

## Planejamento financeiro de curto prazo como ferramenta de gestão na PME\*

Silvio A. Teixeira\*\* & Anísio Candido Pereira\*\*\*

### Resumo

Discutem-se neste artigo os pontos principais da função contábil relacionados à gestão financeira das pequenas e médias empresas, carentes de instrumentos adaptados às suas peculiaridades que sejam eficazes nos aspectos do planejamento, execução e controle financeiro. Abordam-se suas definições conceituais, inclusive com observações no campo legal e tributário, sem desconsiderar suas especificidades. Verificam-se, também, os pontos mais discutidos com relação à atuação contábil na gestão dessas empresas, respeitando as características e limitações organizacionais. Delimita-se, então, o planejamento financeiro apontando seu emprego como suporte às decisões dos gestores. Nesse segmento, tal ferramenta, quase sempre inexistente, insuficiente ou não formalizada, contribuirá como instrumento de controle e dará embasamento às decisões de curto prazo, evitando erros decisórios e buscando evitar precoce processo de descontinuidade. Em auxílio à gestão, os modelos apresentados, de forma simplificada e objetiva, resultam em orçamentos e demonstrações contábeis anuais e prospectivos, revisadas após um trimestre. Acredita-se que o presente estudo possa contribuir para o melhor gerenciamento de pequenas e médias empresas, oferecendo também aos profissionais contábeis e administradores ferramentas que possam atendê-los adequadamente, bem como difundir outros trabalhos científicos sobre o assunto.

**Palavras-chave:** contabilidade; planejamento; orçamentos; pequenas e médias empresas.

TEIXEIRA, S. A.; PEREIRA, A. C.. Planejamento financeiro de curto prazo como ferramenta de gestão na PME. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 2, n. 2, p. 31-49, set. 2001.

### Introdução

Os estudos da contabilidade direcionam quase sempre a uniformidade de relatórios e procedimentos pertinentes a todas as empresas independentemente do tamanho, mas com todos os moldes aplicados às grandes empresas que, invariavelmente, possuem um nível de administração econômico-financeira superior às demais. Nessas empresas de maior porte as decisões e controles pautam-se pelo embasamento técnico, suportados por demonstrações e relatórios. O presente artigo objetiva apresentar às pequenas e médias empresas uma modelagem mínima e simplificada que lhes permita um melhor gerenciamento empresarial.

Atualmente tem-se constatado empiricamente junto às pequenas e médias empresas (PMEs) o grau de dificuldade informativa, seja de planejamento, execução e controle, que as levam para decisões equivocadas, omissões de procedimentos e outros erros gerenciais comprometedores de seu patrimônio e, por conseqüência, sua continuidade. Com relação à atuação do contador nesse processo, tem-se verificado que a postura não condiz com o real objetivo da própria ciência contábil.

\* Artigo produzido a partir da dissertação de mestrado defendida junto ao programa de pós-graduação *stricto sensu* em Contabilidade e Controladoria, da Universidade Norte do Paraná (UNOPAR).

\*\* Contador. Docente da Universidade Estadual de Londrina (UEL). Mestre em Contabilidade e Controladoria (UNOPAR). Endereço para correspondência: Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Campus Universitário, s/n. Caixa Postal 6001. CEP 86051-990 Londrina, Paraná, Brasil.

\*\*\* Doutor em Contabilidade e Controladoria (FEA/USP). Docente dos Programas de Pós-graduação da FECAP/SP, UNOPAR e UNIMAR/Marília.

Assim, ressaltando a importância do trabalho contábil na gestão da PME e o atual estágio com que este trabalho vem sendo desenvolvido, surge o problema a ser aqui estudado, cabendo a seguinte indagação: **mesmo considerando que as pequenas e médias empresas tendem a reduzir a função contábil à área de registros, que observações analíticas podem ser oferecidas à gestão dessas empresas no sentido de despertar-lhes a percepção sobre os benefícios da formalização do planejamento financeiro?**

### **A Pequena e Média Empresa no Brasil**

As PMEs vêm sofrendo com a falta de reação rápida frente às mudanças que o mundo dos negócios tem apresentado, principalmente a partir dos anos noventa. O processo de abertura da economia brasileira trouxe consigo a concorrência e a competitividade de produtos e políticas de resultados até então não praticadas. Com isso, a necessidade de acompanhar a evolução tecnológica carregou consigo outra necessidade: a de melhor gerenciar os recursos, pois além dos consumos naturais, há ainda a crescente tendência de se investir em novos equipamentos e tecnologias.

Segundo o SEBRAE, utilizando como fonte o IBGE através de dados relativos à Estrutura Empresarial Brasileira de 1994, no setor industrial, detentor de 17% do total das empresas brasileiras, 99,33% estão classificadas entre micro, pequenas e médias empresas, com até 499 empregados. No comércio, os números são ainda maiores: as micro, pequenas e médias empresas, que possuem até 99 empregados, somam 99,68%. As empresas prestadoras de serviços, 27% do total de empresas brasileiras, são formadas por 98,67% de empresas com até 99 empregados.

Ainda segundo a mesma fonte, verificando a participação da micro, pequena e média empresa no total da mão-de-obra ocupada no Brasil, as grandes empresas ocupam 41,51% da mão-de-obra nacional, contra 58,49% das primeiras. Já considerando o aspecto de faturamento e produção aponta-se que 56,37% é de participação das grandes empresas, enquanto que as micro, pequenas e médias empresas somam 43,63%.

Números expressivos levam à justificativa de estudos que induzam a mudanças bruscas de atitudes e comportamentos na condução desses empreendimentos. Incluem-se, aqui, pequenos e médios administradores, além de seus assessores financeiros e contadores. A necessidade de capacitar a gestão da pequena e média empresa foi retratada por Drucker (1998, p. 201) quando diz:

As empresas hoje estabelecidas precisarão mudar, e mudar muito, em qualquer situação. Dentro de vinte e cinco anos todo país não comunista desenvolvido industrialmente verá a força do trabalho operário empregada na fabricação reduzir para um terço da atual, enquanto a produção resultante aumentará três a quatro vezes.

E a migração dessa massa operária, seja qual for a função que desempenha dentro das grandes companhias, terá destino maior para criação de pequenos e médios empreendimentos. Tais empreendimentos, assim como as demais empresas, necessitarão estar capacitados, não somente em termos operacionais, mas também, administrativo. Vê-se que uma empresa de qualquer porte e em qualquer ramo, que aspire permanência no mercado ou crescimento sustentável, deve apoiar-se em uma boa administração. Quando se fala em boa administração, existe a necessidade de inserir a figura de uma empresa administrada através de decisões suportadas por indicações reais, relatórios confiáveis e, por conseqüência, margem de erro decisório reduzida.

## Classificação de PME

A conceituação e definição de empresa caracterizam-se pela sua produção, comercialização e oferta de bens e serviços, com finalidade de remuneração excedente ao capital investido pelos proprietários. Essa visão de obtenção de lucro, como objetivo exclusivo, altera quando se imagina que tais ofertas de bens e serviços estão ligadas a fatores sociais e relações com o ambiente em que se encontra.

Uma reunião de pessoas, que por sua vez reúne outros fatores produtivos, representado economicamente por terra, capital e trabalho, com objetivo do lucro e satisfação do ambiente em que se insere, traria a correta visão da função da empresa com seus empreendedores e, por consequência, com os objetivos além de suas fronteiras físicas. Para definição do termo empresa, Chiavenato (1995: p. 3-4) diz que “uma empresa é um conjunto de pessoas que trabalham juntas, no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros.”

A visão sistêmica também aplicada as PMEs é defendida por Kassai (1996, p. 40) quando apregoa que “[...] além da busca do lucro, através da produção de bens e serviços, a empresa buscaria, igualmente, o atingimento de uma série de outros objetivos, tratadas (sic) como objetivos indiretos, que se relacionam com as necessidades da comunidade e com as finalidades sociais.”

Mas, para se diferenciar uma empresa quanto ao seu porte, não existe uma definição exclusiva para o que denominou-se chamar de pequena e média empresa. A conceituação mais utilizada baseia-se, principalmente, no número de empregados ou no montante de faturamento anual. Os aspectos quantitativos e qualitativos são conflitantes na conceituação de pequena ou média empresa. No Brasil, devido aos interesses individuais de alguns órgãos, sejam financeiros ou estatísticos, para fins de enquadramento das empresas se utilizam critérios diferenciados, geralmente quantitativos. Órgãos como o SEBRAE, IBGE, Ministério do Trabalho e BNDES, além da legislação do fisco federal, dos estados e dos municípios adotam critérios diferenciados para suas classificações.

O problema da definição não será resolvido aqui; a expressão “pequenas e médias empresas, pequenos negócios ou pequenos empresários ou empreendedores” será empregada em termos gerais e, para fins de examinar os papéis presente e futuro e os aspectos deste trabalho, a exata definição usada faz pouca diferença. Para Lodi (1998, p.57) “o tamanho não pode ser aferido por apenas um dos seguintes fatores: volume de faturamento, número de empregados, patrimônio líquido, número de produtos, extensão geográfica do mercado. Uma indústria siderúrgica com 5 mil empregados é pequena. Uma consultoria com 50 empregados é grande.”

### Breve Histórico e Legislação pertinente a PME no Brasil

Para inserção da PME no contexto brasileiro, derivando-se pela sua legislação e suas regulamentações de órgãos interessados no segmento, far-se-á um esboço do que ocorreu de forma significativa no tratamento delas. Essa análise é importante, amparada pelo que cita Gimenez (1988, p. 57): “A experiência brasileira no apoio à micro, pequena e média empresa (MPME) pode ser analisada através da atuação de organizações de natureza diversas: órgãos governamentais, instituições privadas e universidades.”

A história dos pequenos negócios no Brasil começou a ser diferenciada pela legislação e pelo governo federal a partir de 1972 com a criação do CEBRAE, atualmente SEBRAE, para suporte ao segmento. Somente a partir dos anos 80, no entanto, é que ocorre a proliferação mais abrangente de associações de micro e pequenas empresas no País. A partir daí, fica cada vez mais em discussão os problemas inerentes às PMEs, que passam a se organizar em associações mais resistentes, havendo como resposta uma ação governamental mais efetiva no sentido de apoiá-las. Esse estado de movimentos

levou à edição, no final de 1984, do Estatuto da Microempresa, com a publicação da Lei nº 7.256, que dava tratamento diferenciado às PMEs. Posteriormente, com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de outubro de 1988, consolidou-se o tratamento a ser dado pelos poderes federal, estaduais e municipais. Reproduz-se, a seguir, o texto que rege sobre o assunto:

Art. 179 – A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

No âmbito da União, extensivo aos estados e municípios, a partir de 1997, com a criação da Lei nº 9.317, foi implantado um marco na história tributária nacional: o regime tributário do Simples. Ainda existem ainda alguns impedimentos e obstáculos que merecerão futuros estudos legislativos para correções desta Lei, para que efetivamente a torne mais justa a todas as pequenas e médias empresas.

Criado pela Lei nº 9.841 de 05 de outubro de 1999, o Estatuto da Micro e da Empresa de Pequeno Porte objetiva estabelecer tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial. O mesmo vem adequar a legislação vigente em substituição ao Estatuto anterior, de 1984, já comentado anteriormente, e atender às disposições constitucionais definidas pela reforma de 1988. Conforme cita o art. 1º do novo estatuto, permanecem em vigor as disposições da Lei nº 9.317/96, já citada, e alterações posteriores da mesma Lei.

### **Tendências de Desenvolvimento da PME**

As empresas de pequeno e médio porte atravessam com mais dificuldades que as demais as turbulências econômicas, além de conviverem com suas dificuldades internas. Especificamente no Brasil, os ganhos financeiros provocados por um ambiente inflacionário já foram extirpados com a implantação do Plano Real, em 1994. Com isso, cada vez mais as PMEs necessitam de geração de lucro operacional, tornando-se mister a boa administração de seus recursos de forma a atingir níveis satisfatórios de lucratividade, solvência e continuidade.

Entre as expectativas que sintetizam as tendências das PMEs, em um futuro próximo, alguns pontos podem ser destacados:

- geração de empregos e ocupação: objetivar a criação de um programa para atender o cidadão brasileiro ora desempregado, com estímulo ao micro e pequeno empresário para contratação de funcionários, com participação de outras organizações sociais organizadas;
- exportação: incremento à capacitação do pequeno empresário e da qualidade de seu produto para aumento de participação no mercado exportador. Atualmente tal presença é de 2% do total exportado;
- tributação: buscar a absoluta simplificação e ampliação da base de contribuintes, com redução de alíquotas;
- qualificação do empresário: fomentar apoio aos organismos de capacitação profissional do pequeno empresário, buscando a sinergia de atuação entre as entidades de representação, de apoio e do governo;
- crédito: ponto citado como fundamental para o desenvolvimento das PMEs, a concessão do crédito deve ser de fácil acesso, de forma ágil e suportável, em função do grau de produtividade e lucratividade dos empreendimentos;

- parcerias com grandes empresas: otimizar processos de parcerias permanentes;
- mercado interno: além de preocupação com o mercado externo, as entidades envolvidas deverão estar atentas com o processo de valorização do importante mercado brasileiro, fundamental para as empresas de pequeno porte, particularmente às microempresas.

Essas expectativas de desenvolvimento passam pelas políticas governamentais, além da própria capacitação de sua gestão. Diante disso, aproximam-se alguns problemas que comprometem a continuidade por um tempo maior das PMEs e que, em alguns casos, se relacionam diretamente com a função contábil. Para tanto, objetivam-se esforços relativos aos aspectos administrativos e organizacionais das PMEs, concentrando esforços no trabalho contábil prestado a elas, bem como a reciprocidade administrativa de seus gestores.

## **Gestão Financeira para Pequenas e Médias Empresas**

Os aspectos conceituais, implicações legais e as dificuldades verificadas nas PMEs, são inerentes e identificados com o objeto deste estudo, além do exame da exigência requerida para atuação da contabilidade ao segmento. A gestão financeira e sua aplicabilidade especificamente para tais empresas, devem ser consideradas anexas à dificuldade de adaptação para um bom desempenho administrativo e gerencial. Essa gestão sob o aspecto de um adequado planejamento financeiro é analisada e sua adoção comentada a partir dos orçamentos que culminarão com as demonstrações contábeis projetadas: Orçamento de Caixa, Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado e Balanço Patrimonial Projetado. Tais peças constituem a essência da proposição de um sistema de planejamento financeiro de curto prazo como suporte à gestão da pequena e média empresa.

### **Planejamento financeiro como instrumento da gestão financeira da pequena e média empresa**

Em observação aos modos operacionais e características administrativas das empresas, constatam-se as mais diversas necessidades, preocupações e formas de gerenciamento dos elementos componentes do patrimônio e suas constantes mutações. Assim sendo, surgem diferenças em relação ao enfoque dado ao processo de planejamento e controle e à utilização dos recursos organizacionais, sejam eles financeiros, humanos, físicos, bem como a forma de conduta da organização diante de sua execução e correção.

Inicialmente é preciso entender o que significa gestão, para permitir o seu correto emprego no contexto do planejamento. O termo gestão deriva do latim *gestione*, que significa gerir, gerência, administração. Para Perez Junior, Pestana e Franco (1995, p.12): “Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.” Figueiredo e Caggiano (1997, p.30) seguem com os aspectos relativos ao processo de gestão e seu estilo:

Gerir é, em sua essência, tomar decisões. Estilo de gestão é o modo como a autoridade será distribuída e, conseqüentemente, como será exercido o controle, considerando que a responsabilidade é intrínseca ao poder assumido; podem-se encontrar diferentes estilos de gestão, **participativa, centralizada, estatizada.**

O estilo de gestão centralizada, citada pelos autores, parece o mais adaptado à realidade das pequenas empresas. Mas, também, o estilo de gestão está sempre reforçado com base nos controles que dão suporte ao ato de gerir: tomar decisões. É o que também afirma Leone (1999, p. 92): “As pequenas e médias empresas foram identificadas como sendo mais centralizadas, com estrutura

organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas.” Porém, algumas implicações são eminentes e complicadoras para que tal gestão seja amplamente eficaz. Além de que as pequenas e médias empresas também são caracterizadas por um nível de maturidade organizacional muito baixo. Os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados.

Nessa linha, acredita-se ser fundamental a formalização do planejamento financeiro, com intuito de se prever dificuldades futuras, readaptações imediatas no presente, evitando assim a perda definitiva do controle da empresa, principalmente nos aspectos de liquidez e solvência. Especificamente também às PMEs, a elaboração do planejamento financeiro pode estar relacionado com a capacidade individual do gestor, sua capacidade para tanto ou opção por outras atividades consideradas mais prioritárias em virtude da estrutura organizacional. Relacionado a isso, Braga (1989, p.35) cita: “Nas empresas de pequeno e médio porte, as atividades relacionadas com a função financeira geralmente ficam sob a responsabilidade de um dos sócios. Não é rara essa pessoa acumular outras funções e relegar a função financeira a um segundo plano, preocupando-se basicamente com a administração das disponibilidades.”

Nesta integração de pessoas qualificadas e um planejamento financeiro, o pequeno empreendedor deve procurar unir tais características, como propõe Schell (1995, p.234) afirmando: “O planejamento, o treinamento, e às vezes a substituição (de sistemas, de empregados e do empresário) são imperativos se ele quiser sobreviver ao crescimento de sua empresa.” Mais do que o crescimento, o que se espera é que a sobrevivência das pequenas empresas seja marcada não pela sorte, mas por um conjunto de medidas que visem à segurança dos negócios. Neste sentido, o planejamento financeiro é fundamental. Halloran (1994, p.22), sobre o planejamento financeiro, presume a sua elaboração e resume: “Embora as projeções financeiras sejam apenas uma estimativa, elas tornam-se mais concretas à medida que você colhe um número maior de informações.”

Tal estimativa, segundo Zdanowicz (1998, p. 22), leva a projeção financeira ser procedida de atitudes dentro da empresa: Projeção para o futuro – a preparação do orçamento determinará as novas condições de trabalho como as estimativas: das vendas, dos custos de aquisições de matérias-primas, das contratações de mão-de-obra, dos demais custos indiretos de fabricação e das despesas operacionais da empresa. Desta forma, a projeção para o futuro deverá especificar o quanto e quando as atividades deverão concretizar-se, considerando, em parte, o presente para projetar o futuro; [...].

A gestão financeira necessariamente passa pela elaboração de seu planejamento, que muitas vezes existe informalmente *dentro da cabeça* do pequeno e médio empresário. Formalizá-la, então, seria demonstrar racionalmente a viabilidade da empresa e, por conseqüência, controlar a rota para tanto.

Enfim, o estudo e prática do planejamento e da gestão financeira é uma das tarefas mais nobres de qualquer empresa. Estudar a busca e destinação dos resultados e aplicação dos recursos, contemplando as ações realizadas através das diretrizes internas, requer a execução do planejamento, que será obtido através dos orçamentos e projeções de algumas demonstrações. Planejar tais ações é maximizar rentabilidade, evitar desperdícios financeiros e garantir a situação de estabilidade financeira da pequena e média empresa.

### **Níveis de planejamento**

O planejamento deve determinar não somente as expectativas futuras da empresa, mas também pode servir de mudança de postura da gestão empresarial. Sua necessidade se baseia em três pontos: O planejamento financeiro determina as diretrizes da empresa. É necessário porque (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho, (2) as decisões de investimento e financiamento da empresa são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas.

Com relação aos níveis de planejamento de acordo com o seu significado, alcance ou impacto sobre a natureza dos problemas que se pretende solucionar com o enfoque voltado para a ação futura, diferenciam-se tais níveis em três escalas:

- Planejamento Estratégico: em que as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, mais comumente às linhas de produtos e serviços e aos mercados atendidos. Um programa de diversificação de produtos ou mercados é sempre uma atividade de ordem estratégica, e como tal de maior importância para a empresa.
- Planejamento Administrativo: no qual a preocupação volta-se para a melhor estruturação possível dos recursos (humanos, físicos e financeiros). Neste caso, um projeto de reorganização de uma divisão ou departamento é exemplo de atividade que, programadas para dado período, estariam enquadradas nesta categoria.
- Planejamento Operacional: aquele em que as atividades previstas buscam a utilização dos recursos da empresa da maneira mais eficiente possível em dado período.

Analisando os níveis determinados, Frezatti (1999, p.18) considera que tal classificação não pode ser estanque ou estática: “Na verdade, as decisões denominadas estratégicas são as únicas que podem realmente ser tratadas distintamente; as demais podem ser mescladas. O importante é que a organização requer os três tipos para desenvolver suas atividades.”

Empregado para definir e atingir objetivos organizacionais, o planejamento estratégico é visto, então, como processo de planejamento de longo prazo. Sozinho, os planos de longo prazo, no entanto, não resumem objetivamente o plano empresarial, sendo necessária a diversificação em três níveis: estratégico, tático e operacional.

Ao afirmar que tais planos, os de longo prazo, são formalizados com as perspectivas de um período maior, geralmente cinco anos, conclui-se que suas posições são estratégicas e, portanto, devem vir acompanhados dos planos de curto prazo, relativos aos planos operacionais, geralmente anuais. E, quanto à essa necessidade, Sanvicente (1987, p. 208) continua definindo o planejamento de curto prazo: “[...] o planejamento de curto prazo, cujo resultado deverá ser um plano para o primeiro segmento anual do plano de longo prazo, decorre dos estudos do ambiente e dos objetivos incluídos no plano inicialmente feito para vários anos futuros.” E mostra ainda Sanvicente (1987, p.209) que os planejamentos financeiros de curto prazo são previstos inicialmente com a elaboração dos orçamentos: “[...] os planos de curto prazo ou anuais são formalizados através de orçamentos que indicam quantitativamente (em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários, etc.) e transformam os objetivos mais amplos do plano de longo prazo em objetivos mais imediatos e específicos aos diversos setores da empresa.”

### **Execução do planejamento financeiro**

A etapa de execução compreende o cumprimento do planejamento financeiro. Se o plano foi elaborado, cabe ao administrador tomar decisões que se pautem no seu cumprimento, de forma a atingir os objetivos planejados. É o que diz Mosimann e Fisch (1999, p. 38), definindo o processo de execução: “Execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer).”

É necessário, neste momento, que todos os envolvidos no processo decisório, que resultam nas ações operacionais do dia-a-dia da empresa, estejam cientes de que suas ações estão impactando o resultado da empresa como um todo. No caso de uma empresa dividida por área ou departamentos, é preciso definir as missões e as responsabilidades destes, para que possam dar suporte à gestão

empresarial. Na etapa de execução do planejamento, assim como nas demais etapas do processo de gestão, recomenda-se que as decisões sejam suportadas pelo balizamento previamente estabelecido e, ainda, formalizados de forma a permitir o controle.

### **Controle do planejamento financeiro**

Entende-se como necessário identificar o controle e a sua importância dentro do plano financeiro de curto prazo, pois, sem ele, todo o trabalho de planejamento torna-se inócuo. Nas PMES, principalmente nas micro e pequenas, onde a dificuldade de coleta de informações que correspondam ao volume real dos negócios é maior, faz-se necessário que, além da implementação do plano orçamentário proposto, implemente-se também uma forma eficaz de coleta de dados para o processo de controle.

Além da definição de atitude dos administradores de PME perante as necessidades de tais controles, e também com a participação do setor contábil, devem-se formular as condições para que a implementação de procedimentos seja efetivamente possível a tal segmento, importando na atuação da Contabilidade como parte de tais sistemas.

E o que é o controle? Citado por Welsch (1996, p.41), controle “é simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo atendidos.” A definição de controlar está diretamente ligada ao acompanhamento dos planos da empresa. Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades em tempo hábil, comparando o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para a empresa.

Com relação aos controles das PMEs é importante destacar que muitas operações, por vezes, não são oficializadas e, se a pretensão é adotar controles eficazes, obriga-se considerá-las. Quando se fala em todos os processos e rotinas, deve-se considerar não só aquelas rotinas que fazem parte do sistema formulado especificamente para controlar atividades e operações, mas também o que se pode fazer em termos de incorporar outros processos e rotinas ao esquema de controles mútuos, ou seja, ao universo de procedimentos que se controlam entre si.

Então, é preciso que tomemos duas atitudes, principalmente nas PMES, com relação aos controles: (a) quando se avalia o controle na PME, deve-se levar em conta os processos informais; e (b) estruturar os controles definindo esses processos de controles informais ou subsidiários que compõem todo o sistema.

### **Adoção do planejamento financeiro de curto prazo para a PME**

Como modelo de um sistema de planejamento que dê suporte à gestão financeira das pequenas e médias empresas, procurar-se-á delinear a objetividade dos orçamentos e projeções para viabilizar a implementação como instrumento possível ao acesso das pequenas e médias empresas. Optou-se, também, pelas estimativas financeiras de curto prazo, pois se adaptam mais à realidade operacional dos pequenos negócios, sem, contudo, inviabilizar a sua inserção dentro de um contexto estratégico, que seria um plano de longo prazo.

A opção pelo curto prazo passa pela nitidez maior do plano pelo período de um ano. Tiffany e Peterson (1998, p. 224) comentam essa nitidez:

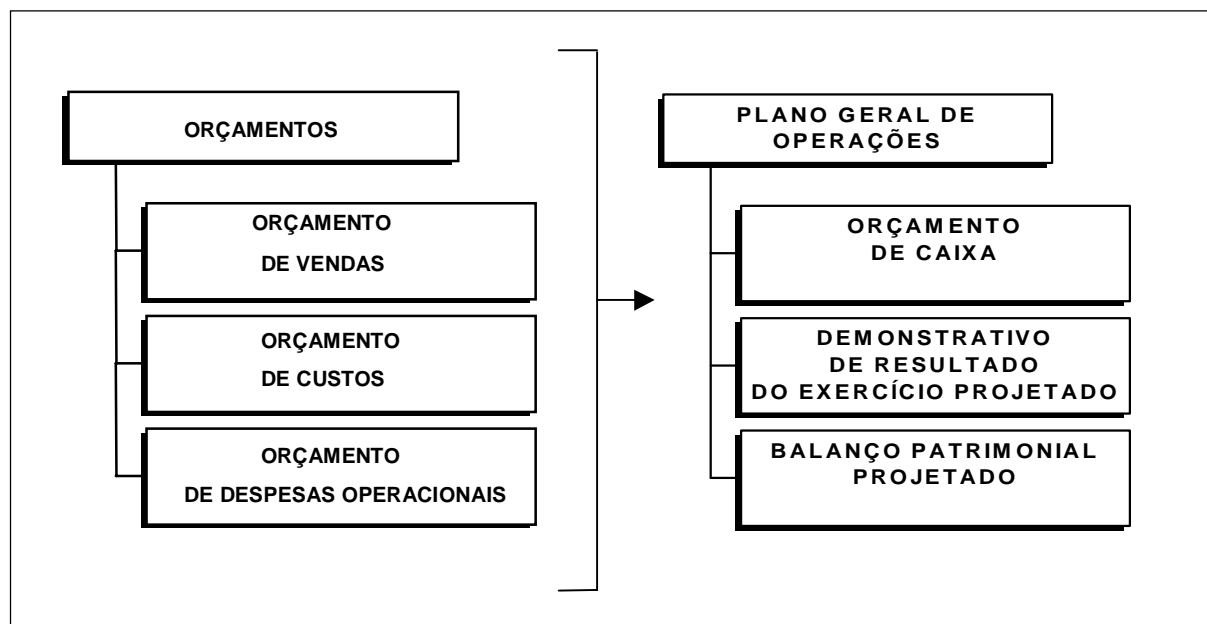
Essa projeção financeira, é claro, provavelmente será muito mais nítida no curto prazo, e tanto menos nítida quanto maior o horizonte de planejamento. Felizmente, você pode usar o melhor de suas projeções para tomar decisões de curto prazo referentes a onde, quando e quanto deve investir em sua empresa no futuro.

A adaptação de um planejamento financeiro que seja singular e de fácil assimilação e implantação para as PMEs é a proposta de simplicidade e objetividade do modelo que auxilie a gestão financeira. Como modelo adotou-se como elementos comuns:



- a) Orçamentos: o planejamento exige orçamentos nas áreas de vendas, custos e despesas, não somente como peças importantes isoladamente, pois servem para análises mais detalhadas, mas também como necessários para projeções das demonstrações propostas;
- b) Demonstrações Contábeis Projetadas: o plano financeiro deverá conter o Orçamento de Caixa, o Demonstrativo de Resultado do Exercício Projetado e o Balanço Patrimonial Projetado.

A Figura 1 mostra que o plano financeiro global será alcançado no momento em que as demonstrações financeiras projetadas são disponibilizadas e a análise da empresa como um todo é possível. A função desse planejamento consiste em permitir que as decisões sejam tomadas após transformar todas as medidas requeridas para sua elaboração em medida monetária. Tais medidas são encontradas a partir dos orçamentos.



**Figura 1** – Planejamento Financeiro de Curto Prazo para PME.

Fonte: própria.<sup>1</sup>

- a) **Orçamento de vendas:** O orçamento de vendas será elaborado incluindo os componentes de receitas e suas deduções relativas a impostos incidentes sobre elas. Seu objetivo é o de expressar a expectativa futura da administração da empresa em relação às receitas futuras de vendas. É imprescindível ter como base para fazê-lo:
  - O conhecimento das condições atuais da empresa;
  - O meio externo;
  - O impacto dos objetivos sobre a própria empresa;
  - As estratégias da empresa tanto a longo quanto a curto prazo.

A projeção das receitas de vendas deve basear-se, além da expectativa de vendas da empresa, também no preço que pretende praticar. Esse pensamento parte do princípio de que qualquer alteração

<sup>1</sup> Os modelos aqui utilizados são relatórios de planejamento revisados no primeiro trimestre de uma empresa comercial, adaptados da dissertação de mestrado do autor deste artigo. Naquela literatura, os orçamentos estão exemplificados em um estudo de caso, com outras planilhas auxiliares e demonstradas mensalmente, em três fases: planejamento, execução e planejamento revisado.

no seu preço afeta o nível de vendas. Para Tiffany e Peterson (1998, p.211) a importância do orçamento de vendas é crucial para o sucesso empresarial: “Sua projeção de vendas provavelmente será a mais importante. Se estiver errada, este erro pode gerar pilhas de estoque encalhadas ou um mar de clientes infelizes e insatisfeitos – o caminho certo para o desastre financeiro.” A Figura 2 traz a projeção de vendas.

ORÇAMENTO DE VENDAS						
DESCRIÇÃO	REALIZADO		ORÇADO			TOTAL
	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM		
RECEITA BRUTA		48.658	48.716	46.548	52.758	196.680
Vendas à Vista	45,00%	21.896	21.922	20.946	23.740	88.504
Vendas à Prazo	55,00%	26.762	26.794	25.602	29.018	108.176
LINHA MERCADORIAS A						
Faturamento Bruto		27.064	27.077	25.383	28.769	108.293
Vendas em unidades/mês		2.239	2.240	2.100	2.380	8.959
Preço Médio (R\$/unidades)		12,09	12,09	12,09	12,09	12,09
LINHA MERCADORIAS B						
Faturamento Bruto		6.583	7.028	6.672	7.562	27.845
Vendas em unidades/mês		74	79	75	85	313
Preço Médio (R\$/unidades)		88,96	88,96	88,96	88,96	88,96
LINHA MERCADORIAS C						
Faturamento Bruto		1.957	1.897	1.779	2.017	7.650
Vendas em unidades/mês		66	64	60	68	258
Preço Médio (R\$/unidades)		29,65	29,64	29,65	29,66	29,65
LINHA MERCADORIAS D						
Faturamento Bruto		13.054	12.714	12.714	14.410	52.892
Vendas em unidades/mês		308	300	300	340	1.248
Preço Médio (R\$/unidades)		42,38	42,38	42,38	42,38	42,38
IMPOSTOS S/ VENDAS		1.947	2.602	2.793	3.165	10.507
.Federais: em valor		1.460	2.115	2.328	2.638	8.541
alíquota		3,00%	4,00%	4,00%	5,00%	4,34%
.Estaduais: em valor		487	487	465	527	1.966
alíquota		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
.Municipais: em valor		-	-	-	-	-
alíquota		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
RECEITA LÍQUIDA		46.711	46.114	43.755	49.593	186.173

**Figura 2** – Orçamento de Vendas Trimestral (após 1ª Revisão).

Fonte: Adaptado de Silvio A. Teixeira (2000, p. 151).

- b) **Orçamento de custos:** Para sua elaboração se faz necessário orçar previamente as compras, utilizando-se como base informações e dados já compilados no orçamento de vendas, em virtude da dificuldade de avaliação do volume de compras de uma empresa comercial, sem previamente se conhecer a sua real participação de vendas no mercado. Para as empresas comerciais e de serviços, restringe-se essa fase orçamentária ao orçamento de custo de mercadorias vendidas ou de serviços prestados, conforme o caso. A Figura 3 reproduz o modelo empregado.

ORÇAMENTO DE CUSTOS					
DESCRIÇÃO	REALIZADO	ORÇADO			TOTAL
	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	
Custo Mercadorias Vendidas	30.076	31.011	29.643	33.595	124.325
LINHA MERCADORIAS A					
Custo Mercadorias Vendidas	16.077	16.800	15.750	17.850	66.477
Vendas em unidades/mês	2.239	2.240	2.100	2.380	8.959
Custo Médio (R\$/unidades)	7,18	7,50	7,50	7,50	7,42
LINHA MERCADORIAS B					
Custo Mercadorias Vendidas	4.402	4.693	4.455	5.049	18.599
Vendas em unidades/mês	74	79	75	85	313
Custo Médio (R\$/unidades)	59,49	59,40	59,40	59,40	59,42
LINHA MERCADORIAS C					
Custo Mercadorias Vendidas	1.220	1.268	1.188	1.346	5.022
Vendas em unidades/mês	66	64	60	68	258
Custo Médio (R\$/unidades)	18,48	19,81	19,80	19,79	19,47
LINHA MERCADORIAS D					
Custo Mercadorias Vendidas	8.377	8.250	8.250	9.350	34.227
Vendas em unidades/mês	308	300	300	340	1.248
Custo Médio (R\$/unidades)	27,20	27,50	27,50	27,50	27,43

**Figura 3** – Orçamento de Custos Trimestral (após 1ª Revisão).

Fonte: Adaptado de Silvio A. Teixeira (2000, p. 152).

- c) **Orçamentos das despesas operacionais:** Deve-se considerar que as pequenas e médias empresas têm nesse grupo, em sua quase totalidade, o maior universo de dispêndio de recursos financeiros. As despesas operacionais são compostas de despesas administrativas, de vendas, tributárias e financeiras, além de considerar outras despesas comerciais, se existirem, por exemplo, as inadimplências ocasionais de clientes.

As despesas administrativas são previstas sem grandes flutuações, tendo em vista seu caráter fixo por não estarem diretamente vinculadas ao orçamento de vendas, muito embora seus itens constituam-se no apoio operacional necessário à obtenção das receitas. Ainda sim, para orçá-las há de se considerar a política de atuação da empresa que ocasiona, invariavelmente, aumento ou redução em tais despesas. O orçamento das despesas administrativas será elaborado, principalmente, a partir dos dados históricos da empresa, levando-se em conta um ou mais exercícios sociais passados. Dada a sua natureza fixa, não se espera grandes oscilações entre as estimativas a serem feitas e suas realizações futuras.

O orçamento das despesas com vendas compreenderá os itens a serem desembolsados vinculados à comercialização dos produtos a serem vendidos. A projeção de tais despesas envolve valores fixos e variáveis, com predominância dos últimos, estimados percentualmente sobre a receita operacional da empresa.

Destaca-se, dentro do orçamento das Despesas Operacionais, um quadro específico para as despesas tributárias, inseridas àquelas que envolvem carga tributária não incidentes diretamente sobre as vendas, que são retratadas junto com o Orçamento de Vendas. As mais comuns despesas tributárias ficam a cargo de imposto predial e territorial, impostos e taxas legais, contribuições da empresa a entidades de classe, contribuições de melhorias e outras.

Já o orçamento de despesas financeiras encerra o grupo orçamentário de Despesas Operacionais, estando ligado à obtenção de recursos financeiros externos para aplicação em capital de giro ou

inversões fixas, sempre objetivando a melhoria e viabilidade das operações da empresa. Além da busca de capitais de terceiros que acarretam a incidência do principal item das despesas financeiras, pode-se ainda considerar outros encargos, tais como descontos concedidos sobre vendas, taxas de créditos, remuneração financeira dos estoques e ativos, dentre outros. O orçamento de despesas financeiras caracteriza-se pela distinção das origens dos recursos a serem obtidos, sejam eles de funcionamento ou de financiamento. As despesas financeiras de funcionamento trazem os juros e encargos incorridos sobre recursos obtidos para aplicação no giro da empresa, enquanto as de financiamento se relacionam com os recursos obtidos para aplicação em investimentos de capital.

Como instrumento auxiliar no planejamento financeiro, ao projetar suas despesas operacionais, vide Figura 4, a pequena e a média empresa poderão, de forma objetiva, saber se o nível de suas atividades poderá ser aumentado, reduzido ou estabilizado, dimensionando melhor suas metas para o período orçado. Cabe ressaltar que outra característica é sua inter-relação com o orçamento de caixa, tendo em vista os gastos decorrentes da operacionalidade da empresa, impactando também o resultado econômico do exercício.

<b>ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS</b>					
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>REALIZADO</b>		<b>ORÇADO</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>1º TRIM</b>	<b>2º TRIM</b>	<b>3º TRIM</b>	<b>4º TRIM</b>	
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>8.590</b>	<b>7.539</b>	<b>7.677</b>	<b>7.677</b>	<b>31.483</b>
Retirada Pró-Labore	3.600	3.600	3.600	3.600	14.400
Salários	816	892	930	930	3.568
Provisão Férias e Adicional	99	107	111	111	428
Provisão 13º Salário	72	80	84	84	320
Encargos Sociais s/Salários	66	72	75	75	288
Aluguel	1.200	1.280	1.320	1.320	5.120
Energia Elétrica	173	179	186	186	724
Água e Esgoto	105	96	99	99	399
Telefones	372	369	381	381	1.503
Material Higiene e Limpeza	56	64	66	66	252
Material de Consumo	48	64	66	66	244
Impressos Mat. Expediente	59	64	66	66	255
Fotocópias e Desp.Legais	24	32	33	33	122
Serviços Contábeis	600	640	660	660	2.560
Manutenção de Instalações	1.300	-	-	-	1.300
<b>Despesas com Vendas</b>	<b>2.492</b>	<b>2.530</b>	<b>2.496</b>	<b>2.670</b>	<b>10.188</b>
Salários	510	550	570	570	2.200
Comissões	486	487	465	527	1.965
Provisão Férias e Adicional	120	125	123	131	499
Provisão de 13º Salário	89	93	93	99	374
Encargos Sociais s/Salários	80	82	84	88	334
Propagandas e Publicidades	450	450	450	450	1.800
Material de Embalagem	98	97	93	105	393
Fretes	258	244	234	264	1.000
Devedores Duvidosos 1,50%	401	402	384	436	1.623
<b>Depreciação</b>	<b>177</b>	<b>177</b>	<b>177</b>	<b>177</b>	<b>708</b>
<b>Despesas Tributárias</b>	<b>679</b>	<b>235</b>	<b>177</b>	<b>261</b>	<b>1.352</b>
<b>Desp.(Rec.) Financeiras</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Figura 4** – Orçamento das Despesas Operacionais Trimestral (após 1ª Revisão).

Fonte: Adaptado de Silvio A. Teixeira (2000, p. 153).

## **Demonstrações contábeis projetadas**

Para sintetização dos orçamentos em modelos mais fáceis de serem analisados dentro de uma visão geral da empresa, eles serão utilizados para as projeções de relatórios que servirão de acompanhamento do processo de gestão financeira. Esses relatórios serão divididos em: Orçamento de Caixa, Demonstrativo do Resultado do Exercício Projetado e Balanço Patrimonial Projetado.

- a) **Orçamento de Caixa:** O orçamento de caixa estabelece um equilíbrio financeiro entre as receitas, custos e despesas projetados com o objetivo de prever o saldo necessário entre entradas e saídas financeiras, evitando possíveis problemas financeiros no período planejado. a definição de Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p. 544) estabelece também a sua importância dentro do processo de planejamento: “O orçamento de caixa é uma ferramenta indispensável para o planejamento financeiro de curto prazo. Permite ao administrador financeiro identificar necessidades (e oportunidades) financeiras de curto prazo. Diz ao administrador qual é a necessidade de financiamento no curto prazo.”

Para Resnik (1990, p.172) esse planejamento que se faz do caixa da empresa é condição essencial para seu sucesso: “A administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e o sucesso de uma pequena empresa.”

Com o orçamento de caixa, pretende-se avaliar antecipadamente a vulnerabilidade financeira da pequena e média empresa, evitando problemas decorrentes de mudanças abruptas, tanto na empresa quanto no ambiente geral de seu negócio. Além do objetivo central deste orçamento, que é o estimar os recursos financeiros para que a empresa possa continuar funcionando normalmente, bem como realizar o plano geral de suas operações e, quando necessário, investimentos, cita-se como outros objetivos:

- dimensionar o nível de caixa da empresa para manter sua liquidez;
- estabelecer adequado fluxo financeiro entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- otimizar, de forma rentável e segura, as futuras inversões de capitais próprios e de terceiros;
- aplicar os futuros excedentes de caixa no mercado financeiro;
- captar os recursos financeiros para suprir as necessidades de caixa;
- realizar a captação de capitais financeiros necessários para o plano geral de operações.

O orçamento de caixa pode ser considerado, então, de extrema valia para se detectar não somente dificuldades futuras de fluxo, mas também momentos ideais para novos investimentos. Em relação ao demonstrativo de resultados projetados, a grande modificação é a introdução da variável prazo concedido e recebimento, bem como prazo obtido e pagamento, diferenciando regime de caixa para este e regime de competência para aquele. A Figura 5 contempla o modelo da projeção de caixa.

ORÇAMENTO DE CAIXA					
DESCRIÇÃO	REALIZADO	ORÇADO			TOTAL
	1º TRIM	2º TRIM	3º TRIM	4º TRIM	
<b>INGRESSOS</b>					
Recebimento de Vendas	41.614	48.919	46.751	50.640	187.924
Empréstimos/Sócios	4.537	-	-	-	4.537
<b>Total</b>	<b>46.151</b>	<b>48.919</b>	<b>46.751</b>	<b>50.640</b>	<b>192.461</b>
<b>DESEMBOLSOS</b>					
Pagamento de Compras	34.491	23.458	29.378	34.337	121.664
Impostos	1.843	2.315	2.858	2.979	9.995
Despesas Administrativas	8.435	7.213	7.482	8.230	31.360
Despesas com Vendas	1.856	1.901	1.907	2.844	8.508
Despesas Tributárias	679	235	177	261	1.352
Pagamentos de Empréstimos/Sócios	3.097	1.440	-	-	4.537
<b>Total</b>	<b>50.401</b>	<b>36.562</b>	<b>41.802</b>	<b>48.651</b>	<b>177.416</b>
<b>CAIXA GERADO NO PERÍODO</b>	<b>(4.250)</b>	<b>12.357</b>	<b>4.949</b>	<b>1.989</b>	<b>15.045</b>
Saldo Inicial de Caixa	4.250	-	12.357	17.306	4.250
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>-</b>	<b>12.357</b>	<b>17.306</b>	<b>19.295</b>	<b>19.295</b>

**Figura 5** – Orçamento de Caixa Trimestral (após 1ª revisão).

Fonte: Adaptado de Silvio A. Teixeira (2000, p. 157).

b) **Demonstrativo de Resultado do Exercício Projetado:** Elaborado com base nos orçamentos auxiliares, ou seja, no orçamento de vendas, orçamento de custos e orçamento das despesas, projeta-se a demonstração que evidenciará o resultado da empresa para o período planejado. Essa demonstração pode ser considerada uma das mais importantes no processo do planejamento financeiro, pois permitirá a visualização sintética dos orçamentos anteriores e, também, do lucro ou prejuízo operacional para o período. Assef (1999, p. 107), relativamente ao orçamento de resultados, considera: “Ele é o que vai ditar os rumos de seu negócio num horizonte de tempo maior, desde a política de precificação e de custos fixos, até as linhas de negócios que deverão ser incentivadas, eliminadas, etc.” Isso porque o objetivo de tal relatório baseia-se na busca de resultados previamente considerados. O objetivo final é o cálculo antecipado de seu lucro periódico, mantidas as premissas estabelecidas. Esse resultado deve ser confrontado com os investimentos realizados em seu negócio e com as receitas anuais, de modo a medir se o esforço e os riscos do negócio estão sendo remunerados convenientemente.

Pretende-se, com o modelo, avaliar a eficiência do plano geral da empresa, constituindo em um instrumento de planejamento e controle econômico. Há de se ressaltar, em tempo, que o acompanhamento dos diversos itens de receitas, custos e despesas, ao longo do período projetado, permite um controle sobre a situação da empresa de modo a tomar medidas corretivas em tempo hábil.

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO</b>					
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>REALIZADO</b>	<b>ORÇADO</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>1º TRIM</b>	<b>2º TRIM</b>	<b>3º TRIM</b>	<b>4º TRIM</b>	
Receita Bruta	48.658	48.716	46.548	52.758	196.680
Impostos sobre Vendas	(1.947)	(2.602)	(2.793)	(3.165)	(10.507)
Receita Líquida	46.711	46.114	43.755	49.593	186.173
Custo das Mercadorias Vendidas	(30.076)	(31.011)	(29.643)	(33.595)	(124.325)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>16.635</b>	<b>15.103</b>	<b>14.112</b>	<b>15.998</b>	<b>61.848</b>
<b>Margem Bruta</b>	<b>35,61%</b>	<b>32,75%</b>	<b>32,25%</b>	<b>32,26%</b>	<b>33,22%</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>(11.938)</b>	<b>(10.481)</b>	<b>(10.527)</b>	<b>(10.785)</b>	<b>(43.731)</b>
.Despesas Administrativas	(8.590)	(7.539)	(7.677)	(7.677)	(31.483)
.Despesas com Vendas	(2.492)	(2.530)	(2.496)	(2.670)	(10.188)
.Despesas Tributárias	(679)	(235)	(177)	(261)	(1.352)
.Depreciação e Amortização	(177)	(177)	(177)	(177)	(708)
.Despesas (Receitas) Financeiras	-	-	-	-	-
<b>Lucro Líquido</b>	<b>4.697</b>	<b>4.622</b>	<b>3.585</b>	<b>5.213</b>	<b>18.117</b>
Obs: Lucro Operacional igual ao Lucro Líquido: não houve receita não operacional e IRPJ e CSSL.					

**Figura 6** – Demonstrativo de Resultado do Exercício Trimestral (após 1ª revisão).

Fonte: Adaptado de Silvio A. Teixeira (2000, p.155).

- c) **Balanco Patrimonial Projetado:** Com a projeção do Balanço Patrimonial, torna-se possível a revelação da composição do patrimônio da empresa, e, assim como a Demonstração do Resultado do Exercício, permitir no futuro um comparativo de controle entre a situação estimada e a efetivamente realizada.

Seguindo o modelo tradicional de apresentação, expondo de um lado os bens e direitos, e de outro as exigibilidades e a riqueza líquida, possibilita-se obter e analisar índices e dados referentes à liquidez da empresa, a capacidade financeira, estrutura do patrimônio e outras informações que poderão ser confrontadas ao final do período planejado. Evidenciar o Balanço Patrimonial dentro do planejamento financeiro tem os seguintes objetivos:

- analisar comparativamente a liquidez da empresa para o período orçado;
- avaliar a capacidade financeira da empresa no período projetado;
- dispor de informações sobre a estrutura patrimonial da empresa, em termos de bens direitos e obrigações;
- realizar comparações da situação financeira e patrimonial do período considerado.

Como característica principal, o Balanço Patrimonial projetado (Figura 7) é o relatório orçamentário que fecha o planejamento financeiro de operações proposto para a pequena e média empresa.

<b>BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL E PROJETADO</b>			
<b>ATIVO</b>	<b>31/12/X0</b>	<b>1º TRIM/X1</b>	<b>31/12/X1</b>
Caixa	4.250	-	19.295
Duplicatas a Receber	3.000	9.744	10.242
Provisão para Devedores Duvidosos	(45)	(146)	(154)
Estoques	10.999	19.330	13.638
<i>Total do Ativo Circulante</i>	<b>18.204</b>	<b>28.928</b>	<b>43.021</b>
Imobilizado Bruto	7.079	7.079	7.079
.Depreciação Acumulada Total	(708)	(885)	(1.416)
<i>Total do Ativo Permanente</i>	<b>6.371</b>	<b>6.194</b>	<b>5.663</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>24.575</b>	<b>35.122</b>	<b>48.684</b>
<b>PASSIVO+PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>			
Fornecedores	3.000	6.916	8.300
Salários e Encargos a Pagar	1.843	1.869	1.941
Impostos a Recolher	605	709	1.117
Provisão de Férias e 13º Salário	-	380	-
Contas a Pagar a Sócios	-	1.440	-
Outras Contas a Pagar	800	784	882
<i>Total do Passivo Circulante</i>	<b>6.248</b>	<b>12.098</b>	<b>12.240</b>
Capital	12.000	12.000	12.000
Lucro(Prejuízos) Acumulados	6.327	11.024	24.444
<i>Total do Patrimônio Líquido</i>	<b>18.327</b>	<b>23.024</b>	<b>36.444</b>
<b>Total do Passivo + P.Líquido</b>	<b>24.575</b>	<b>35.122</b>	<b>48.684</b>

**Figura 7** – Balanço Patrimonial Projetado Trimestral (após 1ª revisão).

Fonte: Adaptado de Silvio A. Teixeira (2000, p.156).

### Conclusão

A contabilidade, como ciência de informação e controle do patrimônio empresarial, não pode se restringir ao cumprimento de obrigações fiscais, por mais importantes que sejam. Este trabalho de atendimento a aspectos fiscais, trabalhistas, societários e burocráticos merece toda a atenção. Mas a extensão do trabalho do contador é muito mais ampla. Na maioria dos casos, o contador é o único elo de ligação entre o dirigente da PME e as ferramentas que possam vir a dispor para gerenciar sua empresa. Essa missão especial pode vir a ser um diferencial de serviço de qualidade prestado pelo profissional contabilista. Verifica-se que o nível estrutural destas organizações é simplificado e, portanto, há de exigir habilidade e capacidade da contabilidade e do administrador em implementar novos procedimentos e ferramentas gerenciais.

Independente da estrutura organizacional da empresa, entende-se que, a qualquer tempo, é possível melhorar a gestão financeira com base em um processo formalizado e suportado por relatórios orientadores de decisão ou monitoradores de desempenho. Quanto menor forem os recursos estruturais e organizacionais, sejam eles físicos, humanos ou monetários, mais simplificado e objetivo deverá ser tal processo. Assim, a contabilidade deve se preocupar ainda mais em cumprir bem o seu papel ao lado do administrador. E para ampliação de sua missão, propôs-se o planejamento financeiro de curto prazo como uma das ferramentas essenciais para fazê-lo, baseado na importância do controle dentro



do processo de planejamento, elaborado a partir dos orçamentos e culminando com as demonstrações contábeis projetadas que traduzem a possibilidade ou não de alcançar as metas da empresa.

A determinação monetária dessas metas induz à busca incessante pelo seu atingimento e, por conseqüência, de melhores resultados. Prever vendas, custos e despesas permite uma visão global do futuro da empresa, através das projeções das demonstrações contábeis propostas: Demonstrativo de Resultado do Exercício Projetado, Orçamento de Caixa e Balanço Patrimonial Projetado.

Conclui-se que a pequena e média empresa, bem gerenciada, não somente pelos seus proprietários, diretores, administradores, mas também com a efetiva colaboração e participação da contabilidade, se fazendo valer de relatórios contábeis fidedignos e de relatórios gerenciais apropriados, pode estimar a futura situação esperada e objetivada. E isso necessariamente otimiza a antecipação das ações corretivas, preparadas a enfrentar os problemas esperados e, também, objetiva traçar planos de investimentos e crescimento no futuro. Sinaliza-se que o planejamento financeiro de curto prazo possa vir a ser utilizado como bússola da gestão empresarial. Além da sua função à empresa, proporciona à contabilidade um trabalho diferenciado que atende à expectativa da empresa em relação ao que dela se espera.

### Referências Bibliográficas

ASSEF, R. *Guia Prático de Administração Financeira: Pequenas e médias Empresas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRAGA, R. *Fundamentos e Técnicas da Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL, H. V.; BRASIL, H. G. *Gestão Financeira das Empresas – Um modelo dinâmico*. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, I. *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. *Vamos Abrir um Novo Negócio?* São Paulo: Makron Books, 1995.

DRUCKER, P. F. *Inovação e Espírito Empreendedor – Prática e Princípios*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. *Prática de Administração de Empresas*. Tradução por Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. *Controladoria: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, F. *Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A. P. Um Sistema para Apoio à Média e Pequena Empresa Brasileira. *RAUSP-Revista de Administração*, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 57-62, out./dez. 1988.

HALLORAN, J. W. *Porque os Empreendedores Falham*. Tradução Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1994.

KASSAI, S. *As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – FEA/USP, São Paulo, 1996.

LEONE, N. M. C. P. G. As Especificidades das Pequenas e Médias Empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LODI, J. B. *A Empresa Familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PEREZ JR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P.C. *Controladoria de Gestão: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- RESNIK, P. *A Bíblia da Pequena Empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser bem sucedido*. Tradução por Maria Cláudia Oliveira Santos. São Paulo: Makron Books, MacGraw-Hill, 1990.
- ROBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. *Administração Financeira*. Tradução por Antonio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.
- SANVICENTE, A. Z. *Administração Financeira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- SHELL, J. *Guia para Gerenciar Pequenas Empresas*. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SEBRAE NACIONAL; SEBRAE MG. *Fatores Condicionantes da Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas*. Brasília: Coletânea Estatística, jul.1999.
- TEIXEIRA, S. A. *Planejamento Financeiro de Curto Prazo como Instrumento da Gestão Financeira das Pequenas e Médias Empresas*. 2000. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – UNOPAR, Londrina.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. *Planejamento Estratégico*. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WELSCH, G. A. *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Orçamento Empresarial: planejamento e controle do lucro*. São Paulo: Atlas, 1994.
- ZDANOWICZ, J. E. *Fluxo de Caixa*. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento Financeiro e Orçamento*. 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

# Short term financial planning as tool of management in PME

## Abstract

This paper aims at discussing the main points of the accounting function related to financial management of small and medium companies which don't have access to adapted instruments to their peculiarities that are effective for the planning, execution and financial control. The conceptual definitions are approached, including comments in the legal and tributary fields, regarding their peculiarities. Moreover, the more argued points related to accounting performance in the management of these companies are found out, respecting the organizational features and limitations. So, the financial planning as a support for the manager is delimited. In this segment such tool, almost always nonexistent, insufficient or not legalized, will contribute as control instrument and support short term decisions, avoiding wrong decisions and looking for to avoid early process of discontinuity. In a simplified and objective way, the previous patterns result in annual and prospective accounting budgets and demonstrations which are reviewed after a three-month period. One believes that the present study can contribute to a better management of small and medium companies, both providing the accounting professionals with tools that can help them appropriately and broadcasting other scientific works on the subject.

**Key words:** Accounting; Planning; Budgets; Small and medium companies.

TEIXEIRA, S. A.; PEREIRA, A. C.. Short term financial planning as tool of management in PME. *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.*, Londrina, v. 2, n. 2, p. 31-49, set. 2001.

