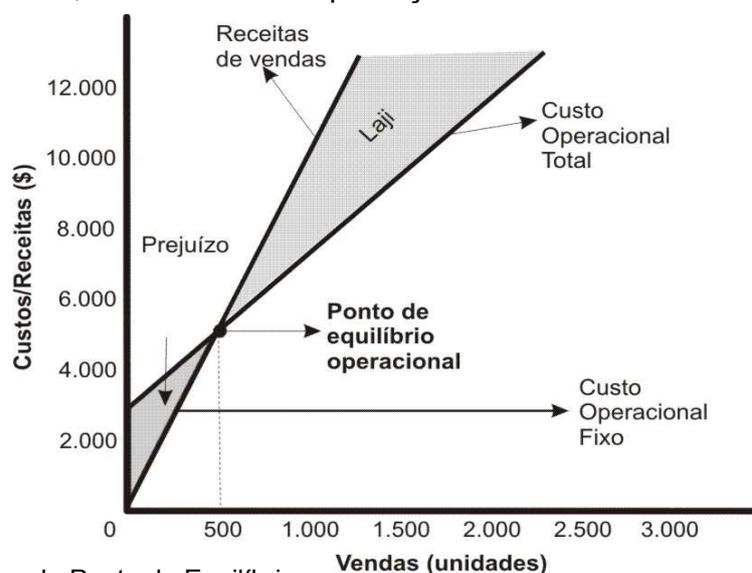


Gráfico 1 – Análise de Ponto de Equilíbrio  
Fonte: Gitman (2004)

### 2.4.5 Alavancagem Financeira

Segundo Gitman (2004), a alavancagem financeira é um recurso utilizado para aumentar o retorno sobre o capital investido por seus proprietários, o que se torna aceitável por meio do uso de ativos ou recursos com custo fixo. Esse aumento na alavancagem traz consequências para o crescimento, no retorno e no risco, ao passo que a diminuição na alavancagem poderá resultar em diminuição do retorno e do risco.

Ainda de acordo com Gitman (2004), os três tipos básicos de alavancagem são mais bem definidos com relação às demonstrações de resultado da empresa, como demonstrado no Quadro 18.

TIPOS DE ALAVANCAGEM	
<b>OPERACIONAL</b>	é o parâmetro resultante da relação entre variação de vendas e variação do lucro operacional (antes de juros e imposto de renda).
<b>FINANCEIRA</b>	é o parâmetro resultante da relação entre lucro, antes de juros e imposto de renda da empresa, e seus resultados sobre o lucro por ação.
<b>TOTAL</b>	é a alavancagem total dos custos fixos, tanto operacionais quanto financeiros, para avaliar o efeito de variações do faturamento sobre o lucro por ação da empresa. Esse resultado é visto como o impacto total dos custos fixos presentes em sua estrutura operacional e financeira.

Quadro 18 – Tipos de Alavancagem Financeira  
Fonte: Gitman (2004)

Para calcular o grau de alavancagem financeira, é necessário compreender a demonstração do resultado do exercício em termos de análise financeira, calcular o lucro líquido antes de juros e imposto de renda (LAJIR) e o lucro líquido antes do imposto de renda (LAIR). Definidos esses valores, basta seguir uma fórmula bastante simples para calcular o Grau de Alavancagem Financeira (GAF):

$$\text{GAF} = \text{LAJIR} \div \text{LAIR}$$

Assim, para Sanvicente (2008), a alavancagem financeira, também referida como “*Leverage*”, é a utilização de recursos a custo fixo (recursos de terceiros) para corrigir o lucro do acionista.

## **2.5 O PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO PROCESSO DE GESTÃO E TOMADA DE DECISÕES DAS EMPRESAS**

No processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações, na atual era de turbulências, o planejamento financeiro constitui um recurso auxiliar para analisar dados e informações relevantes para negociação dos produtos e processos de uma organização (SANTOS, 2001).

Desse modo, para Macedo; Mattos (2009), é necessário que se tenham informações importantes e atualizadas sobre a realidade financeira, para oferecer um diferencial para a organização em relação a seus concorrentes, sustentando probabilidades de recuperação da economia, ou seja, voltar à normalidade, caso não ocorra o previsto pela administração.

Nessa perspectiva, procuram-se viabilizar soluções para problemas envolvendo: ciclo operacional e financeiro; capital de giro; giro de caixa; caixa operacional; estrutura do balanço patrimonial; financiamento de estoques; liquidez dos ativos correntes da empresa; índices de liquidez seca; índices de liquidez de estrutura em participação das disponibilidades; estoques; contas a receber e financiamento; gerenciamento da inadimplência de clientes; e, administração das insuficiências de caixa (SANTOS, 2001).

Entretanto, Ishisaki (2003) argumenta que, dentre as circunstâncias de implantação do controle de planejamento financeiro, o ser humano é uma componente fundamental e imprescindível na estrutura administrativa da empresa. Deve estar alinhado com o processo de execução do sistema, e os demais executores precisam ter responsabilidade em cada etapa do processo operacional, para que se possa alcançar o objetivo proposto.

A Figura 5 ilustra os “processos perceptivos e decisórios” (VAGNER III; HOLLENBECK, 2003, p. 59) a que a empresa precisa estar atenta para tomar decisões, escolher alternativas viáveis para alcançar êxitos em seus resultados e rejeitar as alternativas de resultados abaixo do esperado.

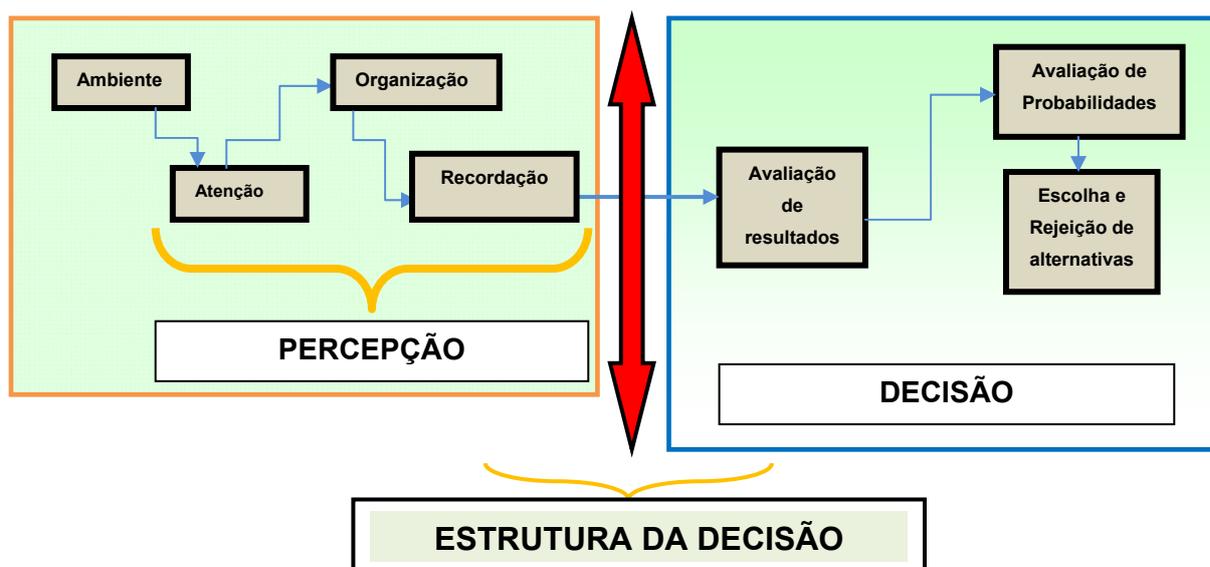


Figura 5 – Os Processos Perceptivos e Decisórios  
 Fonte: Vagner III & Hollenbeck, (2003, p. 59)

O conhecimento das informações do ambiente cotidiano e dos processos perceptivos para a execução de processos decisórios é essencial para a gestão e para as tomadas de decisão perante a concorrência, tendo em vista a oscilação e os efeitos da crise financeira (SANTOS, 2001).

É imprescindível, segundo Hoji (2001), que, no mercado atual, o processo de tomada de decisão seja mais protegido e confiável, com utilização de ferramentas de gestão financeira e estratégica associadas a um sistema de inteligência competitiva que seja assistencial ao método aplicado, para monitorar, captar e interpretar os dados.

## 2.6 O PAPEL DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR AUTOMOTIVO

A partir do início da década de 90, a evolução e a sofisticação dos instrumentos de administração financeira exigiram dos gestores maior precisão no mundo dos negócios. Considerando todo o ambiente interno, e enfatizando suas táticas de concorrência perante o ambiente externo da empresa, exigiu-se que o administrador financeiro fizesse uma reflexão mais crítica sobre o futuro, adquirindo maior conhecimento relativo a valores e informações estratégicas para

gerenciamento dos assuntos financeiros de forma a manter a saúde financeira e econômica das empresas diante dos desafios futuros (ASSAF NETO, 2008).

Sanvicente (2008) comenta que algumas PME podem ter dificuldades, em sua administração, principalmente quanto às aplicações em ativos correntes, que envolvem a tomada de decisões, assim como qualquer outro departamento da empresa.

Os departamentos das PME precisam ter princípios básicos para sua administração, devendo especial e cuidadosa atenção aos seguintes itens: controle de Estoque; Modelos do Lote Econômico; Controle do nível de caixa; Aplicação de saldos excedentes em títulos em curto prazo; Administração de vendas e investimentos em contas a receber; Políticas de concessão de crédito e cobrança; Relacionamento entre Marketing e Finanças; Análise do ponto de equilíbrio das operações; Planejamento, controle e uso de orçamentos; Análise de variações e Utilização de Relatórios de Controles (SANVICENTE, 2008).

O gerenciamento de uma PME no setor automotivo, além dos itens citados acima, para serem analisados e controlados continuamente, demanda verificação ininterrupta das características do mercado financeiro e dos efeitos de imperfeições no mercado de capitais (SANVICENTE, 2008).

Convém destacar que, de acordo com Assaf Neto (2008), o setor financeiro na cadeia automotiva acarreta diversos encargos aos administradores, pois as decisões financeiras tomadas podem afetar toda a comunidade na qual a empresa está implantada, refletindo seus mais variados interesses, resultados e consequências.

## **2.7 PANORAMA DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA**

O processo de desenvolvimento socioeconômico da região do VPP teve início no século XIX, com a cafeicultura. A região foi um dos principais pólos da economia do país durante o período do Ciclo do Café (RICCI, 2002).

Ainda segundo o mesmo autor, após o declínio da economia cafeeira e, por conseguinte, do Ciclo do Café, no final do século XIX, a nova guinada do

desenvolvimento do VPP aconteceu no âmbito do processo de industrialização do Brasil.

A localização geográfica dos municípios que integram o VPP, entre o leste do Estado de São Paulo e o sul do Estado do Rio de Janeiro, torna a região estratégica, especialmente após a construção da Rodovia Presidente Dutra, em 1951, que liga as capitais dos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Assim, a partir da década de 1950, o VPP passou a fazer parte da principal ligação entre os dois principais centros industriais do país (RICCI, 2006).

O desenvolvimento industrial da região teve início em Taubaté, no fim do século XIX, época de declínio da economia cafeeira, de composição do governo republicano, da vinda dos estrangeiros e da ampliação das cidades. O empreendimento industrial, em sua maior parte, foi resultado do empreendimento de arrojados profissionais de outros lugares e do apoio de políticas públicas (COSTA, 2005).

A expansão industrial paulista visava aproveitar as possibilidades de obter altos níveis de retorno sobre o capital investido, o que não seria possível, no período, nas regiões metropolitanas (COSTA, 2005).

O processo de industrialização implicou alterações com relação ao aumento demográfico. Por outro lado, essas mudanças possibilitaram a urbanização, com o surgimento dos logradouros, a canalização e desaparecimento dos riachos, construção de viadutos e túneis, quadras de esportes cobertas, além de muitas rotatórias (MINARI, 2008).

Contudo, Costa (2005) observa que, no transcorrer dessas modificações, foram refletidas e enfatizadas as disparidades sociais. Apesar do crescimento da atividade econômica, as classes sociais mais pobres continuaram a existir, pois a oferta de serviços públicos não cresceu de forma a atender à crescente demanda da sociedade.

Atualmente, a região do VPP possui um parque industrial desenvolvido que, além do setor automobilístico, abrange os setores aeroespacial/aeronáutico, bélico, metal-mecânico e siderúrgico. Abrange também o setor agropecuário, cujas atividades são igualmente importantes para os municípios da região (CAMPOS, KROM, 2006).

## 2.8 A CADEIA AUTOMOBILÍSTICA E O DESENVOLVIMENTO DO VALE DO PARÁIBA PAULISTA - VPP

A região do VPP passou por muitas transformações após a implantação de empresas do ramo automobilístico. A instalação dessas indústrias gerou desenvolvimento progressivo em vários outros setores da economia, dentre eles os setores de comércio, serviços, hotelaria, redes de ensino, cursos profissionalizantes e outros (CAMPOS e KRON, 2006, *apud* MINARI, 2008).

Segundo Santos (2008), o VPP é uma das regiões mais respeitáveis do país, não somente por sua proeminência histórica e socioeconômica, mas também por sua ligação com os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, centros de ascendente produtividade e concentração populacional do país.

Devido a importância da cadeia automotiva do VPP para o processo de desenvolvimento regional, Ricci (2006) afirma que os incentivos proporcionados pelos poderes locais, como concessão de terrenos, dispensas de impostos e intervenção para redução de despesas alfandegárias, constituem atrativos para essas indústrias. Mesmo sem regras definidas, com ressalva para Jacareí, esses incentivos foram adotados por todos os municípios considerados.

Na visão de Costa (2005), vários motivos levaram as indústrias automobilísticas a procurar a região do VPP para se instalarem, deixando a região metropolitana de São Paulo. Dentre esses motivos, destacam-se:

- devido as condições favoráveis para a expansão industrial como, por exemplo, as melhorias na infraestrutura urbana e a demanda garantida pelas montadoras as empresas de autopeças (COSTA, 2005, p. 73);
- A forma preconizada para tanto é a atração de indústrias através de doação de áreas e incentivos fiscais (COSTA, 2005, p. 86); e
- A disponibilidade de mão de obra qualificada e barata na região (COSTA, 2005, p. 91).

Ainda segundo Ricci (2002), no início da industrialização a ferrovia promovia o acesso aos maiores mercados do país, e, também, havia mão-de-obra farta (consequência da migração da cultura do café para o oeste Paulista), mais submissa e barata. Devido a esses fatores, a região pôde se favorecer do transbordamento de indústrias dos grandes centros urbanos.

Some-se a esses fatores o fato de que o interior não tinha a tradição sindical da classe trabalhadora, a pressão das questões ambientais e a deterioração das condições de vida que as grandes metrópoles enfrentavam (COSTA, 2005).

Sobre o desenvolvimento do setor industrial da região do VPP, Costa (2005) cita que a consolidação do polo industrial se deu após a instalação de unidades de produção da indústria automobilística: em São José dos Campos, a General Motors, em 1959, e a Fábrica de Motores Ford em 1967; em Taubaté, a Volkswagen, em 1973. Outro fator relevante foi a implementação da indústria bélica, com a instalação da Avibrás, em 1965, e da Engesa, em 1972, ambas na cidade de São José dos Campos.

Calandro e Campos (2002) defendem que, no processo de reestruturação, as estratégias das montadoras automotivas se voltaram para a procura ininterrupta de diminuição de custos e crescente flexibilidade organizacional e do trabalho. Os autores observam que, nos anos 90, as novas plantas elevaram a relação montadoras x produtores de autopeças, visando a maior abrangência de fornecedores, em concordância com uma das fundamentais disposições atuais de organização da atividade industrial: desverticalização e estreitamento das relações interempresas.

Campos e Krom (2006) comentam as políticas expansionistas regionais na região do VPP, onde primeiramente as montadoras automotivas multinacionais se instalaram e, em outro momento, as demais indústrias de insumos e fornecimentos de autopeças também vieram se instalar próximas a essas montadoras.

Na visão desses autores, Campos e Krom (2006), os motivos relevantes para instalação das fornecedoras próximas às montadoras foram que:

as parcerias produtivas junto das montadoras, as quais garantiam o retorno do capital por meio das demandas previstas. [...] foi a introdução das novas tecnologias de gestão da produção e sistemas de qualidade internacionais, fazendo-se necessário a maior proximidade geográfica entre montadoras e fornecedores, para os seguintes resultados: redução de custos logísticos e tempos de produção, transferência de capital de estoque para investimentos tecnológicos dos processos produtivos, juntamente com a possibilidade de realização de investimentos financeiros com o capital disponível (MINARI, 2008, p. 61).

A Figura 6 mostra o encargo pela montagem do veículo, que ficou repartida entre as montadoras e seus fornecedores de primeira linha. Estes, por sua vez,

continuaram responsáveis pela montagem dos diversificados componentes, administrando a cadeia produtiva e constituindo relações de parceria com seus próprios fornecedores.

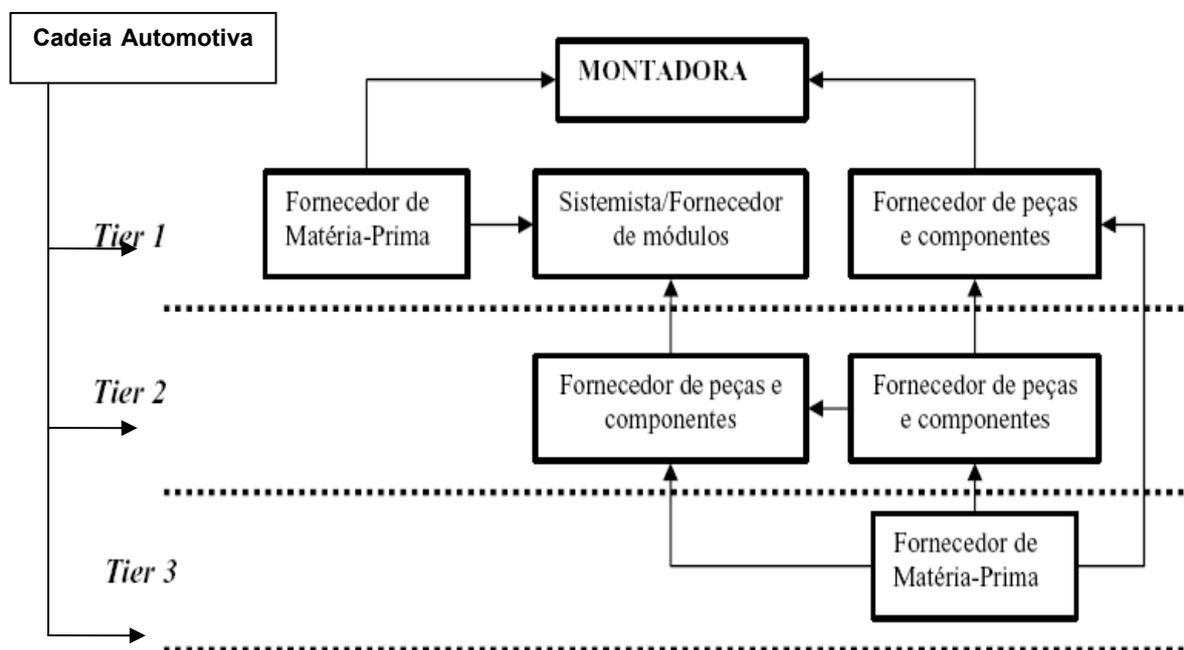


Figura 6 – Exemplo de Cadeia Automotiva  
Fonte: Santos, Kato e Frega (2006, p. 63)

Esse procedimento, aplicado pelas organizações instaladas na região, beneficiou o envolvimento e o amadurecimento das indústrias montadoras e demais empresas do VPP que procuram novas e melhores qualificações, bem como as habilidades tecnológicas, visando a uma expectativa de inclusão na cadeia de fornecimento dessas montadoras.

## 2.9 O PAPEL DA CADEIA AUTOMOTIVA NA ECONOMIA DOS MUNICÍPIOS DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA

O papel da cadeia automotiva torna-se importante na medida em que seu desempenho se reflete na economia local (cidade de Taubaté), regional (VPP), e em outras cidades do estado de São Paulo e do próprio País.

Pereira e Geiger (2005, p. 191), citando Zilbovicius (2002), abordam as tendências da Cadeia Automotiva e comentam a respeito dos novos relacionamentos de fornecimento e localização das atividades produtivas em

movimento na indústria automotiva total. Esses relacionamentos promovem uma desconcentração nas unidades de montagem, o que essencialmente não denota que foram desconcentradas as operações de maior valor agregado. No caso peculiar do Brasil, os dados assinalam que São Paulo ainda reúne 72% de todas as atividades de projeto desenvolvidas na cadeia automotiva brasileira.

Pereira e Geiger (2005), citando Karsson (2003) e Bailey (2004), descrevem uma divisão das partes responsáveis pelo funcionamento da cadeia automotiva, e apontam os seguintes dados: Montadora, Integrador e Fornecedor de componentes. No nível mais baixo da cadeia automotiva estão localizadas as PME, as quais agem também em diversas cadeias produtivas e comercializam os produtos excessivos para firmas que prestam serviços nas montadoras.

Na opinião de Najberg e Puga (2003), o sistema de cadeia automotiva demanda um parque de fornecedores diretos centrados na área da fábrica montadora. A exigência de que os fornecedores se fixem nos arredores das montadoras faz com que a instalação de uma montadora proporcione elevados benefícios para a economia e o desenvolvimento social de uma região.

Segundo Neves (2003), a instalação da cadeia automotiva nos municípios do VPP culminou em avanço na economia da região e proporcionou aos egressos do campo a possibilidade de realizarem o sonho de garantir dias melhores para sua vida e sua família. Para esses trabalhadores, que não eram totalmente alfabetizados, o trabalho em empresa automobilística significou progresso em sua vida pessoal e profissional.

O autor comenta, ainda, que a população que havia suportado, durante anos e gerações, afazeres árduos e desvalorizados na agricultura, quer como pequenos produtores rurais, quer como boias-frias, agora, na empresa automobilística, ficam livres das incertezas do campo e da natureza, assim como da superexploração de sua força de trabalho.

A partir de 1940, a concentração industrial em Taubaté foi ampliada com a instalação de inúmeras empresas de pequeno, médio e grande porte ligadas à cadeia automotiva, tendo uma localização geográfica privilegiada: no eixo de circulação entre São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais — centros de maior produtividade e concentração populacional do País (PRADO, 2005).

Ainda de acordo com Prado (2005), essa localização facilita também a comunicação com o litoral paulista, com o Vale do Paraíba fluminense e com as cidades serranas da Mantiqueira. Com o auxílio do Programa de Expansão Industrial de Taubaté, a montadora trabalha para alcançar a perfeita integração entre a área industrial, o desenvolvimento tecnológico e o meio ambiente.

Moraes (2009) destaca que Taubaté é uma das quinze mesorregiões do Estado de São Paulo, constituída pela junção de trinta e nove municipalidades agrupadas em seis microrregiões, conforme Figura 7.



Figura 7 – Mapa da localização geográfica de Taubaté.  
Fonte: Prado (2005, p. 9)

A área do município de Taubaté é de 625,92km<sup>2</sup>, a densidade demográfica é 433,55hab./km<sup>2</sup> e a altitude da sede é de 560m (PMT, 2009).

O desenvolvimento do Município, no setor industrial, deve-se, principalmente, ao Programa de Expansão Industrial implantado com o objetivo de atrair investimentos de empresas e indústrias para fomentar o desenvolvimento sócio-econômico... Os investimentos gerados através do Programa de Expansão Industrial de Taubaté têm contribuído de maneira extraordinária no que concerne à arrecadação do Município e na geração de empregos para os taubateanos, visando sempre a qualidade de vida e o desenvolvimento social, buscando o bem comum. A expectativa para o futuro é de desenvolvimento de maiores e melhores oportunidades e acima de tudo bem estar para todo o cidadão taubateano (PMT, 2009, s/p.).

Segundo o IBGE (2009), a população de Taubaté, no ano de 2007, era de 265.514 habitantes, e, em 2009, chegou a 276.256 habitantes (PMT, 2009), o que, com o desenvolvimento e a geração de rendas, vem a destacar números relevantes, conforme pesquisa realizada pela Diretoria de Pesquisas e Coordenação de Contas Nacionais do IBGE. Esses números estão apresentados abaixo:

• Valor adicionado na Indústria	—	2.061.958 mil reais
• Valor adicionado na Agropecuária	—	14.241 mil reais
• Valor adicionado no Serviço	—	2.188.976 mil reais
• Impostos s/ produtos líq. e subsídios	—	1.133.426 mil reais
• PIB a Preço de Mercado Corrente	—	5.398.602 mil reais
• PIB per capita	—	25.610 mil reais

E os números divulgados pela Prefeitura Municipal de Taubaté (PMT) em novembro/2009 em seu site oficial são:

- Índice de Participação do Município no ICMS: 0,84560988
- Índice de Desenvolvimento Humano (IDH): 0,837

Taubaté está situada no Cone Leste Paulista, com aproximadamente 2,5 milhões de habitantes, 6% da população do estado de São Paulo. Inserida estrategicamente na região, localiza-se na rota de ligação entre os dois maiores centros industriais, de serviços e de consumo do Brasil, e possui grande entroncamento rodoviário regional (PMT, 2009).

## 2.10 DEFINIÇÕES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A definição de pequenas e médias empresas pode ser feita por meio de dois critérios principais: o qualitativo e o quantitativo. O primeiro abaliza-se em características sociais e gerenciais, enquanto o segundo se fundamenta em subsídios como número de empregados, volume de imobilização do ativo, valor do faturamento, receita anual, capital social, entre outros (AMARAL; LADEIRA, 2004, p. 93).

Menezes (1999) conceitua as PME como a associação de critérios quantitativos e qualitativos, ajustando fatores econômicos com peculiaridades políticas e sociais, incorporadas à classificação de atribuição de pesos diferentes para cada um deles, em combinação com as características da atividade desempenhada e da estrutura econômica da região ou do país. Tal associação permite um diagnóstico mais conciso e apropriado da disposição das empresas.

Amaral e Ladeira (2004) observam que, na realidade, conceituados autores tentam encontrar um modo de classificar empresas por tamanho, tendo em vista fatos sociais e econômicos distintos. Há, pois, dificuldade para enquadrar os tamanhos das empresas: micros, pequenas, médias ou grandes.

Assim, diferentes órgãos públicos, para definir a classificação de tamanho das empresas, utilizaram critérios quantitativos. Os critérios qualitativos, de cunho mais gerencial e social, ainda que não tão dimensionáveis (mensuráveis) como os quantitativos, e de maior complexidade na sua identificação, proporcionam uma visão realista e mais reservada da empresa (AMARAL; LADEIRA, 2004).

Em meio aos critérios quantitativos preponderam: número de empregados e movimentação de vendas, além da combinação de ambos. Além disso, faz-se distinção quanto ao ramo de atividade das empresas, em determinadas classificações. Desse modo, duas empresas que tenham o mesmo número de empregados, ou faturamento iguais, mas atuam em ramos diferentes, podem ter classificações distintas (AMARAL; LADEIRA, 2004 citando PINHEIRO, *apud* MENEZES, 1999, p. 8).

Dentre as fontes mais utilizadas para a classificação quantitativa, podem-se destacar:

- o critério de arrecadação de imposto de circulação de mercadorias e serviços (ICMS), pela fazenda estadual;
- o padrão utilizado para preenchimento da relação anual de informações sociais (RAIS) é o critério de classificação utilizado pelo serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresa (SEBRAE): o número de empregados (AMARAL; LADEIRA 2004, p. 94)

Com relação aos dados utilizados do RAIS, Amaral e Ladeira (2004) consideram, excepcionalmente, empresas inscritas no cadastro especial do INSS (CEI) e no cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ). Ainda que não se considerem os números da economia informal, trata-se de um cadastro com elevado nível de confiança, sendo um dos mais respeitáveis, quando se trata de estudos de caráter acadêmico ou mercadológico.

A Tabela 5 apresenta os critérios de classificação de empresas por instituições. Segundo SEBRAE (2007) e BNDES (2008), *apud* MORAES (2009, p. 33), trata-se de uma conformidade quanto ao melhor procedimento para avaliação de instituições governamentais brasileiras.

Tabela 5 – Critério de classificação de micros, pequenas e médias empresas

INSTITUIÇÃO	CRITÉRIO DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS					
	INDÚSTRIA			COMÉRCIO E SERVIÇOS		
	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena	Média
SEBRAE	Com até 19 empregados	De 20 a 99 empregados	100 a 499 empregados	Até 9 empregados	De 10 a 49 empregados	De 50 a 99 empregados
BNDES	Até R\$ 1,2 milhões	Superior a R\$ 1,2 milhões e inferior a R\$ 10,5 milhões	Superior a R\$ 10,5 milhões e inferior a R\$ 60 milhões	Até R\$ 1,2 milhões	Superior a R\$ 1,2 milhões e inferior a R\$ 10,5 milhões	Superior a R\$ 10,5 milhões e inferior a R\$ 60 milhões

Fonte: MORAES (2009, p. 33)

Observa-se que o critério adotado pelo SEBRAE é mais usado devido às dificuldades em obter informações – usualmente tratadas como sigilosas – quanto ao faturamento das PME.

Com o intuito de descrever o critério das PME de maneira informal, para compreensão pela maioria das pessoas, pode-se afirmar que (SEBRAE, 2007; BNDES, 2008 *apud* MORAES, 2009):

- geralmente são administradas pessoalmente por seus proprietários;
- possuem um quadro reduzido de pessoal;
- não ocupam estilo dominante em seu departamento, muito menos elevados recursos econômicos;
- na maioria das vezes têm o valor de capital reduzido e de faturamento anual em relação ao setor econômico onde opera;
- ainda não estão direta ou indiretamente vinculadas aos grandes grupos financeiros; e
- não são juridicamente independentes de outros grandes empreendimentos.

Após apresentação dos critérios de classificação das PME, serão discutidos, no próximo subitem, a sua importância, na cadeia automotiva, para o desenvolvimento socioeconômico do município de Taubaté e do VPP.

## **2.11 A IMPORTÂNCIA DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA, NA CADEIA AUTOMOTIVA, PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO DO MUNICÍPIO DE TAUBATÉ E DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA**

As PME cooperam inteiramente para a criação de vagas diversificadas, que, ao serem preenchidas, fazem a recolocação dos profissionais e contribuem para o crescimento econômico local (AMARAL; LADEIRA, 2004).

No entanto, a ampliação da concorrência global tem gerado várias interferências nas pequenas e médias empresas. As PME são forçadas a oferecer mais eficácia e custo reduzido do que as grandes empresas.

Assim, Pinheiro (*apud* MENEZES, 1999, p. 11, *in*: AMARAL e LADEIRA, 2004) destaca que a acuidade das micros, pequenas e médias empresas está abalada nas premissas citadas abaixo:

- oportunidade de emprego;
- utilização de trabalho intensivo;

- crescimento econômico com base em iniciativas de negócio de pequena escala;
- concepção de uma alicerce econômico para ampliação dos negócios;
- desenvolvimento de estratégias que auxiliam a atravessar as iniciativas econômicas do setor informal para o setor formal;
- oportunidade de ampliação econômica para os moradores locais;
- geração de desenvolvimento, de talento e de desenvolturas empresariais; e
- suprimentos de peças componentes e serviços para as amplas empresas.

Na visão de Silva (2005), o fato do desenvolvimento industrial do VPP, especificamente na cidade de São José dos Campos, já havia sido explanado em 1960, por Isard, que chamou a atenção para o problema locacional.

Segundo esse autor, se há algum sentido na análise da economia da localização, isto se deve ao fato de permanecerem certas regularidades nas variações de custos e preços, no espaço.

Essas regularidades surgem essencialmente porque os custos de transportes são decorrentes das distâncias. Não fosse assim, e os custos de transporte fossem inteiramente irregulares e suas variações imprevisíveis, haveria pouco sentido na análise de uma economia geral da localização de unidades industriais. O padrão de distribuição espacial da indústria, dos centros de dispêndio e da produção de matéria-prima seria totalmente arbitrário, do ponto de vista econômico.

Os autores Friedman e Alonso (1964, *apud* SILVA, 2005, p. 33) apresentam algumas hipóteses fundamentais, abordadas nos esboços da economia regional e urbana, sobre as teorias da localização. Esses autores comentam que “A decisão de onde localizar um novo projeto é tão importante quanto à decisão de nele se investir”.

Apesar da grande importância das PME no desenvolvimento do município de Taubaté e de toda a região do VPP, há preocupação e demanda de análises dos problemas e vulnerabilidades que essas empresas do setor automotivo têm sofrido no mercado, na sociedade e na economia (SILVA, 2005).

### 2.11.1 Problemas e Vulnerabilidades das PME do Setor Automotivo

As PME enfrentam problemas devidos ao ambiente externo e às suas próprias vulnerabilidades, no setor automotivo, bem como em outros setores. Esses problemas, especialmente no que se refere ao recebimento de informações e à abrangência em mercados a serem explorados, são características essenciais para a competitividade e sobrevivência em mercados globalizados. Muitas vezes as PME o fazem individualmente, e ficam em desvantagem em relação às grandes empresas que participam da mesma concorrência (NEVES, 2003).

Sousa (1996) e Longenecker (1997), *in*: Provinciali, Farias e Caldas (2003), observam que há grande descuido por parte dos pequenos empreendedores em planejar suas atividades, e que muitas vezes encontram dificuldades em ações simples que se tivessem sido tomadas de acordo com o prévio planejamento, poderiam evitar maiores consequências.

Podem-se evidenciar ainda dentre essas consequências: a ausência de controle financeiro, a deficiência de previsão e controle de vendas (imprescindíveis à concretização do planejamento financeiro), a falha de sistemáticas de compra (que impede a administração do capital de giro) e a falta de mão-de-obra individualizada

Os autores Sousa (1996) e Longenecker (1997), *in*: Provinciali, Farias e Caldas (2003) com o intuito de orientar os gestores das PME para que não caminhem para uma trajetória decadente, alertam que é necessário um prévio planejamento com o objetivo de evitar esse tipo de situação.

O exemplo de produção extenuante, pelo processo atual das cadeias automotivas, aspira estimular o método de terceirização ou subcontratação de elementos da produção, amortizando o número de profissionais contratados pelas indústrias automotivas e contratando, no mesmo chão-de-fábrica, trabalhadores de diversas empresas e sindicatos, assim triturando e fragilizando a representação sindical da categoria (NEVES, 2003).

Assim, segundo esse autor, as dificuldades teóricas devem ser superadas, para que se possa ponderar com clareza sobre a situação crítica de modelos das cadeias automotivas quanto à caracterização da assiduidade ou da transformação dessas cadeias.

Entretanto, a articulação desses modelos é fundamental para a captação do conjunto das analogias criadas entre as diversas partes do exemplo de produção, em que os princípios básicos repartidos por todos os modelos tratam:

- da questão unidade *versus* pluralidade, universalidade ou dependência do argumento;
- do conceito sobre os critérios para avaliação de um modelo como sendo novo; e
- da assimilação de fatores que governam a mudança, bem como da definição de qual é a essência do modelo (NEVES, 2003).

Os autores Boyer e Freyssenet (2000, *apud* Neves, 2003) observam que as informações que estruturam a vida das organizações, assim como a viabilidade das empresas e das relações profissionais, advêm de instituições que administram as relações de mercado e de salários. Observam, também, que essas informações podem ser consideradas modelos dos processos cíclicos que continuam internamente vinculados e externamente adaptados, para promoção contínua da estrutura de vida das organizações.

Existem técnicas e configurações organizacionais que se coligam como componentes de um modelo, para se contrapor a uma realidade econômica que proporciona elementos de competição e flexibilidade no mercado consumidor (NEVES, 2003).

Por outro lado, os autores Prado e Abreu (1995), citados por Santos (2008), comentam que, apesar dos problemas enfrentados e das vulnerabilidades surgidas, a média do produto das empresas proporcionou crescimento estável durante os anos de 1996 a 2005, com uma queda entre os anos de 2001 e 2002.

Possivelmente, o motivo da crise nacional, sem precedentes no Brasil, foi o comprometimento do fornecimento e repartição de energia elétrica, que ficou com o nome popular de “Crise do Apagão”. Depois desse período de crise, o desenvolvimento do setor industrial da região do VPP foi retomado. Isso confirma que o VPP é uma região de amplo desenvolvimento econômico, sendo atrativa para as empresas porque suas rodovias facilitam a logística e viabilizam os investimentos (SANTOS, 2008).

### 3 PROPOSIÇÃO

A proposta desta dissertação é identificar se as PME do município de Taubaté, ligadas à cadeia automotiva do VPP, utilizam o planejamento financeiro como ferramenta de gestão para atingir metas estabelecidas pelos gestores e, ainda, identificar como isso é realizado.

Por meio de pesquisa bibliográfica e de levantamento de dados, foi possível investigar como o planejamento financeiro pode ser usado como ferramenta de auxílio ao processo de gestão e de tomada de decisão nas empresas.

A pesquisa aborda somente os procedimentos relativos ao uso do planejamento pelos gestores das PME, ficando restrito à aplicação e utilização do planejamento financeiro; portanto, não foram abordadas questões relativas ao modelo de planejamento nem planos financeiros.

Todas as empresas pesquisadas nesta dissertação são do setor automobilístico e tem plantas localizadas no município de Taubaté, no VPP.

Para estudar as empresas foi utilizado um questionário estruturado, contendo vinte e duas questões fechadas, envolvendo a área financeira, para serem preenchidos a partir das entrevistas com os gestores das PME.

As questões foram elaboradas com o intuito de verificar como essas empresas atingem seus objetivos financeiros e se comportam diante do mercado competitivo atual, contribuindo, dessa maneira, para o desenvolvimento socioeconômico da região e do país.

## 4 METODOLOGIA

O objetivo de um trabalho científico é buscar a verdade, a constatação ou a negação de teorias que, por sua vez, são ligações entre a observação do fato e a proposição científica (MARCONI; LAKATOS, 2000).

Essa observação elucida a realidade, o fato ocorrido, por meio de um contingente, ou seja, suas proposições ou hipóteses podem ser verdadeiras ou falsas, desde que comprovadas ou não por meio de uma experimentação (MARCONI; LAKATOS, 2000).

A metodologia do trabalho científico é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimento válido e verdadeiro –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista, por meio da verificabilidade, para se obter um conhecimento falível, que, segundo Marconi e Lakatos (2000, p. 20), “[...] em virtude de não ser definitivo, absoluto ou final, por esse motivo é aproximadamente exato”.

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa apresentada nesta dissertação. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória descritiva, para coletar os dados nas pequenas e médias empresas do setor automobilístico de Taubaté, objeto deste estudo.

### 4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza exploratória descritiva, constituindo um levantamento junto às PME do setor automobilístico de Taubaté.

Um questionário (Anexo – Apêndice A) foi respondido pelos responsáveis do setor financeiro (gestores e proprietários das PME) de cada empresa pesquisada.

De acordo com Roesch (2006, p. 142), questionário é:

Um instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente... as que se propõem levantara opinião política da população ou a preferência do consumidor. O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão... é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa.

Cada profissional do setor foi contatado por meio de visitas *in loco*. Explanou-se o objetivo do questionário e a finalidade de se proceder a uma avaliação do planejamento financeiro aplicado na cadeia automotiva do VPP, “[...] nesta oportunidade combinando teoria e prática... tendo em vista uma experiência prática concreta” (ROESCH, 2006, p. 119).

## **4.2 TIPO DE PESQUISA**

O tipo escolhido foi pesquisa exploratória descritiva. A autora Roesch (2006, p. 126) afirma que “é bem mais frequente”, esse formato.

Para Mattar (1995), esse tipo de pesquisa exploratória é particularmente útil quando se tem noção muita vaga do problema de pesquisa. Será preciso conhecer de maneira mais profunda o assunto, para formular melhor o problema de pesquisa por meio da elaboração de questões de pesquisa e desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos a serem estudados.

A pesquisa exploratória visa oferecer ao pesquisador um conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa. Aumenta o grau de familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador (MATTAR, 1995).

## **4.3 TIPO DE COLETA DE DADOS**

Foi utilizado, para coleta de dados, um questionário contendo vinte e duas questões estruturadas, com respostas fechadas. O intuito: “solicitar ao entrevistado que atribua ordem de importância às alternativas”, segundo sugere a autora Roesch (2006, p. 144).

O roteiro de pesquisa foi dirigido aos gestores e proprietários das PME do setor automobilístico do município 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, assim, questões particulares e confidenciais (ROESCH, 2006).

Todos os entrevistados assinaram o “termo de consentimento livre e esclarecido” conforme modelo disponibilizado pela Universidade de Taubaté - UNITAU. O termo está disponibilizado no anexo A.

Os questionários foram realizados após aprovação da Comissão de Ética em Pesquisa (CEP) da UNITAU, conforme registro nº 163/09.

Esse tipo de coleta de dados foi escolhido com o propósito de desenvolver um novo conhecimento sobre a cadeia automotiva e sua área financeira. Por meio das perguntas e respostas elaboradas, foi possível manter diálogo e adquirir novas informações sobre formas de planejamento estratégico, visto que os resultados apresentados no capítulo 5 são inéditos para a região do VPP.

#### **4.4 TÉCNICA**

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados por meio de técnicas quantitativas de análise de dados, com o intuito de julgar a efetividade do planejamento estratégico utilizado ou não pelas PME do setor automotivo no VPP.

Procurou-se utilizar a técnica de fazer as questões aos profissionais e ir respondendo ao questionário, porque dessa forma as respostas e explicações se tornaram mais convincentes do que se eles simplesmente respondessem ao questionário.

Com essa técnica, torna-se mais fácil oferecer explicações padronizadas para problemas que possam surgir, pois há possibilidade de se evitar equívocos e de manter controle sobre a sequência das questões respondidas (ROESCH, 2006, p. 141).

#### **4.5 PÚBLICO-ALVO**

Os gestores responsáveis pelo planejamento financeiro das PME do setor automotivo instaladas no município de Taubaté, escolhidos por se acreditar que possuem estrutura de capital e de operação mais definida e homogênea, e também por fornecerem melhores condições para análise e verificação da aplicabilidade do modelo, em comparação com os setores de comércio e serviços.

O objetivo inicial para o público-alvo desta dissertação era entrevistar dezessete gestores das PME existentes no setor automotivo, entretanto cinco empresas não autorizaram seus gestores a participar da entrevista, alegando sigilo financeiro. Devido às recusas, foram entrevistados doze gestores, o que definiu uma amostra cuja significância satisfaz ao patamar de dez por cento, portanto ainda dentro dos limites estatisticamente aceitáveis.

A amostra probabilística desta pesquisa foi realizada considerando uma margem de erro de 10%, uma margem de segurança de 90% e uma variância de 1. Por meio do contato realizado com todas as empresas, pôde-se obter uma amostra de 12 empresas que vieram a responder o questionário por meio da entrevista *in loco*,

Marconi e Lakatos (2000, p. 42) definem amostra como sendo "uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população)". Ou seja, é um subconjunto da população analisada que apresenta em comum determinadas características (MORAES, 2009, p. 90).

#### **4.6 TRATAMENTO DE DADOS**

O tratamento de dados realizado nesta dissertação foi efetuado a partir de uma revisão das informações levantadas por meio dos questionários respondidos pelos gestores das PME. Com base nesses subsídios, visou-se corroborar os objetivos propostos.

Dessa maneira, a análise qualitativa dos dados foi baseada na observação rigorosa dos objetivos propostos, visando sintetizar as informações fornecidas, de forma que viabilizassem respostas às perguntas da pesquisa.

Após análise de conteúdo dos questionários, todos os dados foram inseridos em gráficos, para melhor visualização e interpretação das informações coletadas. Dessa maneira, obteve-se um diagnóstico aprofundado da utilização da ferramenta de análise de planejamento financeiro e econômico nas PME do setor automobilístico de Taubaté.

As conclusões dessa análise estão apresentadas no próximo capítulo – Resultados e Discussão.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados que foram obtidos por meio da pesquisa de campo realizada junto aos gestores das empresas selecionadas na amostragem, bem como a discussão sobre o tema. As pequenas e médias empresas estudadas neste trabalho de pesquisa são todas ligadas à cadeia da indústria automobilística e atuam no município de Taubaté, São Paulo.

Todas as organizações estudadas são classificadas como pequenas e médias indústrias, e, quanto à constituição jurídica, todas são empresas Limitadas, das categorias: Sociedade Anônima (S/A), Limitada (LTDA), Firma Individual e Micro Empresa (ME).

### 5.1 RESULTADOS OBTIDOS JUNTO AOS GESTORES DAS EMPRESAS

Os resultados apresentados a partir desta seção são oriundos dos questionários respondidos pelos gestores das empresas objeto deste estudo.

O Gráfico 2 mostra que na maioria das empresas pesquisadas (92%) a gestão financeira da empresa é realizada por profissionais qualificados. Somente 8% das organizações delegam tal responsabilidade aos sócios proprietários.



Gráfico 2 – Gestão Administrativo-financeira

Quanto à avaliação do desempenho financeiro, o Gráfico 3 mostra que 91% das empresas pesquisadas a realizam com periodicidade anual, e 9%, com periodicidade mensal.

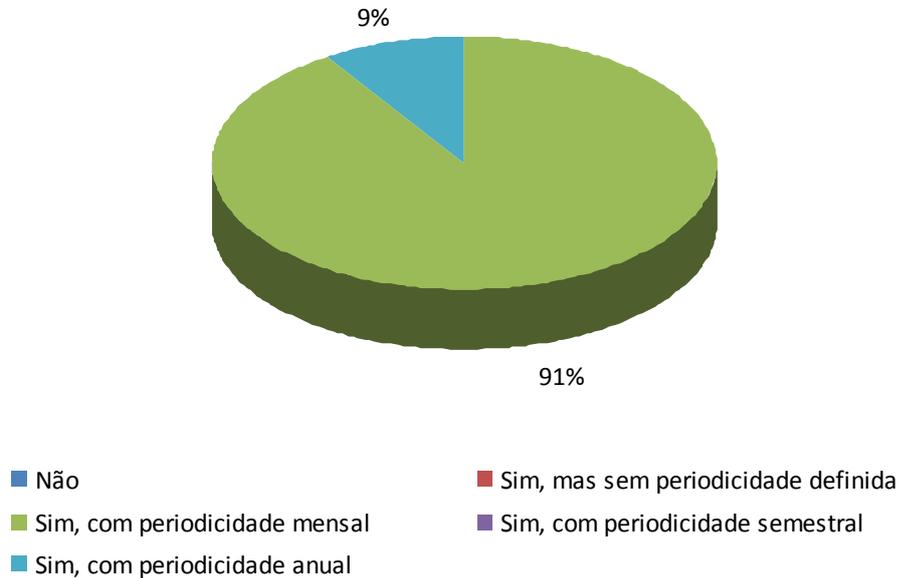


Gráfico 3 – Avaliação do Desempenho Financeiro

Quanto à análise e projeções de negócios, o Gráfico 4 mostra que 42% das empresas pesquisadas fazem análise mensal; 33%, semestral; e, 25% anual.

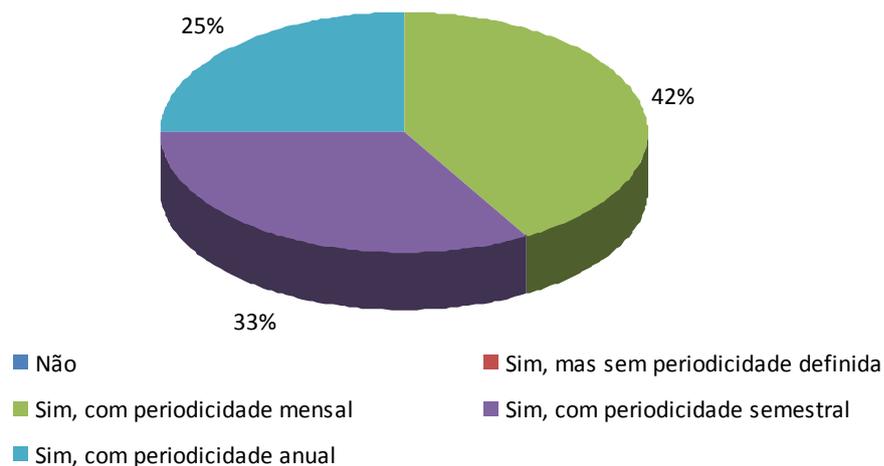


Gráfico 4 – Análise de Projeções de Negócio

Os resultados apresentados no Gráfico 5 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.

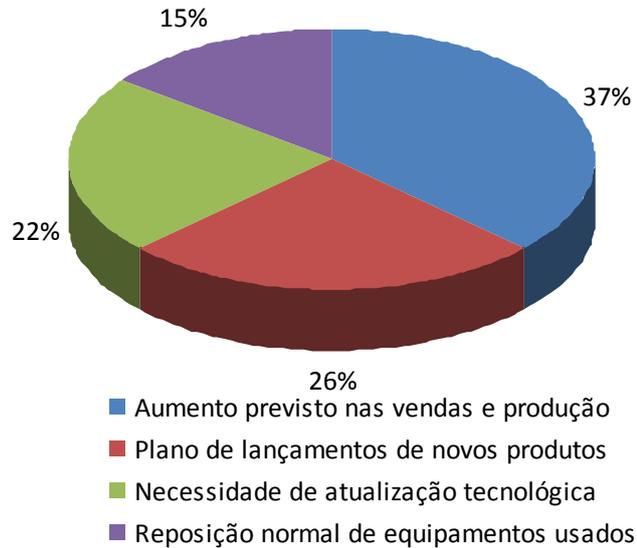


Gráfico 5 – Tipo de cálculos previstos para orçamento de despesas

O Gráfico 6 mostra que, quanto à análise dos riscos nas decisões de investimento nas empresas estudadas, 82% consideram o risco de maneira formal, ao passo que 18% afirmaram que isso é feito de maneira informal.

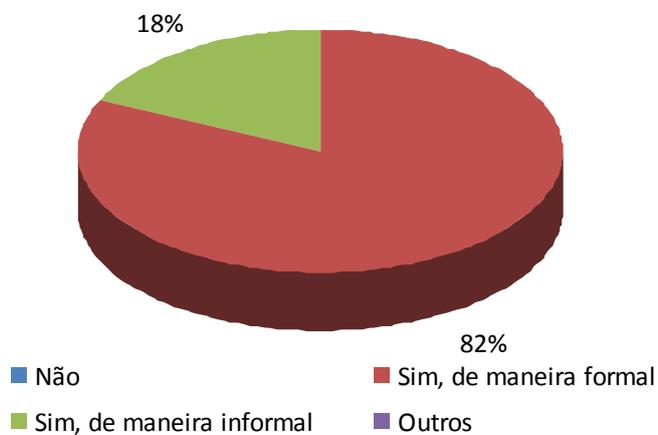


Gráfico 6 – Considerações de risco nas decisões de investimento

Quanto às fontes de recursos utilizadas para os novos projetos, os resultados do Gráfico 7 mostram que são distribuídos da seguinte forma: provenientes dos lucros retidos (50%), empréstimo bancário (33%) e negociação com clientes (17%).

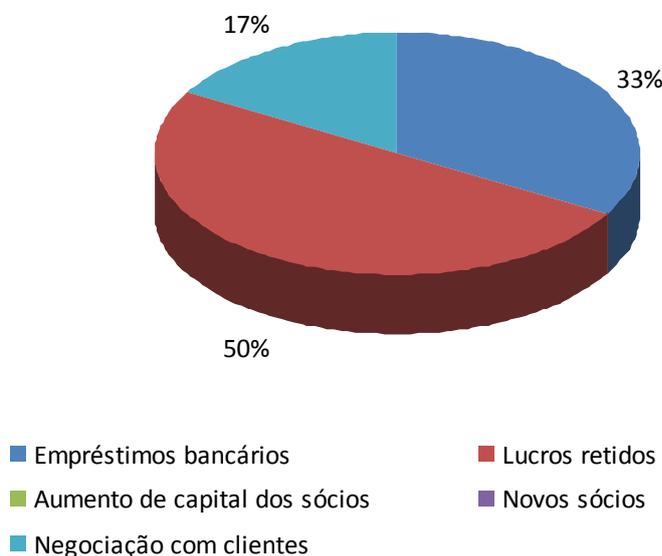


Gráfico 7 – Fonte de recursos usada para novos projetos

O Gráfico 8 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.



Gráfico 8 – Cálculos utilizados para orçamento de resultados

No Gráfico 9, demonstra-se 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. No Gráfico 9, observa-se, também, que 34% fazem essa análise e projeção semestralmente.

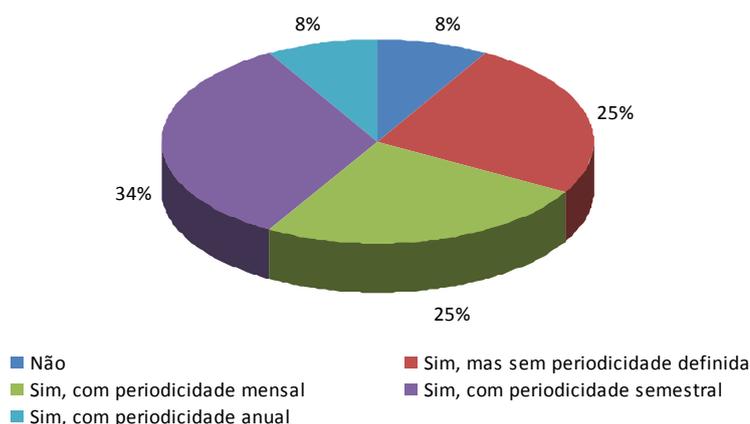


Gráfico 9 – Análise e projeções do ambiente macroeconômico

No Gráfico 10 são apresentados os dados sobre o uso das técnicas de análise financeira para avaliar a situação financeira de uma empresa. Observe-se que a análise de balanço é a principal ferramenta, utilizada em 79% das empresas pesquisadas; a análise do ponto de equilíbrio é o segundo instrumento mais empregado, em 21% das empresas.

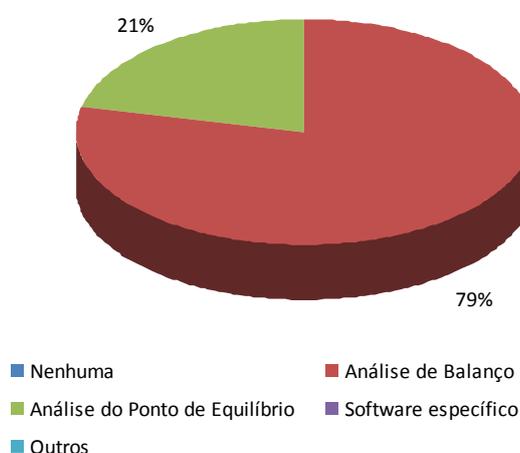


Gráfico 10 – Técnicas de Análise Financeira

Dentre as técnicas mais utilizadas pelas empresas, para análise do balanço patrimonial e/ou demonstração do resultado do exercício, destaca-se a análise por meio de índices, com 72%. Dentre as outras técnicas utilizadas estão a análise horizontal e vertical, com 7%, e a análise vertical, com 21%, como é demonstrado no Gráfico 11.

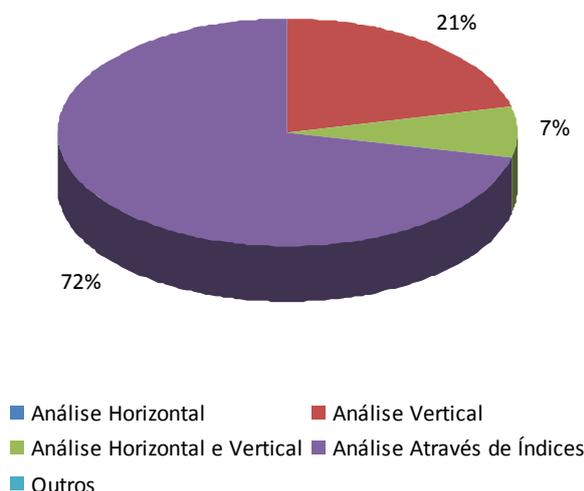


Gráfico 11 – Análise do balanço patrimonial e/ou demonstração do resultado do exercício

Os resultados sobre o uso de análises baseadas em índices financeiros empregadas pelas empresas são apresentados no Gráfico 12. As três principais análises são sobre: o grau de endividamento (19%), o prazo médio de rotação do estoque (15%) e o prazo médio de recebimento das vendas (19%).

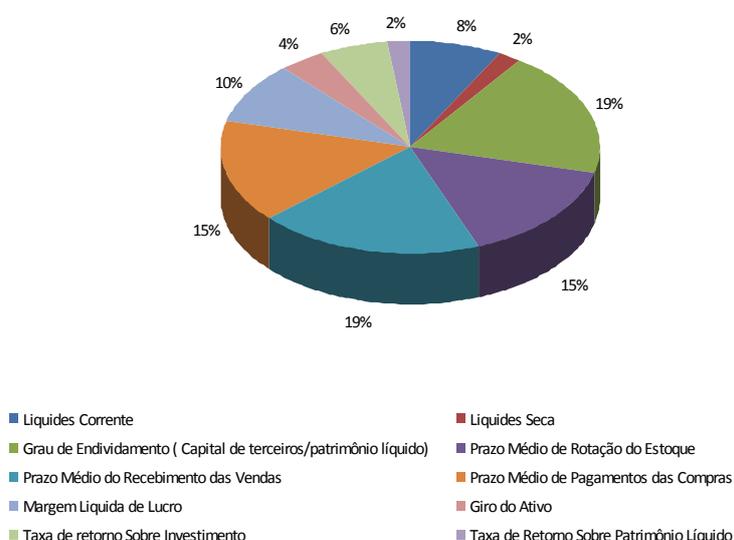


Gráfico 12 – Análise por meio de índices

No Gráfico 13 são apresentados os dados obtidos quanto ao controle de estoque. Observa-se que 18% das empresas não possuem um controle de estoque formal adequado ao seu volume de vendas, e que 82% possuem esse controle.

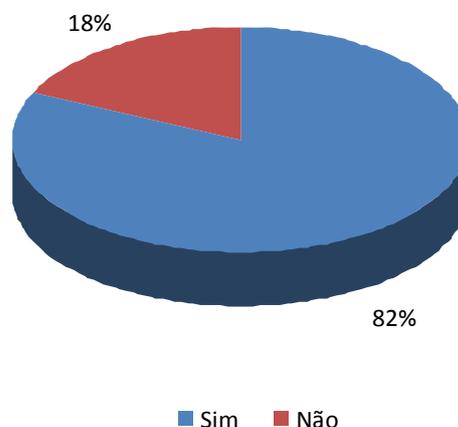


Gráfico 13 – Controle de estoque formal adequado ao volume de vendas

Os resultados apresentados no Gráfico 14 mostram que 33% das empresas empregam o cálculo de projeção do balanço patrimonial, ao passo que 42% utilizam a análise de orçamentos anteriores. Demonstra-se, também, que 8% das empresas se servem de estimativas de índice para cada conta, e que 17% delas não utilizam nenhum cálculo.

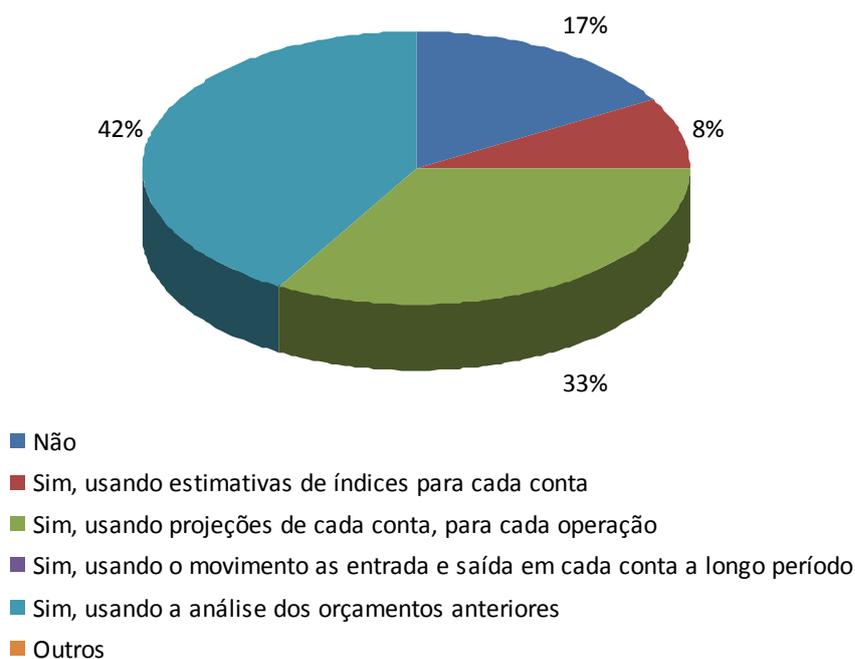


Gráfico 14 – Cálculo periódico da projeção do balanço patrimonial

Os dados obtidos quanto à formalização dos objetivos estratégicos são apresentados no Gráfico 15. Observa-se que 64% das empresas possuem objetivos estratégicos não formalizados (documentados) e que 36% utilizam estratégia de maneira formal (documentada).

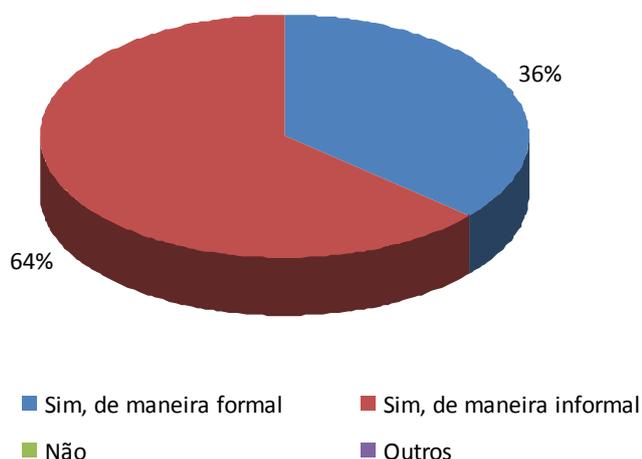


Gráfico 15 – Objetivos estratégicos definidos

Um dos itens mais importantes da pesquisa trata do uso do planejamento financeiro com o objetivo de programar os objetivos estratégicos de uma organização. Os dados apresentados no Gráfico 16 mostram que 91% das empresas estudadas utilizam o plano financeiro visando implementar os objetivos estratégicos, ao passo que apenas 9% não utilizam esse recurso.

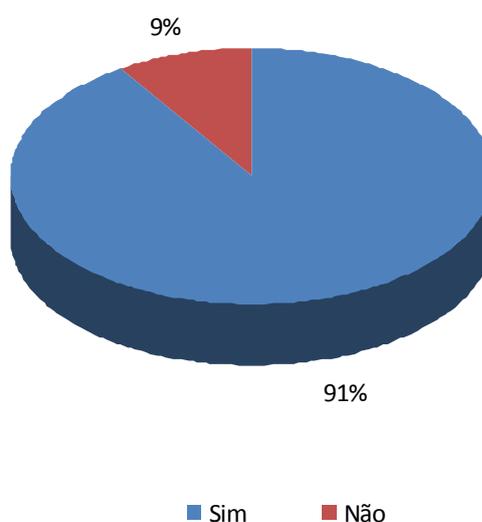


Gráfico 16 – Plano financeiro para programar os objetivos estratégicos

Quanto à percepção dos gestores entrevistados sobre a importância atribuída pelas empresas à área financeira, os resultados apontam que ela é de suma importância para o planejamento estratégico da empresa. Os dados apresentados no Gráfico 17 mostram que 64% a consideram muito importante, e 36%, importante.

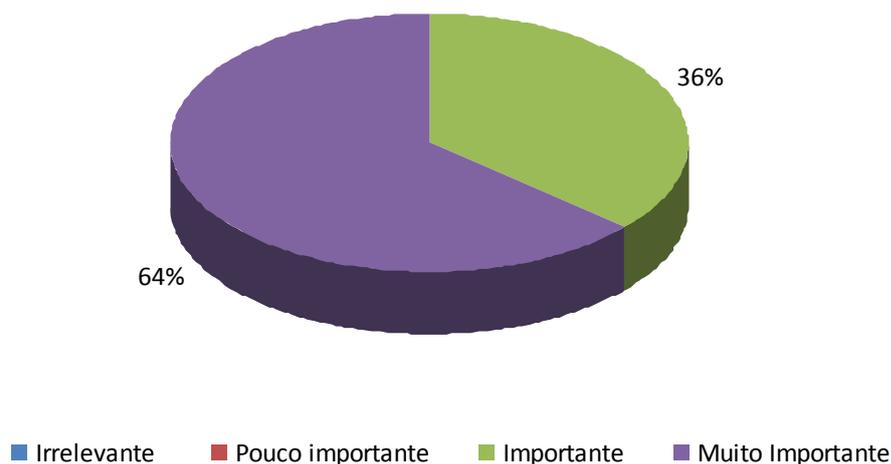


Gráfico 17 – Planejamento estratégico da empresa

## 5.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS APRESENTADOS

Os resultados apresentados na seção anterior (5.1) permitem traçar um quadro dos aspectos positivos e negativos da gestão das PME do município de Taubaté que atuam no setor da indústria automotiva.

As PME estão de acordo com as práticas defendidas por Ribeiro (2007), quando à utilização de um planejamento formal para o planejamento estratégico para considerar os pontos positivos e negativos. A partir disso é possível determinar seus objetivos, estratégias e ações de maneira interligada as decisões a serem todas quanto as ameaças e oportunidades que vão surgindo no dia a dia da empresa.

Os dados apresentados mostram que a maioria das empresas pesquisadas delega a Gestão Administrativa – Financeira das PME a profissionais qualificados. Foi observado que a maioria delas (92%) é administrada por profissionais qualificados e experientes que são responsáveis por planejar, organizar e

assessorar os demais funcionários da empresa, tanto na própria área de administração financeira como nos demais: Recursos Humanos, Patrimônio, Informações Tecnológicas, Materiais, Contabilidade, entre os mais diversos setores.

Os 92% das empresas pesquisadas vão de encontro com a opinião do autor Santiago (2006) que afirma que a maximização dos rendimentos das operações da organização devem ser concentrados, para alcançar seus objetivos por meio de suas metas e obrigações.

O Profissional responsável pela gestão administrativa financeira elabora o planejamento organizacional, verifica meios para a racionalização e controle do desempenho da empresa, enfim, desenvolve a função de um consultor administrativo financeiro, na organização, e seus funcionários, estão especificamente voltados a esse campo de trabalho.

Na visão de Serra, Torres e Torres (2003), esse planejamento estratégico organizacional elaborado pelos gestores vai de encontro tanto as competências como as contingências, visando por meio desse modelo escolhido alcançar vantagem competitiva diante das análises efetuadas, a partir das metas predeterminadas por esses profissionais que se preocupam com a implantação indispensável de ações e reserva de recursos ao setor em que a empresa atua.

Já nos 8% das restantes das empresas, além de os sócios proprietários desenvolverem essa função, ainda precisam ser responsáveis por gerenciar a produção de suas empresas, definir e programar o plano operacional a seguir, sempre com o cuidado de analisar a demanda de seus produtos, a capacidade produtiva e os recursos disponíveis.

Os sócios proprietários precisam estar atentos ainda a planejamentos de racionalização e redução de custos, plano de investimentos, orçamento de despesas e necessidades de matérias-primas; planejar a produção, programando a mão-de-obra e paradas ou intervenções em máquinas, equipamentos e instrumentos industriais; gerenciar equipes de trabalho, administrar salários, admissões, demissões, promoções, e promover o desenvolvimento das equipes por meio de cursos e treinamentos;

Tem ainda a responsabilidade de assegurar e promover o cumprimento das ações de proteção ao meio ambiente e também das normas de higiene e segurança no trabalho, por meio de orientações às suas equipes; desenvolver e implantar

métodos e técnicas que visam melhorar e aperfeiçoar o processo de produção; gerenciar áreas de manutenção, engenharia de processos e logística, conforme é recomendado pelo Ministério do Trabalho, por meio das Classificações Brasileiras de Ocupações, em 2010.

Essa maneira de agir também está conforme com a opinião da autora Ribeiro (2007), quando se refere a estratégia empresarial, ao modelo de decisão em que a empresa define expõe seus objetivos, propósitos, e determina as políticas principais e os planos para estabelecer a escala de atividades a se cumprir e a escala de negócios em que se deve envolver.

Pode se observar ainda que, apesar de todas as empresas pesquisadas fazerem análise das projeções do negócio, 25% delas fazem isso anualmente. Essa análise, com periodicidade tão longa em um quarto das empresas é um ponto negativo, especialmente em um mercado tão dinâmico quanto o automotivo.

Já Costa (2007), essas empresas precisam implementar uma estratégia empresarial para melhor adequar e adotar um tipo de gestão estratégica onde se possa convergir a obtenção de respostas concisas para quando surgirem problemas que possam configurar vulnerabilidades.

O fator Projeções de Negócios apresenta-se semelhantemente ao Desempenho Financeiro: 42% das empresas pesquisadas fazem a projeção mensal; 33%, a projeção semestral; e 25%, a anual.

As projeções de negócios são metas estabelecidas para que o plano elaborado anteriormente seja alcançado com êxito, porém algumas empresas não se conscientizaram ainda da importância dessa ferramenta, desse documento que objetiva decidir resultados quanto à viabilidade da empresa. Esse item deve ser tratado de maneira diferenciada, conforme o tamanho da empresa, ou seja, o porte da empresas e sua atuação no mercado.

Cálculos realizados pelas empresas, para previsão de orçamentos e despesas giram em torno de 4 tipos de despesas, as quais devem ser monitoradas constantemente. São eles: aumento previsto nas vendas e produção; plano de lançamentos de novos produtos; necessidade de atualização tecnológica e reposição normal de equipamentos usados.

Dentre as empresas, 82% afirmaram que consideram os riscos nas decisões de investimento de maneira formal, com atenção, cuidado, preocupando-se com as

decisões que serão tomadas diante dos investimentos que serão ou não realizados. As outras, 18%, das empresas afirmaram que o fazem de maneira informal, apesar de saberem de sua importância.

De acordo com os autores Ross, Westerfield e Jaffe (2008) explanam que todas essas empresas deveriam incluir algumas diretrizes, como identificação das metas financeiras, análise das diferenças entre essas metas e a situação financeira atual, bem como a execução das ações necessárias para se atingir seus objetivos financeiros. Seria ideal que essas empresas que tratam informalmente essas tomadas de decisões, obtivessem formalmente uma declaração do que deve ser feito num período futuro.

Quanto aos recursos para novos projetos, as empresas estudadas distribuem-nos da seguinte forma: 50% trabalham com lucros retidos; 33% fazem empréstimos bancários, apesar de considerarem os juros altos e abusivos, e 17% preferem optar por negociação direta com os clientes. Das 12 empresas que responderam ao questionário, 100% delas optou-se por não aderir a novos sócios.

Outro fator relevante nas empresas que responderam ao questionário são os cálculos utilizados para os orçamentos: 41% das empresas utilizam a estimativa de vendas dos próximos meses; 24 % utilizam a estimativa de custos de produção e das despesas fixas; e, 35% preferem aplicar custo padrão para produtos a serem vendidos. Todas as empresas pesquisadas concordam que esse orçamento é utilizado como um estimulador e uma meta a ser cumprida em prol de um controle e verificação de atuação.

Também funciona como um norteador para os administradores que analisam por meio de seus dados quais atitudes futuras deverão ser tomadas como explana Camargo (2007), procuram envolver e avaliar os recursos indispensáveis para os planejamentos da empresa, definindo as fontes desses recursos e instituindo seu melhor aproveitamento.

Da amostra obtida, 25% das empresas fazem uso da análise e projeção do ambiente macroeconômico, porém 25% não possuem periodicidade definida; 8% definiram por fazê-la anualmente; e, 34% executam a análise e projeção semestralmente. Outros 8% a fazem mensalmente, e ainda há 8% que não a realizam de maneira alguma.

As Técnicas de Análise Financeira utilizadas nas empresas entrevistadas estão bem definidas, ou seja, 79% executam a análise de balanço como principal ferramenta. Em seguida está a análise do ponto de equilíbrio, com 21%. É relevante utilizar a técnica de análise financeira, pois, se é emitida uma ordem para que seja feito esse tipo de análise, é porque o cenário mundialmente concorrido determina as necessidades específicas para cada empresa realizar as técnicas de análise financeira, para estar atenta à viabilidade econômica.

Análise de Balanço Patrimonial e/ou demonstrações do resultado do exercício e Análise por meio de índices são realizadas em 72% das empresas avaliadas, destacando-se a Análise de Balanço Patrimonial e/ou demonstrações do resultado do exercício através de Índices (horizontal), e 21% estão trabalhando agora pela construção (vertical) e 7% utilizam as análises horizontal e vertical..

Observou-se que 18% das empresas em questão não possuem um controle de estoque formal adequado ao seu volume de vendas, mesmo tendo conhecimento da relevância dessa área, que pode ser decisiva em uma concorrência. Por outro lado, 82% das empresas, sabendo quão valiosa é essa ferramenta, que pode ajudá-las a estar à frente na competitividade com as demais empresas, utilizam-na formalmente.

Nesta pesquisa ficou demonstrado que 33% das empresas estudadas empregam a projeção do Balanço patrimonial utilizando-o como um meio para demonstrar o que foi acumulado em um período de tempo predeterminado, geralmente um ano. Nesse demonstrativo, registram-se os direitos e as obrigações da empresa.

Algumas empresas, equivalentes a 42%, utilizam somente a análise de orçamentos anteriores, 17% não utilizam nenhum tipo de cálculo, e 8% delas utilizam estimativas de índices para cada conta.

Nas empresas estudadas, observou-se que 36% delas utilizam os objetivos estratégicos de maneira formal, tendo em vista uma ampliação de retorno sobre o investimento da organização; porém, 64% possuem os objetivos estratégicos não formalizados, e eles constam apenas documentos.

Das empresas que compuseram a amostra, 91% têm consciência da real importância, para seus negócios, da existência de um plano financeiro para programar os objetivos estratégicos. Somente 9% não se utilizam desse recurso

Todas as empresas concordam que o planejamento estratégico é importante, e 64% delas consideram-no extremamente importante.

O autor Helfert (2000), pondera que os demonstrativos financeiros continuam a ser fontes primárias de informações para a maioria dos administradores financeiros e proprietários que gerenciam suas empresas. Mesmo que esses não o considerem as demonstrações financeiras competentes a ponto de fornecer respostas e informações precisas sobre as ações tomadas e/ou aplicadas no desempenho dessa administração, esses gestores são forçados a avaliar continuamente como suas empresas estão atuando.

Os administradores das PME localizadas no vale do Paraíba paulista utilizam-se da aplicação de ferramentas de gestão financeira para proverem com subsídios úteis para concluir a análise do desempenho econômico financeiro dessas empresas segundo Helfert (2000).

Tem-se perfeita noção de que o desenvolvimento de um mercado globalizado tem gerado circunstâncias em que as empresas necessitam se estabelecer e determinar seus alvos e estratégias anualmente, para obter os louros almejados e, até mesmo, driblar prováveis ocorrências que afetariam o êxito de seus empreendimentos. Para tanto, consideram essencial o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico.

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, devido ao alto grau de dependência das empresas estudadas com relação às grandes montadoras.

Apesar de esse resultado ser uma consequência quase que inerente à condição de fornecedores de peças, numa cadeia automotiva, não se pode negar que isso torna as PME mais vulneráveis, e mais sujeitas a sofrer com as turbulências dos mercados.

Essa situação apresentada vai ao encontro da opinião do autor Helfert (2000), quando explana que um aprofundamento nos índices econômicos e estratégias financeiras sinalizam alguns dos sintomas de problemas, verificando assim se realmente existe uma vulnerabilidade ou não e porque existe.

De acordo com as respostas dos gestores entrevistados, 18% das organizações estudadas fazem análises informais dos riscos a que 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 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%); o prazo médio de recebimento das vendas (19%).

Apenas 15% dos gestores apontaram o prazo médio de rotação do estoque como índice mais importante. Liquidez corrente (8%); Margem Líquida de Lucro (10%) Taxa de retorno sobre investimento (6%) Liquidez Seca (2%); Prazo Médio de Pagamentos das Compras (15%); Giro do Ativo (4%) e Taxa de Retorno sobre Patrimônio Líquido (2%).

Segundo Gitman (2004) a alavancagem financeira é uma ferramenta de auxílio utilizada para acrescer o retorno sobre o capital investido por seus proprietários, o que se torna plausível por meio da utilização de ativos ou recursos com custo fixo.

Esse avanço na alavancagem traz consequências para o desenvolvimento, no retorno e no risco, ao invés que a redução na alavancagem poderá implicar em abatimento do retorno e do risco, assim esses gestores das PME do VPP precisam diariamente estar atualizados e buscando novos meios de aperfeiçoamento para aumentarem seus desempenho profissional e desempenho econômico financeiro das empresas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais, com o intuito de atender aos objetivos propostos na introdução e destacar os itens que foram enfatizados no decorrer da dissertação. O capítulo inclui ponderações sobre as limitações encontradas e perspectivas de futuras pesquisas.

Após analisar as empresas do setor automobilístico pesquisadas, foi possível concluir e afirmar que a maioria das PME aplica ferramenta de gestão financeira. Pôde-se comprovar, nos resultados obtidos após aplicação do questionário às pequenas e médias empresas do município de Taubaté, no VPP, que a utilização da ferramenta de gestão financeira decorre das imposições do acirramento da concorrência e da globalização dos mercados.

Observou-se, também, que a profissionalização da gestão mostra que as empresas estão reagindo de forma positiva às mudanças do cenário global, onde 92% das empresas pesquisadas possuem um planejamento estratégico formal, e consideram e ponderam os pontos positivos e negativos da organização.

Também foi possível observar e concluir que os resultados das entrevistas com os gestores das amostras de empresas estudadas apontam que a gestão financeira, apesar de ainda poder ser 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.

Dessa forma, as empresas podem observar as ameaças bem como as oportunidades do ambiente, com a meta de determinar e articular os resultados, decidindo os objetivos, estratégias e ações de forma interligada.

Assim, todas as metas deliberadas no planejamento estratégico devem ter como objetivo o comprometimento, a maximização do rendimento das operações e atividades da empresa.

Os recursos humanos, legais, materiais e tecnológicos à disposição das empresas devem ser centralizados, para que, de acordo com o autor Santiago (2006) seja provável alcançar a finalidade da empresa. Há que se registrar que, por meio das perguntas e respostas elaboradas, foi possível manter diálogo e adquirir novas informações sobre formas de planejamento estratégico, conforme os resultados apresentados no quinto capítulo desta dissertação.

Nesta pesquisa foi possível concluir também que o ideal é que se faça o Planejamento Estratégico para o período de doze meses com reavaliação mensal, podendo-se delinear os *targets* do próximo ano ou daquilo a que se vai dar início, determinando assim um projeto sólido para a empresa.

Na verdade, todas as empresas pesquisadas concluíram que o planejamento estratégico, na realidade, é a constituição de um projeto basal que norteará todos os colaboradores da empresa.

Enfim, os resultados acima retomados, assim como outros de igual relevância, permitiram-nos traçar aspectos positivos e negativos da administração dessas PME atuantes no setor automotivo localizadas no VPP, mais precisamente no município de Taubaté.

Dentre esses aspectos, cabe salientar que 92% das empresas delegam a sua gestão financeira a profissionais qualificados (ponto positivo); em contrapartida, somente 25% se preocupam em fazer análises anuais das projeções de negócios, e essa periodicidade torna-se um ponto negativo, devido ao acirramento da concorrência e à dinâmica de mercado no setor automotivo.

Pode-se concluir, ainda, que nessas doze empresas a estratégia é pautada na composição das disposições do setor em que operam, setor automobilístico, considerando-se, tanto as capacidades e reservas, quanto a busca de um exemplo para se conseguir vantagem competitiva. Observa-se que o planejamento estratégico está sujeito a apreciação, a partir de objetivos predeterminados, que torne necessária a programação de ações e de reserva de recursos.

A análise dos dados obtidos nas empresas pesquisadas possibilitou a conclusão de que a estratégia empresarial é a técnica adotada para a tomada de decisão. As empresas definem e expõem suas metas, seus propósitos e, por meio

deles, decidem sobre as políticas principais e os tipos e meios que podem levá-las a alcançar esses objetivos. Além disso, analisam a proporção de negócios em que estão aptas para se envolver, desde que o planejamento possibilite o alcance de respostas precisas ou exposição de problemas que configurem vulnerabilidades.

Percebeu-se que as doze empresas procuram explicar que o planejamento financeiro deve compreender algumas diretrizes, como: identificação das metas financeiras; análise das diferenças entre essas metas e a situação financeira atual; execução das ações imprescindíveis para se alcançar os objetivos financeiros. Em síntese, o plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito num período futuro.

Desse modo, conclui-se que planejamento financeiro é simplesmente a técnica utilizada para o envolvimento e avaliação dos recursos indispensáveis para os planos da empresa, onde se determinam as fontes desses recursos e se estabelece seu melhor aproveitamento.

Ressalta-se que o planejamento financeiro de curto prazo deverá ter sua utilização adequada para constituir uma ferramenta de gestão empresarial mensal, de modo a proporcionar trabalho diferenciado e possibilitar às PME uma posição adiante da concorrência.

Observou-se, também, que os demonstrativos financeiros continuam sendo a fonte primária de informação para a maior parte dos investidores e analistas, nessas doze empresas. Além disso, as demonstrações financeiras são completamente convenientes para prover repostas concisas sobre as avaliações de atuação utilizadas, e são preciosas porque a administração é coagida a avaliar ininterruptamente como a empresa está operando/agindo. Dessa maneira, as demonstrações financeiras fornecem subsídios favoráveis para que seja finalizada a análise do comportamento econômico financeiro.

Os Índices Econômicos Financeiros advertem sobre indícios de dificuldades, e verifica-se, assim, se realmente existe uma vulnerabilidade, e por que existe. As empresas pesquisadas obtiveram êxito nessa forma de administrar, e, por meio das informações, conseguem direcionar o andamento de suas atitudes perante o mercado.

Acrescente-se que a atenção às mudanças do mercado e a consciência de que as metas propostas estão sendo alcançadas com êxito, e que há uma preparação para tomada de novas decisões necessárias garantem às PME o exercício de uma eficiente gestão financeira e uma ótima articulação social, no desenvolvimento de Taubaté e do VPP.

Ainda que se tenham alcançado os objetivos específicos dessa dissertação, um ponto que limitou a pesquisa vale ser ressaltado, para conhecimento dos leitores: houve restrição por parte de 29,40% das empresas quanto ao acesso a informações financeiras do setor automotivo. Alguns dos gestores financeiros alegaram que não estavam autorizados a fornecer dados para o questionário, visto que essas informações são consideradas sigilosas, principalmente as referentes às estratégias de negociações perante a concorrência e as questões financeiras.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa poderão subsidiar outros trabalhos na área, ao demonstrar o dinamismo e a articulação das PME com a economia e com aspectos sociais do desenvolvimento do VPP.

Como sugestão para novas pesquisas, recomenda-se a busca de outras técnicas financeiras (Softwares específicos; Análise de demonstrações financeiras; Análise dos orçamentos e custos; Análise de investimentos e risco), com embasamento no diagnóstico dos relatórios econômico-financeiros empresariais mensais, os quais possibilitarão a adequação na aplicação das ferramentas de gestão financeira nessas empresas. A utilização de instrumentos de mensuração direta dos investimentos, dos recursos de financiamentos para novos projetos, bem como a estimativa de indicadores de performances, em relação aos objetivos iniciais, poderá subsidiar comparações entre a experiência dos gestores financeiros e esses indicadores de desempenho.

Sugere-se, ainda, a realização de um novo estudo, com as mesmas características, em outras cidades do VPP, mais precisamente nas cidades de São José dos Campos, Jacareí, Caçapava e Pindamonhangaba, nas quais se concentra grande número de empresas do mesmo setor.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, A. N.; LADEIRA, J. S. **A orientação dos contabilistas às pequenas e médias empresas quanto à necessidade de capital de giro: um estudo exploratório nos escritórios de contabilidade do município de Vitória.** Vitória. 2004. 120p. [Monografia]. Universidade Federal do Espírito Santo.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BORENSTEIN, C. R. Planejamento Estratégico. LED/UFSC, 1999. (Notas de aula)

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico. LED/UFSC, 1999. (Transparências). In: RIBEIRO, A. C. **Planejamento e controle financeiro em uma prestadora de serviço.** 2007. Monografia (graduação). Universidade de Taubaté.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO, **Classificação Brasileira de Ocupações.** Disponível no site:<  
<http://www.mtebo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf> >. Acesso em 13 mar 2010.

CALANDRO, M. L.; CAMPOS, S. H. **A cadeia automotiva de Caxias do Sul e Região: Identificação dos elementos constitutivos de um SLP de autopeças e sugestões de políticas públicas para a sua consolidação e fortalecimento.** In: Red Iberoamericana de Investigadores Sobre Globalización y Territorio, 2002.

CAMARGO, C. **Planejamento financeiro.** 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2007.

CAMPOS, J. C. de; KROM, V. **A implantação da Indústria Automobilística em Taubaté e seus reflexos na Cadeia Produtiva Industrial.** Congresso: X Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos: UNIVAP, 2006.

CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (CIESP). **Capital de giro.** Disponível no site em:  
<[http://www.ciespdiaadema.com.br/CursosVer.asp?cd\\_codigo=52](http://www.ciespdiaadema.com.br/CursosVer.asp?cd_codigo=52)>. Acesso em: 07 nov. 2009.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, S. L. **Taubaté: O local e o global na construção do desenvolvimento.** Taubaté-SP: Cabral, 2005. 179 p.

FARIA, J. C. **Administração**: Introdução ao estudo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**: dicionário eletrônico. 3. rev. atual. Curitiba: Positivo Informática, 2004. 1 CD-ROM.

GAZZONI, E. I. **Fluxo de Caixa – Ferramenta de Controle Financeiro para a Pequena Empresa**. 2003, 96 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**, 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

HELPERT, E. A. **Técnicas de análise financeira**: um guia prático para medir o desempenho dos negócios. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HOJI, M. **Administração financeira uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Contagem da População 2007. Disponível em:  
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/populacao2007D OU 05 10 2007.xls>. Acesso em: 21 nov. 2009.

ISHISAKI, N. **Utilização do orçamento empresarial**: um estudo em empresas da região do vale do Paraíba - SP. Taubaté, 2003. 198 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade de Taubaté.

KLOTTER, P.; CASLIONE, J. **Vencer no Caos**. São Paulo: Campus, 2009.

LUCION, C. E. R. Planejamento Financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**: Curso de Ciências Contábeis UFSM. v. 1, n. 3, mar./maio 2005.

MACEDO, D. C.; MATOS, S.N. **Data Mining**: Uma ferramenta de auxílio para a gestão do conhecimento em cenário de mudanças. In: Adm 2009 Congresso Internacional de Administração. Gestão Estratégica em Tempo de Mudanças. 21 a 25 de Set. 2009. Ponta Grossa-PR.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.; **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARQUES, A. V. **Planejamento e Controle Financeiro nas Micro e Pequenas Empresas visando à continuidade e à sustentabilidade**. Santos, 2008. 135 p. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Santos.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MENEZES, E. J. C. **Avaliação da utilização e importância de instrumentos de diagnósticos e prognósticos em pequenas empresas.** São Paulo, 1999. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo.

MINARI, G. M. **Clusters Aeroespacial e Automobilístico do Vale do Paraíba Paulista: uma comparação de trajetórias de formação.** Taubaté. 2008. 99 p. Dissertação (Mestrado). Universidade de Taubaté.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, M. B. **Estratégia de Inovação Tecnológica para as pequenas e médias empresas do Vale do Paraíba Paulista.** Taubaté. 2009. 134 p. Dissertação (Mestrado). Universidade de Taubaté.

NAJBERG, S.; PUGA, F. P. Condomínio Industrial: O caso do complexo Ford Nordeste. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 19, Jun. 2003.

NEVES, L. S. **A produtiva na indústria automobilística e seus reflexos na organização sindical dos metalúrgicos.** Curitiba, 2003. 203 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Paraná.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e praticas.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, G. M. P.; GEIGER, A. **Complexidade do produto e volume de produção como determinantes da estratégia de desenvolvimento de fornecedores automotivos.** *Gestão de Produção*, v.12, n.2, p. 191-201, maio-ago. 2005.

PRADO, J. B. **Taubaté: cidade educação, cultura e ciência.** São Paulo: Noovha América, 2005. (Série conto, canto e encanto com a minha história... -)

PREFEITURA MUNICIPAL DE TAUBATÉ (PMT). **Informações Gerais sobre o município – Infraestrutura.** Taubaté: São Paulo, 2009. Disponível no site: <[http://www.taubate.sp.gov.br/dpt/ddem/informacoes\\_ger.asp](http://www.taubate.sp.gov.br/dpt/ddem/informacoes_ger.asp)>. Acesso em: 22 nov. 2009.

PROVINCIALI, V. L. N.; CALDAS, A. V. S.; FARIAS, E. A. S. Planejamento financeiro para pequenas empresas. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 838-863.

RIBEIRO, A. C. **Planejamento e controle financeiro em uma prestadora de serviço.** Taubaté, 2007. 45 p. Monografia (graduação). Universidade de Taubaté.

RICCI, F. **Indústria têxtil na periferia: origens e desenvolvimento – o caso do Vale do Paraíba**. Taubaté-SP: Cabral, 2006.

RICCI, F. **Origem e desenvolvimento da indústria têxtil no Vale do Paraíba Paulista da República Velha**. São Paulo. 2002. 304 p. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Cols. Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed., 3. Reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira: Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 2008.

SÁ, A. L. **Fundamentos da contabilidade geral**. 3. ed., 1. Reimp. Curitiba: Juruá, p. 259, 2009.

SANTIAGO, M. F. **Efeito da tributação no planejamento financeiro das empresas prestadoras de serviços: um estudo de caso de desenvolvimento regional, Taubaté, SP, 2006**. 139p., il. Dissertação (Mestrado), Universidade de Taubaté.

SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, C. B. ; KATO, H. T.; FREGA, J. R. **Orientação da gestão da cadeia e desempenho do fornecedor na indústria automotiva brasileira**. eGesta (UNISANTOS), v. 2, n. 1, jan.-mar., 2006, pp. 59-77.

SANTOS, F. F. **Análise do impacto da tecnologia da informação na produtividade do setor industrial do Vale do Paraíba Paulista**. Taubaté: UNITAU, 2008. 138p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional). Universidade de Taubaté-SP.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMIDT JÚNIOR, D. **Financiamento das pequenas e médias empresas: aspectos do processo de decisão empresarial e o instrumento de capital de risco**. Porto Alegre: UFRGS, 2002. 131 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SEBRAE. **Capital de giro**. Disponível no site:  
<[http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe). Acesso em: 07 nov. 2009.

SERRA, F. A. R, TORRES, M. C. S., TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiros práticos e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

SERTEK, P.; GUINDANI, A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico.** Curitiba: Ibpex, 2007.

SILVA, D. F. da. **Desenvolvimento e desequilíbrio regional no Vale do Paraíba: uma abordagem das disparidades econômicas e tecnológicas.** Taubaté. 2005. 160 p. Dissertação (Mestrado). Universidade de Taubaté.

SILVA, L. A. **Diagnóstico organizacional da empresa júnior UNIRG.** Gurupi. 2007, 28 f. Projeto de Estágio Supervisionado II em Administração. Fundação UNIRG.

SOBANSKI, J. J. **Prática de orçamento empresarial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Cultura, mudança e desenvolvimento organizacional. In: WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento.** 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2001., J. R.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

### A - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: \_\_\_\_\_

Número de Funcionários: \_\_\_\_\_

Atividade econômica da empresa: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo do entrevistado: \_\_\_\_\_

### B - PERFIL DA EMPRESA

Qual o ramo de atividade da empresa?

Indústria     Serviços     Comércio     Outros

Quanto à constituição jurídica, em qual categoria a empresa é classificada?

S/A     LTDA     Firma Individual     ME

Como a gestão administrativo-financeira da empresa, excluindo a contabilidade obrigatória, é realizada?

Somente pelos sócios e proprietários.

Por profissional qualificado.

Por pessoas com ligação familiar.

Outros: \_\_\_\_\_

### C – GESTÃO FINANCEIRA DA EMPRESA

A empresa elabora algum tipo de planejamento financeiro?

Não.

Sim, de maneira formal.

Sim, de maneira informal.

Outros: \_\_\_\_\_

A empresa realiza avaliações do seu desempenho financeiro?

- Não.
- Sim, mas sem periodicidade definida.
- Sim, com periodicidade mensal.
- Sim, com periodicidade semestral.
- Sim, com periodicidade anual.

A empresa faz análises e projeções do seu negócio?

- Não.
- Sim, mas sem periodicidade definida.
- Sim, com periodicidade mensal.
- Sim, com periodicidade semestral.
- Sim, com periodicidade anual.

A empresa calcula periodicamente um orçamento de despesas para novos investimentos?

- Sim     Não

Caso afirmativo, para executar esse cálculo a empresa utiliza:

- Aumento previsto nas vendas e produção.
- Plano de lançamentos de novos produtos.
- Necessidade de atualização tecnológica.
- Reposição normal de equipamentos usados.
- Outros: \_\_\_\_\_

A sua empresa considera o risco nas decisões de investimentos?

- Não.
- Sim, de maneira formal.
- Sim, de maneira informal.
- Outros: \_\_\_\_\_

Quando a empresa decide investir em um novo projeto, usualmente a principal fonte de recursos utilizada é:

- Empréstimos bancários.
- Lucros retidos.
- Aumento de capital dos sócios.
- Novos sócios.
- Outros: \_\_\_\_\_

A empresa utiliza o mecanismo formal do fluxo de caixa para o planejamento financeiro de curto prazo?

- Sim.     Não.

A empresa possui controles financeiros formais dos gastos mensais?

- Sim.     Não.

A empresa calcula periodicamente o orçamento de resultados?

- Sim.     Não.

Caso afirmativo, para executar esse cálculo a empresa utiliza:

- Estimativa de vendas dos próximos meses.
- Estimativas dos custos de produção e das despesas fixas.
- Custo padrão calculado para produtos a serem vendidos.
- Custos de produção e despesas fixas previstas no orçamento.
- Outros: \_\_\_\_\_

A empresa realiza periodicamente algum tipo de análise e projeções do ambiente macroeconômico?

- Não.
- Sim, mas sem periodicidade definida.
- Sim, com periodicidade mensal.
- Sim, com periodicidade semestral.
- Sim, com periodicidade anual.

Quais as técnicas de análise financeira utilizada pela empresa, para avaliar sua situação financeira?

- ) Nenhuma
- ) Análise de Balanço
- ) Análise do Ponto de Equilíbrio.
- ) Software específico.
- ) Outros: \_\_\_\_\_

Qual a técnica utilizada para análises do Balanço Patrimonial e ou Demonstração do Resultado do Exercício?

- ) Análise Horizontal
- ) Análise Vertical
- ) Análise Horizontal e Vertical
- ) Análise Através de Índices
- ) Outros: \_\_\_\_\_

Caso a empresa realize a análise por meio de índices, quais índices são utilizados?

- ) Liquidez Corrente
- ) Liquidez Seca
- ) Grau de Endividamento (Capital de terceiros/patrimônio líquido)
- ) Prazo Médio de Rotação do Estoque
- ) Prazo Médio do Recebimento das Vendas
- ) Prazo Médio de Pagamentos das Compras
- ) Margem Líquida de Lucro
- ) Giro do Ativo
- ) Taxa de retorno Sobre Investimento
- ) Taxa de Retorno Sobre Patrimônio Líquido

A empresa identifica claramente a necessidade do capital de giro e o gerenciamento das fontes de recursos?

- ) Sim.     ) Não.

A empresa possui controle de estoque formal adequado ao volume de vendas?

( ) Sim. ( ) Não.

A empresa calcula periodicamente a projeção do balanço patrimonial?

( ) Não.

( ) Sim, usando estimativas de índices para cada conta.

( ) Sim, usando projeções de cada conta, para cada operação.

( ) Sim, usando o movimento as entrada e saída em cada conta a longo período.

( ) Sim, usando a análise dos orçamentos anteriores.

( ) Outros: \_\_\_\_\_

A empresa possui objetivos estratégicos definidos?

( ) Sim, de maneira formal.

( ) Sim, de maneira informal.

( ) Não.

( ) Outros: \_\_\_\_\_

O Plano Financeiro visa implementar os objetivos estratégicos da empresa?

( ) Sim. ( ) Não.

Qual a importância da área financeira para o Planejamento Estratégico da empresa?

( ) Irrelevante.

( ) Pouco importante.

( ) Importante.

( ) Muito Importante.

## ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr. Ailton da Silva, aluno do curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté – MGDR/UNITAU. O trabalho é orientado pelo Professor Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros, que integra o quadro permanente do MGDR/UNITAU.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação que trate desta pesquisa.

Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará quaisquer danos para sua pessoa. A seguir, informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que V. S<sup>a</sup>. desejar poderá ser obtida junto ao aluno-pesquisador ou ao professor orientador.

**TEMA DA PESQUISA:** PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM EMPRESAS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO: um estudo sobre as pequenas e médias empresas da cidade de Taubaté.

**OBJETIVO:** estudar a aplicação do planejamento financeiro às pequenas e médias empresas do setor automobilístico de Taubaté, verificando se utilizam o planejamento financeiro como uma ferramenta de gestão.

**PROCEDIMENTO:** coleta de dados feita a partir de questionários.

**SUA PARTICIPAÇÃO:** preenchimento dos questionários.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para março de 2010, a dissertação contendo todos os dados e conclusões estará à disposição para consulta na Biblioteca do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

V. S<sup>a</sup>. terá total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual na área.

Taubaté, 04 de Maio de 2009.

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros

\_\_\_\_\_  
Aluno Pesquisador: Ailton da Silva  
e-mail: [lirab@uol.com.br](mailto:lirab@uol.com.br) fone – (12) 9771-0663

Eu, \_\_\_\_\_ portador da  
cédula de identidade nº. \_\_\_\_\_, abaixo assinado, tendo ciência das informações  
contidas neste Termo de Consentimento, autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim  
fornecidos.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009

\_\_\_\_\_  
Assinatura

## ANEXO B – CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO SOBRE A PESQUISA



**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL TURMA 10 (2008)

*PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM EMPRESAS DO SETOR  
AUTOMOBILÍSTICO: um estudo sobre as pequenas e médias empresas  
da cidade de Taubaté*

**Sr(a). Empresário(a),**

**CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO DA PESQUISA**

Esta pesquisa está sendo realizada por Ailton da Silva, aluno do Programa de Pós-graduação no Mestrado de Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU - Universidade de Taubaté. O tema da pesquisa é PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM EMPRESAS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO: um estudo sobre as pequenas e médias empresas da cidade de Taubaté. O objetivo é verificar se as empresas utilizam o planejamento financeiro como ferramenta de gestão. Os resultados da pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente a sua pessoa que possa identificá-lo no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará qualquer dano a sua pessoa.

Você tem total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalidade ou prejuízo, quando assim o desejar.

Agradeço sua permissão, enfatizando que em muito contribuirá para a formação e para a construção de um conhecimento atual nesta área.

**Pesquisador: Ailton da Silva**  
**Orientador: Prof. Dr. Paulo César R. Quinteiros**  
*e.mail: lirab@uol.com.br*  
*Tel.: (12) 3621.9930 / (12) 9771.0663*

## ANEXO C – DOCUMENTO DE APROVAÇÃO DA COMISSÃO DE ÉTICA



PRPPG-Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação  
Comitê de ética em Pesquisa  
Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro Taubaté-SP 12020-040  
Tel.: (12) 3625 4143 – 3635.1233 Fax: (12) 3632.2947  
cep@unitau.br

## DECLARAÇÃO Nº 181/09

**Protocolo CEP/UNITAU nº 163/09** (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto)

**Projeto de Pesquisa:** *Planejamento financeiro em empresas do setor automobilístico: Um estudo sobre as pequenas e médias empresas da cidade de Taubaté.*

**Pesquisador(a) Responsável:** Ailton da Silva

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião de **19/06/2009**, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96, considerou o Projeto acima **aprovado**.

Taubaté, 22 de junho de 2009

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Robison Baroni', is written over a horizontal line.

**Prof. Robison Baroni**

Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

Autorizo cópia total ou parcial desta obra apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor.

Ailton da Silva

Taubaté, março de 2010.