

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO NA APOLLO  
MÁQUINAS EM MACEIÓ-AL**

NICHOLAS MATHEUS DE ALBUQUERQUE MAIA SILVA

Universidade Federal de Alagoas

ANA PAULA LIMA MARQUES FERNANDES

Universidade Federal de Alagoas

**RESUMO**

Mediante às dificuldades encontradas na gestão de um empreendimento, principalmente em micro e pequenas empresas onde, geralmente, os fundadores têm de se desdobrar para atender todas as áreas da companhia, há uma necessidade de suporte a tais gestores. No entanto, é possível observar que muitas empresas destes portes conseguem sobreviver ao tempo de mortalidade estimado por instituições como o Sebrae. No mercado há mais de 5 anos, a Apollo Máquinas atraiu o interesse, pois conta apenas com dois funcionários – seus fundadores. Este artigo apresenta um estudo de caso realizado na empresa citada, com o objetivo de verificar se um planejamento financeiro é, de fato, necessário para o crescimento de uma microempresa. Para tal, foram realizadas entrevistas com os fundadores da companhia a fim de compreender suas percepções quanto ao assunto, à gestão realizada e o compromisso com a perpetuidade da organização.

Palavras-chave: Microempresa, Gestão, Planejamento Financeiro.

## **1. Introdução**

Martins (2017) defende que o planejamento financeiro é um instrumento administrativo que pode ser usado para ter conhecimento da situação atual da empresa e as ações que podem ser tomadas de forma a guiar a organização em relação as suas metas, baseadas nos recursos disponíveis. O autor defende ainda que, apesar da interdependência existente entre as empresas, elas dependem uma das outras para sobreviver e, desta forma, precisam de conhecimentos atuais e previsões de acontecimentos futuros referentes à economia interna ou externa. Ou seja, o planejamento financeiro é utilizado para estimar, de acordo com os objetivos corporativos, possíveis cenários futuros baseados na realidade atual e assim, preparar a empresa para lidar com os mesmos.

Diversos fatores podem impactar na saúde financeira de uma organização: relação com fornecedores, relação com clientes, relação com os próprios funcionários e, a depender do tamanho da empresa, até as flutuações do câmbio. Em micro e pequenas temos um fator atenuante: muitas vezes o proprietário do negócio tem de se desdobrar e realizar atividades de diversas áreas e, sem um planejamento estruturado, as informações operacionais podem ficar confusas. Assim, situações onde não se sabe dizer se a companhia está gerando lucro, quanto deve e a quem, quando pagar, quando e quanto receber acabam se tornando mais prováveis de acontecer culminando em situações negativas para a companhia, tais como inadimplência e até a falência.

Um levantamento feito pela Confederação Nacional de Lojistas (CNDL) apontou um crescimento de 7,44% na inadimplência de empresas no ano de 2018. Tal índice serve como um fator a ser analisado pelas companhias, visto que pode causar impacto em sua saúde financeira de duas formas: inicialmente a empresa deixa de receber, causando problemas no caixa, posteriormente, a empresa deixa de pagar, pois não há dinheiro e por conseguinte, acarreta na geração de multas, juros e queda na credibilidade, o que reflete no caixa e na reputação da organização.

No que se refere à falência, um fator mais grave a ser observado é a taxa de mortalidade. Segundo o Sebrae (2016), a mortalidade das empresas é ocasionada por um conjunto de fatores de quatro áreas: situação do empresário antes da abertura, planejamento do negócio, capacitação em gestão de empresas e gestão do empreendimento em si. A pesquisa aponta ainda, no que se refere ao planejamento do negócio, que nas empresas que fecharam não haviam planejamento algum, não houveram negociação com fornecedores e não obtiveram empréstimos de bancos.

Diante do já exposto, surge a seguinte questão: qual o impacto de um planejamento financeiro na Apollo Máquinas, caso ele exista?

A fim de responder à pergunta, o presente trabalho tem como objetivo verificar se a empresa Apollo Máquinas possui um planejamento financeiro e como ele impacta em seu desempenho. Especificamente, objetiva-se averiguar a existência de controle financeiro, observar se o desempenho atual da empresa tem potencial de crescimento e investigar os fatores que impactam no desempenho financeiro da organização. Tem como justificativa elucidar a situação financeira da companhia de modo a tornar as decisões mais assertivas, garantindo a sua sustentabilidade.

A Apollo Máquinas, é situada atualmente no bairro do Jacintinho em Maceió, Alagoas. A empresa atua no ramo de assistência técnica de máquinas de costura e foi criada em 2013 por meio de uma pesquisa de campo que visava identificar mercado promissores na cidade Maceió.

Surgiu de um sonho de empreender compartilhado por Evânio Ramos e seu tio, William Lima. O primeiro desejava pôr em prática os conhecimentos teóricos adquiridos em sua graduação em Administração, enquanto o segundo, possuía formação de mecânico de máquinas têxtil e vivência de mercado para agregar técnica ao empreendimento.

Inicialmente funcionando apenas por meio de um aplicativo de mídia social, a empresa vendia máquinas de costura novas e seminovas, além de prestar o serviço de reparo às mesmas em domicílio. Ao longo do tempo, sentiu a necessidade de ocupar um espaço físico em decorrência da crescente demanda pelo serviço e conta com um funcionário.

O artigo é composto por seis seções. Na seção 2 são apresentadas as bases conceituais relativas ao tema abordando conceitos sobre planejamento financeiro e seus componentes e micro e pequenas empresas. Posteriormente, na seção 3, são descritos os procedimentos metodológicos. Os resultados obtidos são discutidos na seção 4. Por fim, na seção 5 são registradas as considerações finais do estudo.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Planejamento Financeiro**

Segundo CAMARGO (2007) planejamento financeiro envolve antever os recursos necessários para os planos da organização, definir as fontes destes recursos e garantir sua melhor aplicação no que se refere a um maior retorno para a companhia. Para tal, faz-se necessário a estipulação de metas, o conhecimento da real situação atual da empresa e do mercado.

O planejamento financeiro pode ser voltado tanto para o longo prazo quanto para o curto prazo. Yamamoto e Tofoli (2017) dizem que o planejamento de longo prazo objetiva definir ações a serem tomadas para que metas futuras se transformem em realidade, levando em conta os recursos disponíveis, tendo como horizonte de dois a dez anos. Referente ao curto prazo, eles defendem que seu propósito é criar e organizar estratégias para atingimento de metas com horizontes de um a dois anos.

Para que tais ações possam ser executadas, ter um controle sobre as finanças da empresa é imprescindível. Este controle pode ser realizado pelo acompanhamento de diversas ferramentas adequadas que devem ser atualizadas rigorosamente com informações acuradas. Outro fator importante é a criação de orçamentos, pois, por meio destes, é possível delinear limites para as contas organizacionais e visualizar mais facilmente os impactos que a superação dos mesmos pode ocasionar dentro da organização.

### **2.2. Controle**

Segundo Atkinson (2000, p. 581, apud ZENNI, 2007, p. 22), “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para

alcançar seus objetivos”. Para Zenni (2007), controlar algo é ter compreensão das causas e objetivos do que está sendo controlado, para então fornecer informações e orientações sobre atitudes a serem tomadas para um melhor aproveitamento da situação.

Filho, Soares e Vasconcelos (2012) defendem que “um sistema de controle adequado permite ao gestor detectar desvios ou irregularidades e corrigir deformações por meio de ações corretivas e preventivas em fase do processo, no intuito de alcançar os resultados planejados.”

Ter controle sobre algo é ter autonomia para decidir o que será feito em relação ao que se está controlando com base em informações prévias. No que se refere à administração financeira, essa autonomia abrange decisões sobre a parte operacional da companhia, a captação de recursos e investimentos a serem realizados.

Ferramentas como balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício e fluxo de caixa auxiliam os administradores financeiros no acompanhamento de seu desempenho.

## **2.3. Ferramentas de Gestão Financeira**

### **2.3.1. Balanço Patrimonial**

O balanço patrimonial é uma demonstração contábil financeira que retrata a realidade financeira e econômica da companhia em uma determinada data. É composto pelo ativo, passivo e capital social da organização. Onde, segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) em seu Pronunciamento Técnico PME:

**Ativo** é um recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que benefícios econômicos futuros fluam para a entidade. **Passivo** é uma obrigação atual da entidade como resultado de eventos já ocorridos, cuja liquidação se espera resulte na saída de recursos econômicos. **Patrimônio líquido** é o valor residual dos ativos da entidade após a dedução de todos os seus passivos. (CPC PME, 2009, item 2.15, p.10)

### **2.3.2. Demonstração do Resultado do Exercício**

Sendo instituída por meio do artigo 187 da Lei 6.404/1976 (Lei das Sociedades por Ações), e, segundo Silva, Monteiro e Souza (2017) a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) objetiva a apresentação resumida, verticalmente, das operações efetuadas em um período estipulado, usualmente de doze meses, tendo como resultado lucro ou prejuízo.

Ainda segundo a lei anteriormente citada, serão computados:

- a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda;
- b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos. (BRASIL, 1976)

Desta forma, têm-se um documento que destaca, de maneira simples, a origem e o destino dos recursos financeiros movimentados pela empresa.

### 2.3.3. Demonstração do Fluxo de Caixa

Segundo Prudêncio (2018), na demonstração de fluxo de caixa (DFC) define-se as entradas e as saídas de recursos financeiros de uma organização e que por meio da análise deste fluxo, pode-se obter a situação financeira da empresa. Para o autor, “o fluxo de caixa é como uma bússola que direciona um caminho seguro com informações contábeis, para tomada de decisões.” (2018, p.30).

A normatização legal desta demonstração se dá pelo CPC 03 (R2) – Demonstração do Fluxo de Caixa. Segundo o dispositivo, há dois métodos para realizar a montagem da demonstração: o método direto e método indireto. Sousa e Dias (2018) destacam que empresas baseadas no regime de competência, que reconhece receitas e despesas mesmo que ainda não tenham acontecido, utilizam o método indireto. No entanto, o lucro líquido apurado não reflete o disponível, sendo necessário elaborar uma demonstração baseada no regime de caixa.

O CPC 03 (R2) destaca ainda três tipos de atividades que compõem a DFC e suas definições, a ver:

**Atividades operacionais** são as principais atividades geradoras de receita da entidade e outras atividades que não são de investimento e tampouco de financiamento. **Atividades de investimento** são as referentes à aquisição e à venda de ativos de longo prazo e de outros investimentos não incluídos nos equivalentes de caixa. **Atividades de financiamento** são aquelas que resultam em mudanças no tamanho e na composição do capital próprio e no capital de terceiros da entidade. (2010, p. 6)

### 2.3.4. Orçamento

Pereira (2019) defende que com a falha no controle financeiro, o orçamento passa a ser uma importante ferramenta de gestão, pois, por meio dela, será feita a previsão dos custos necessários para a produção dos bens ou serviços, as despesas que serão realizadas para obtenção das receitas, as vendas que precisarão se concretizar para cobrir os desembolsos, além de investimentos a serem realizados para manutenção das atividades empresariais e maximização do resultado operacional líquido da companhia.

Segundo Coelho e Pontes (2018) o orçamento é uma expressão em números do plano estratégico, na qual é demonstrada o nível desejado das atividades empresariais de acordo com os objetivos de curto prazo. Os autores defendem que, por meio do orçamento, é possível avaliar o desempenho, potencializar a objetividade das decisões, fornecer ao administrador informações projetadas que possibilitem a antecipação de possíveis eventos negativos, além de aumentar o controle sobre os desembolsos, garantindo um melhor resultado para a companhia.

De acordo com Pereira (2019), o conceito de orçamento vai além da estimativa de receitas e despesas, pois além de abranger o plano financeiro e o orçamento de caixa, também envolve os planos operacionais, tais como plano de marketing, de suprimentos, de produção e estocagem, de recursos humanos e de investimentos.

#### **2.4. Micro/pequena empresa**

Segundo a Lei Complementar 123/06, também conhecida como a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, considera:

A sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que, no caso da microempresa aufira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). No caso da empresa de pequeno porte, aufira, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou superior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (BRASIL, 2006)

#### **2.5. Potencial de crescimento**

Potencial significa, entre outras coisas, possibilidade. E crescimento tem o mesmo significado de desenvolver-se, tornar-se maior, aumentar. Quando o conceito é aplicado nas empresas, tem-se que a empresa está aumentando seu lucro, seja por meio de aumento na participação de mercado, redução de custos ou ainda renegociação de dívidas.

Tais medidas podem ser mensuradas por meio de instrumentos contábeis, como os já abordados anteriormente e outros mais. Este fenômeno pode ser observado mais facilmente, pois a contabilidade possibilita a existência de informações uniformes acerca de diferentes ativos, de forma a permitir a comparação dos mesmos (MÁLAGA, 2017).

Alguns indicadores podem ser usados como parâmetro na análise do crescimento organizacional, na forma que foi proposto. Neste caso, podem ser utilizados o Retorno sobre o Ativo e o Retorno sobre o Patrimônio Líquido, também conhecidos como ROA e ROE, dos termos em inglês *Return on Assets* e *Return on Equity* respectivamente.

O ROA tem como objetivo medir o retorno que se obteve frente aos recursos empregados. Já o ROE objetiva medir o retorno obtido frente ao capital investido. Ou seja, o ROA evidencia a capacidade de geração de lucros dos ativos de uma companhia, enquanto que o ROE evidencia a lucratividade voltada aos aportes realizados pelos proprietários e acionistas da organização (ALVES, 2018).

Desta forma, o potencial de crescimento é entendido como a possibilidade de a empresa aumentar seu lucro em um período futuro. Essa possibilidade leva em consideração tanto os fatores internos e externos da organização, tais como a capacidade produtiva da organização, as estratégias adotadas, o setor no qual está inserida, dentre outros.

## 2.6. Fatores de impacto

Diversos fatores podem impactar no desempenho de uma organização. Para fazer se fazer conhecer tais fatores são utilizadas ferramentas de análise, dentre elas, a matriz SWOT. A matriz busca analisar quatro pontos, destacados em sua sigla em inglês: *Strengths* (força ou pontos fortes), *Weakness* (fraquezas ou pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Sendo as forças e fraquezas componentes do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo (ARAÚJO et. al., 2015).

Leite e Gasparotto (2018) trazem alguns aspectos para ilustrar tais pontos. Como pontos fortes (força) eles consideram mão-de-obra capacitada, equipamentos de ponta e alinhamento da alta gestão e demais setores na busca dos objetivos. Excesso de erros, liderança despreparada e falta de planejamento são considerados pontos fracos (fraqueza). Para oportunidades, os autores destacam condições de financiamento especiais, sazonalidade e variação cambial. As ameaças podem ser exemplificadas por meio de taxas de juros elevadas, instabilidade política e elevação nos preços dos combustíveis.

Este tipo de análise é de extrema relevância para qualquer organização, pois serve para correlacionar fatores em que a empresa pode exercer controle total (ambiente interno) com os que exercer pouco ou nenhum controle (externo), de forma que se torne possível a visualização da situação atual da companhia e como ela pode agir frente a isso.

## 3. Metodologia

Nesta seção será explicitado o procedimento metodológico adotado para o desenvolvimento do trabalho. Dito isto, quanto à natureza, a pesquisa é do tipo aplicada, pois pretende gerar novos conhecimentos úteis que contribuirão para a solução de problemas singulares (PRODANOV e FREITAS, 2013). O trabalho busca elucidar o assunto aos envolvidos na gestão financeira da empresa, de forma que contribua para sua sustentabilidade.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, que segundo os autores, tem como objetivo expor particularidades de uma determinada população ou fenômeno, requerendo técnicas uniformizadas para coleta de dados. Por meio da descrição dos elementos referentes à realidade da companhia, pode-se entender de forma mais clara quais opções têm-se à disposição do gestor. No o que se refere à abordagem, a pesquisa será qualitativa, pois os dados a serem coletados buscarão descrever o maior número de componentes possível na realidade abordada (PRODANOV e FREITAS, 2013). Ou seja, será possível garantir mais flexibilidade de resposta aos entrevistados, permitindo captar suas percepções de uma maneira mais profunda.

A pesquisa tem como método o estudo de caso que, de acordo com Pereira et al (2018), “é uma descrição e análise, a mais detalhada possível, de algum caso que apresente alguma particularidade que o torna especial”. Este tipo de método permite uma análise do evento de uma forma mais íntima do objeto estudado. O objeto de estudo é a empresa Apollo Máquinas, situada no bairro do Jacintinho em Maceió, Alagoas.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo-se obter uma relação de informações com os entrevistados, porém há maleabilidade quanto às perguntas e sua ordem (OLIVEIRA, 2011), onde foi possível ser entendido os conhecimentos que a gestão

tem sobre a área de estudo e, por conseguinte, entender a situação das pessoas por trás desta função. As entrevistas foram realizadas com os proprietários da companhia, que devido a seu tamanho, são os únicos funcionários da mesma.

Para a análise dos dados, foi utilizada a análise categorial que, segundo Silva e Fossá (2015), se constitui da divisão do texto em categorias associadas coerentemente. Ainda segundo as autoras, ela é ideal quando se objetiva compreender aspectos subjetivos individuais como pontos de vista, comportamentos e convicções a partir de dados qualitativos.

Este tipo de análise pode ser considerada uma ferramenta da análise de conteúdo, definida como “um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não-verbais)” (SILVA E FOSSÁ, 2015).

As categorias são 3: iniciais, intermediárias e finais. As categorias iniciais foram definidas de acordo com palavras-chave detectadas ao longo das respostas de cada pergunta da entrevista e, por conseguinte, foram agrupadas de acordo com a temática gerando as categorias intermediárias. Tais categorias foram novamente agrupadas segundo seus temas, de modo que se tornasse possível uma observação mais abrangente de toda a situação.

#### 4. Análise de resultados

Por meio das entrevistas, foi possível observar os conhecimentos que os entrevistados possuíam sobre o tema, além de verificar o comprometimento com a saúde financeira da companhia, as noções sobre as causas dos problemas e possíveis soluções, os níveis de resistência à mudança e planos para o futuro da organização.

##### 4.1. Análise categorial

Sua categorização resultou nas seguintes tabelas:

Categoria Inicial	
1. Mudança geral	12. Reserva de lucros
2. Capacitação de mão de obra	13. Expansão
3. Confusão PF e PJ	14. Relatórios gerenciais
4. Sistema de informação	15. Tomada de decisões
5. Frequência de registro	16. Qualidade do trabalho desenvolvido
6. Fontes de renda	17. Foco no cliente
7. Principal fonte de renda	18. Aprovação do cliente
8. Principal despesa	19. Investimento em propaganda
9. Redução de custos	20. Contratação de mão de obra qualificada
10. Just-in-time	21. Suposição de fator gerador de lucro
11. Análise de mercado	22. Confirmação de fator gerador de lucro

**Tabela 1: categorias iniciais**

Fonte: autor.

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
1. Mudança geral	Discorre acerca da resistência à mudança por parte dos sócios.	I. Características dos sócios
2. Capacitação de mão de obra	Discorre acerca das capacitações realizadas para atender as novidades.	
3. Confusão PF e PJ	Aborda a mistura ocorrida entre contas pessoais e empresariais.	
4. Sistema de informação	Trata acerca da utilização de sistemas de informação pela companhia.	II. Suporte e assiduidade operacional
5. Frequência de registro	Explana a frequência em que ocorrem as atividades de registros de movimentações.	
6. Fontes de renda	Discorre sobre as fontes de rendas da companhia.	III. Receita
7. Principal fonte de renda	Destaca a sua principal fonte de renda.	
8. Principal despesa	Evidencia a principal despesa.	IV. Despesa
9. Redução de custos	Indica como a empresa reduz os custos para manter um preço baixo comparado aos concorrentes.	V. Estratégias utilizadas
10. Just-in-time	Aborda a adesão da estratégia em certas áreas da companhia.	
11. Análise de mercado	Evidencia as análises realizadas ao longo do tempo.	
12. Reserva de lucros	Discorre sobre a prática aderida recentemente para lidar com a sazonalidade.	
13. Expansão	Referencia a intenção de abertura de novos pontos de venda em outras localidades.	VI. Estratégia de interesse
14. Relatórios gerenciais	Explana informações sobre a documentação utilizada para acompanhamento do desempenho da empresa.	VII. Relevância do planejamento financeiro
15. Tomada de decisões	Discorre sobre o auxílio dos relatórios gerenciais para a tomada de decisão.	
16. Qualidade do trabalho desenvolvido	Ressalva a atenção e cuidado com a execução dos serviços e vendas realizados.	VIII. Fatores atuais de crescimento
17. Foco no cliente	Salienta a importância da atenção dada aos clientes.	

18. Aprovação do cliente	Enfatiza a preferência dos clientes em relação aos concorrentes.	
19. Investimento em propaganda	Trata da falta de investimento em divulgação pela companhia.	IX. Fatores potenciais de crescimento
20. Contratação de mão de obra qualificada	Relata a dificuldade em conseguir mão de obra qualificada.	
21. Suposição de fator gerador de lucro	Indica o fator que os sócios supunham ser lucrativas acerca da empresa antes de sua abertura.	X. Fator lucrativo
22. Confirmação de fator gerador de lucro	Indica o fator que, de fato, resulta em lucro aos sócios.	

**Tabela 2: categorias iniciais e intermediárias**

Fonte: autor.

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categoria Final</b>
I. Características dos sócios	Trata acerca das competências e características dos sócios.	I. Operação e técnica empresarial
II. Suporte e assiduidade operacional	Evidencia os aspectos envolvidos na operação financeira.	
III. Receita	Trata das principais fontes de receita.	
IV. Despesa	Trata das principais fontes de despesa.	
V. Estratégias utilizadas	Discorre sobre as estratégias utilizadas para atingimento dos objetivos.	II. Planejamento estratégico
VI. Estratégia de interesse	Elucida as estratégias que a empresa pretende adotar.	
VII. Relevância do planejamento financeiro	Evidencia os benefícios trazidos pelo planejamento financeiro.	
VIII. Fatores atuais de crescimento	Revela os fatores que contribuem para o crescimento da empresa atualmente.	III. Crescimento da empresa
IX. Fatores potenciais de crescimento	Salienta fatores que podem ajudar no crescimento da companhia caso implementados.	
X. Fator lucrativo	Ressalta o fator que se supunha gerar lucro e o fator que realmente gera por meio das atividades desenvolvidas.	

**Tabela 3: categorias intermediárias e finais**

Fonte: autor.

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Categoria Final</b>
1. Mudança geral	I. Características dos sócios	I. Operação e técnica empresarial
2. Capacitação de mão de obra		
3. Confusão PF e PJ		
4. Sistema de informação	II. Suporte e assiduidade operacional	
5. Frequência de registro	III. Receita	
6. Fontes de renda		
7. Principal fonte de renda	IV. Despesa	
8. Principal despesa		
9. Redução de custos	V. Estratégias utilizadas	II. Planejamento estratégico
10. Just-in-time		
11. Análise de mercado		
12. Reserva de lucros		
13. Expansão	VI. Estratégia de interesse	
14. Relatórios gerenciais	VII. Relevância do planejamento financeiro	
15. Tomada de decisões	VIII. Fatores atuais de crescimento	III. Crescimento da empresa
16. Qualidade do trabalho desenvolvido		
17. Foco no cliente		
18. Aprovação do cliente	IX. Fatores potenciais de crescimento	
19. Investimento em propaganda		
20. Contratação de mão de obra qualificada	X. Fator lucrativo	
21. Suposição de fator gerador de lucro		
22. Confirmação de fator gerador de lucro		

**Tabela 4: Categorias de análise**

Fonte: autor.

#### 4.2. Análise das entrevistas

Foi averiguado que existe um controle sobre as finanças, por meio do registro diário das entradas e saídas de dinheiro da empresa. Esse registro é realizado por meio de um sistema de gestão que integra contas a pagar, contas a receber, estoque, etc. De acordo com o entrevistado 1, “[...]o sistema já fornece automaticamente tudo o que foi vendido e recebido no dia, e já separa o valor de comissão do vendedor”. O entrevistado 2 propôs a utilização de estoque mínimo e evidencia que após a aplicação do mesmo, pôde controlar melhor tanto o estoque quanto os gastos da empresa. Foi ressaltado que a utilização deste sistema se iniciou recentemente, e que antes, não era realizado um controle efetivo de toda a movimentação financeira, o que compromete a confiabilidade nos dados levantados em planilhas de anos passados.

Ainda, segundo o entrevistado 2, foi observado que havia uma mistura nas contas pessoais e organizacionais por parte de um dos proprietários. Foi dito que há duas contas bancárias em instituições diferentes e que o ideal seria usar uma delas para a empresa, enquanto

a outra seria para uso pessoal. No entanto, foi destacado que há despesas dos dois tipos em ambas as contas. Muito dessa confusão se dá pela compra de itens não vinculados à companhia, mas que seria utilizado um possível lucro futuro para pagamento das mesmas.

Foi exposto que a empresa conta com três fontes principais de receita: serviços de reparo de máquinas de costura e orientação quanto a seu manuseio, vendas de máquinas e vendas de acessórios. Ambos entrevistados concordam que a maior fonte de receita da empresa, atualmente, é a prestação de serviços de reparo e orientação, apesar de a venda de máquinas elevar as vendas ocasionalmente. No entanto, quando questionados acerca do que mais consome recursos, as respostas divergiram. Um acredita que a principal saída se dá com fornecedores, enquanto o outro acredita que se dá com combustível, pois utiliza-se muito o veículo para atendimento em domicílio.

O entrevistado 2 discorreu um pouco sobre os preços da manutenção na loja e em domicílio. A divergência se dá pelo acréscimo de uma taxa na segunda modalidade. Essa taxa é fixa, ou seja, não varia de acordo com a distância em que se encontra o domicílio. Há uma preocupação com esse fator, pois foi verificado que pode comprometer a rentabilidade. No entanto, eles estão estudando formas de continuar atendendo sem aumento da taxa, visto que visam ganhar dos concorrentes com um preço menor.

Quando questionados sobre a realização de uma análise do impacto que ações como compra de equipamentos, aumento do quadro de funcionários, despesas com marketing ou aplicações financeiras causavam nas contas da empresa ambos entrevistados responderam de forma afirmativa. O entrevistado 1 disse que é realizada uma pesquisa de mercado para saber se há demanda para absorver os resultados da ação em questão, mas que estimativas de quanto ou quando irá receber são desconhecidas.

Em consonância com o entrevistado 1, o entrevistado 2 enfatizou a sensibilidade da demanda. Recentemente, foi fechado um contrato para a venda de bordadeiras (máquinas específicas para costura de bordados) sob demanda. Ou seja, as máquinas só vão ser vendidas sob pedido. Porém, os entrevistados acreditam que não haverá problemas, visto que este tipo de máquina é de interesse das clientes. Também foi destacado o interesse por outros itens que a empresa não possui em seu inventário, e que está sendo feita uma apuração de preços para inclusão dos mesmos. Não se sabia o motivo por trás desse interesse até o momento da entrevista, mas ficou evidente a necessidade de tomar conhecimento sobre, de forma que o entrevistado 2 se comprometeu a averiguar este comportamento.

O entrevistado 2 ressaltou a existência de uma reserva de caixa para períodos onde a venda de máquinas não atinge números relevantes, pois como já citado anteriormente, há sazonalidade nessa modalidade. Segundo ele, a aderência dessa prática resultou em uma certa estabilidade frente a períodos passados onde não havia reservas. Destaca ainda que é uma prática recente e que “sofria dificuldades com essa questão de se planejar e comprar precipitadamente”. Foi sinalizado por ambos entrevistados que só há venda de máquinas novas, quando há capacitação no que se refere à sua manutenção.

Quando questionados se acreditavam no crescimento da companhia, ambos entrevistados responderam positivamente. O entrevistado 1, acredita que o crescimento da companhia é possível devido ao modo como o trabalho é realizado: de forma consciente, com

transparência e focado no cliente. Diz ainda ter encantado cerca de 70% de todos os clientes atendidos.

O entrevistado 2, apresenta algumas situações para evidenciar o espaço que a empresa tem a conquistar: a necessidade de mais capital intelectual para a realização dos serviços, visto que atualmente a dependência exclusiva de uma única pessoa acarreta em não atendimento da demanda, fator agravado quando esta pessoa se ausenta da empresa por motivos como doenças, etc; o crescente número de costureiras – observa que o número multiplicou quando passa por lugares onde realizou o levantamento antes de fundar a companhia; e locais ainda não explorados pela empresa.

Investir em propaganda, contratar de mão de obra qualificada e receber avaliação de qualidade por parte dos clientes são pontos que os entrevistados acreditam que poderia ajudar no crescimento da empresa. O entrevistado 2 relata que muitas clientes chegam na loja elogiando seus serviços, mas não possuem tais feedbacks expressos em documentos, de forma a facilitar sua avaliação. Foi exposta ainda, a intenção de expansão para outros bairros, porém nada a curto prazo.

Ambos entrevistados se mostraram dispostos a aceitar qualquer mudança que possa oferecer um retorno significativo levando em consideração o risco. Evidenciaram que “se fosse preciso mudar tudo, mudariam.”

Acerca do fator gerador de lucro que os levaram a abrir a empresa, ambos destacaram que o principal foi a demanda por serviços de reparo. O entrevistado 2 relata que inicialmente a empresa realizava agendamentos de serviços apenas por meios digitais, na época ainda não havia demanda suficiente para as vendas de máquinas e acessórios. Ao longo do tempo, foi averiguada a oportunidade de comercializar mais efetivamente tais equipamentos, expandindo assim seu portfólio de produtos. Posteriormente, viu-se uma necessidade de abrir uma loja física como forma de acolhimento dos clientes. Enfatizam ainda, que o fator de lucro permanece o mesmo.

Os dois entrevistados concordam com o intuito e relevância do planejamento financeiro, evidenciando que o mesmo além de garantir uma base confiável de dados, fornece a possibilidade de observar as razões por trás de tais números. Ou seja, permite trabalhar nas causas, podendo evitar efeitos negativos e potencializar efeitos positivos.

Levando em conta a situação do contratempo nos relatórios financeiros, foi questionado se eles acreditavam que a empresa havia crescido nos últimos anos. Com base nos relatórios gerados mais recentemente e nas perspectivas individuais dos sócios, foi dito que sim, a empresa havia crescido. O entrevistado 2 explana que no início eles trabalhavam apenas para pagar as contas da empresa, mal tendo condições de tirar recursos para sustento familiar. Hoje, ambos conseguem tirar uma parte do lucro suficiente para garantir melhor qualidade de vida que no passado, sem comprometer o caixa da companhia.

### **4.3. Avaliação dos dados**

Em relação à operação e técnica empresarial, foi possível observar um avanço em sua estrutura operacional com a utilização de novos sistemas para registro e acompanhamento financeiro. Apesar disso, a companhia carece de atenção na utilização das contas bancárias.

Além de não possuir conta para a pessoa jurídica, há, ainda, uma certa mistura entre gastos pessoais e empresariais.

A competência técnica foi evidenciada pelo fato de a empresa só comercializar serviços e produtos em que o capital intelectual da companhia possua especialização, garantindo a realização de uma entrega de qualidade. E quando essa situação não é observada, há uma preocupação na capacitação dos mesmos para que possam se adaptar às novidades emergentes no mercado.

Os sócios não possuem resistência à mudança, característica que favorece à inovação e implementação de novas técnicas. Esta característica é muito relevante para o crescimento de um negócio, visto que, eventualmente mudanças precisam acontecer para que a empresa se mantenha competitiva.

Foi possível constatar tal característica em prática em diversas situações ao longo do tempo: na abertura da loja física; na diversificação de fontes de renda, acrescentando revenda de máquinas e venda de acessórios; na adoção de novas estratégias; etc.

Apesar de ambos concordarem que serviços é a principal fonte de receita, discordam quando o assunto é a principal despesa. Tal informação pode ser obtida analisando a parte referente às despesas do relatório financeiro. Como há certa confusão acerca do tema, presume-se que o relatório não está sendo alimentado com informações confiáveis.

Referente à parte estratégica, pode-se verificar a preocupação com o gerenciamento do estoque, de forma a garantir uma melhor organização dos itens e por conseguinte, uma base mais sólida para auxiliar na tomada de decisão; a redução de custos que, além de ser um efeito observado pela melhoria na gestão do estoque, pode ser aplicada em outras áreas da empresa; a análise de mercado para saber qual serviço ou produto está sendo demandado pelo mercado para inseri-los em seu portfólio, além de levantar informações sobre possíveis expansões físicas; e por fim, a reserva de lucros para emergências.

A relevância do planejamento financeiro foi constatada. Embora a empresa tenha auferido lucro ao longo de seus anos de atividade, ficou evidente que após a adesão do novo sistema, as informações relatadas tornaram-se mais claras para a tomada de decisão. Vale ressaltar que sempre houveram avaliações, mesmo que simples, durante todo o processo decisório. No entanto, como foi dito pelos entrevistados, os resultados são melhores quando há mais clareza nas informações.

No que diz respeito ao crescimento da empresa, fatores como qualidade no trabalho desenvolvido, transparência e foco no cliente são apontados como catalizadores do sucesso que a empresa conquistou nos últimos anos. Porém, tal sucesso poderia ser amplificado caso houvesse investimento em marketing e aumento de capital intelectual. Situações que não foram realizadas por desconhecimento na área e dificuldade na contratação de mão de obra capacitada, respectivamente.

Como já apontado anteriormente, o fator que a priori supunha-se ser lucrativo e que a posteriori confirmou-se como tal, foi a demanda pelos serviços de reparo de máquinas de costura e orientação acerca de seu manuseio. A demanda continua alta e crescente.

Ficou evidente que os sócios possuem uma visão de longo prazo para a companhia e procuram garantir sua perpetuidade, com expansões e reservas de lucro para períodos de baixas vendas. Foi possível perceber, também, a utilização de conhecimentos adquiridos no curso para profissionalização da gestão, tais como a adoção de estratégias de estoque mínimo, pesquisa de mercado e do planejamento financeiro, mesmo que só algumas partes.

## **5. Considerações finais**

Este estudo objetivou analisar o impacto causado pelo planejamento financeiro no desempenho da empresa Apollo Máquinas, caso houvesse um. Com o intuito de atingi-lo foi realizado uma busca na literatura sobre conceitos e considerações sobre planejamento financeiro, micro e pequenas empresas, potencial de crescimento e fatores que exercem influencia nas finanças de uma organização. Foi realizado, também, um estudo de caso a fim de conhecer a realidade da companhia de uma maneira mais profunda.

Inicialmente, foi apresentado o planejamento financeiro e suas finalidades. Depois, foi exposto algumas problemáticas envolvendo as micro e pequenas empresas como os principais problemas e causas de falência e como um planejamento financeiro pode ajudar a solucionar e evitar tais casos. Foram apresentadas ainda, ferramentas financeiras que podem ser utilizadas no desenvolvimento do planejamento.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas com os dois fundadores e únicos funcionários da empresa Apollo Máquinas. Tais entrevistas buscaram levantar informações acerca da saúde financeira da organização, de possíveis estratégias adotadas para lidar com o cotidiano e dos conhecimentos técnicos e crenças de cada um.

Foi verificado que a empresa possui um controle financeiro que integra contas a receber, contas a pagar, estoque, comissão, dentre outras coisas. Tal controle é realizado diariamente e de forma rigorosa, apesar de ter sido implantado recentemente. Ainda assim, há dados confusos, seja por erros na hora do preenchimento ou na interpretação dos relatórios. A empresa também busca levantar informações antes de tomar qualquer decisão, de modo que esta, não mais seja tomada de forma equivocada.

O desempenho da empresa pode melhorar por meio de medidas que tornem a operação mais eficiente, além do espaço para expansão existente. Segundo pesquisas realizadas pelos sócios, há oportunidades tanto em outros bairros de Maceió quanto em cidades vizinhas. Ou seja, existe potencial de crescimento.

Os fatores que exercem mais influência positiva e negativa no desempenho financeiro atual da organização são, respectivamente, a demanda por serviços de reparo e orientação e a mistura entre contas pessoais e empresariais.

Assim sendo, conclui-se que a empresa Apollo Máquinas utiliza algumas ferramentas do planejamento financeiro para embasar suas decisões, para que estas possam oferecer um melhor resultado como vem acontecendo. No entanto, por não realizar o planejamento em sua integridade, a companhia não consegue usufruir de toda a melhoria que ele pode proporcionar.

Dito isto, vale destacar algumas sugestões como a apuração e correção de erros no método de registro financeiro, de forma a garantir confiabilidade nas informações relatadas; a contratação de um contador para suporte no registro de tais dados, além do auxílio fiscal tanto

para a parte tributária, quanto para a mudança de porte que venha ser necessária com o crescimento da companhia; e a exploração todas as partes do planejamento financeiro, tais como a estimação de cenários, a estipulação de orçamentos, metas e objetivos para o curto e para o longo prazo, para que então, a empresa possa aproveitar em sua totalidade os benefícios propostos por tal planejamento.

No que se refere à pesquisa, foi identificada como maior limitação, a impossibilidade de utilizar os relatórios gerados pela companhia nos anos passados devido sua confiabilidade. Como sugestão para futuras pesquisas, indica-se realizar outro estudo de caso com a mesma empresa para averiguar sua situação após seguir ou não as sugestões propostas.

## 6. Referências bibliográficas

ALVES, E. C. Q. **Guararapes versus Renner: análise dos indicadores de rentabilidade no período de 2013 a 2017**. 2018. 32f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Monteiro, 2018.

ARAÚJO, J. C. et al. **ANÁLISE DE SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial**, Lins, 2015. V Encontro Científico e Simpósio de Educação Salesiano, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Faculdade de Lins, 2015. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2019.

BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)>. Acesso em: 04 jun. 2019.

BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm)>. Acesso em 22 jun. 2019.

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

COELHO, F. S.; PONTES, R. M. **Orçamento e Controle**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

FILHO, O. F.; SOARES, K. G. R.; VASCONCELOS, F. N. P. Um estudo sobre a importância do planejamento e controle financeiro de uma microempresa são-joanense de confecções. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 2, n. 46, p. 30-37, abr/maio/jun. 2012. ISSN 1806-5988. Disponível em: <<http://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc&page=article&op=view&path%5B%5D=259&path%5B%5D=88>>. Acesso em: 21 jun. 2019.

INADIMPLÊNCIA das empresas fecha 2018 com alta de 7,44%, mas desacelera em quatro das cinco regiões, revela indicador CNDL/SPC Brasil. **Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas**, 2019. Disponível em: <<http://site.cndl.org.br/inadimplencia-das-empresas-fecha-2018-com-alta-de-744-mas-desacelera-em-quatro-das-cinco-regioes-revela-indicador-cndlspc-brasil/>>. Acesso em: 01 jun. 2019.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. Análise swot e suas funcionalidades. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 184-195, 30 dez. 2018.

MÁLAGA, F. K. **Análise de demonstrativos financeiros e da performance empresarial:** para empresas não financeiras. 3. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

MARTINS, M. S. A importância do planejamento financeiro para o sucesso das empresas. **Revista Conbrad**, v. 2, n. 3, p. 19 – 34, 2017. ISSN 2525-6815. Disponível em: <<http://revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/172/85>>. Acesso em: 13 jul. 2019.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011. 72 p. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2019.

PEREIRA, A. S.; et al. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]. 1. ed. Santa Maria: UFSM, NTE, 2018.

PEREIRA, J. A. **Orçamento empresarial em micro e pequenas empresas:** um estudo sobre a percepção dos gestores de Santana do Ipanema - AL. 2019. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Unidade Santana do Ipanema, Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Alagoas, Santana do Ipanema, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico [recurso eletrônico]. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRUDÊNCIO, M. B. **O impacto da implantação do fluxo de caixa no comercial de uma empresa do segmento de informática localizada na cidade de Maracajá-SC.** 2018. 72 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2018.

RESOLUÇÃO, CPC n. 03 (R2) – Demonstração do fluxo de caixa. Disponível em: <[http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/183\\_CPC\\_03\\_R2\\_rev%2013.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/183_CPC_03_R2_rev%2013.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2019.

RESOLUÇÃO, CPC PME – Contabilidade para pequenas e médias empresas com glossário de termos. Disponível em: <[http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/392\\_CPC\\_PMEeGlossario\\_R1\\_rev%2011\\_alt.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/392_CPC_PMEeGlossario_R1_rev%2011_alt.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2019.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2015. ISSN 1677-4280. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>>. Acesso em: 24 ago. 2019.

SILVA, J. N.; MONTEIRO, J. C.; SOUZA, M. T. R. Planejamento financeiro nas microempresas e empresas de pequeno porte. **Revista Diálogos: Economia e Sociedade**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 135-146, set. 2017. ISSN 2594-4320. Disponível em: <<http://dialogos.saolucas.edu.br/index.php/REDIAL/article/view/14>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

SOBREVIVÊNCIA das empresas no Brasil. **SEBRAE**, 2016. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>>. Acesso em: 01 jun. 2019.

SOUSA, J. B. P.; DIAS, T. C. A gestão do fluxo de caixa no âmbito empresarial. **Id on Line Rev. Mult. Psic.** v. 13, n. 43, p. 873-887, 2019. ISSN 1981-1179. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1503/2297>>. Acesso em: 22 jun. 2019.

YAMAMOTO, B. H. R.; TOFOLI, I. T. **Planejamento financeiro como ferramenta na tomada de decisão empresarial**: estudo de caso na empresa Crono Marcas. 2017. 72f. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Universitário Católica Salesiano *Auxilium*, Lins, 2017.

ZENNI, J. C. **Sistema de controle interno das contas financeiras em uma empresa de pequeno porte**. 2007. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

### Apêndice 1 – Roteiro de Entrevista

1. Existe algum tipo de registro de entrada e saída de dinheiro na companhia?
2. Com qual frequência essas atividades são realizadas?
3. Você tem ciência de quais são as principais fontes de receita da empresa e o que mais consome recursos?
4. Você costuma levar em consideração o impacto financeiro antes de realizar ações como: aquisição de algum equipamento, contratação de pessoas, despesas com publicidade, expansões ou aplicações financeiras?
5. Você acredita no crescimento da companhia? Por que?
6. Com base nos seus conhecimentos sobre a situação atual da organização, o que poderia ser feito para atingir um cenário de crescimento?
7. Caso seja necessária uma grande mudança para atingimento do cenário insinuado anteriormente, até onde você está disposto a ir?
8. Antes da fundação da empresa, o que você achava que influenciaria no aferimento de lucros?
9. Atualmente, você ainda acredita que os fatores descritos exerçam alguma influência no desempenho da organização?
10. Você concorda com a afirmação: estabelecer metas e formas de alcança-las, assim como estimativas e registros das operações, pode facilitar o entendimento da situação financeira de uma companhia e favorecer um cenário de crescimento? Por que?