

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

ROSEANE DE LIMA PEREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE
EMBELEZAMENTO VEICULAR**

NATAL/RN

2017

ROSEANE DE LIMA PEREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DE
EMBELEZAMENTO VEICULAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte como requisito para aprovação do título de especialista em Administração financeira.

Orientador: Profa Dda. Karine Symonir de Brito Pessoa.

NATAL/RN

2017

Catálogo na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos

Pereira, Roseane de Lima.

Planejamento estratégico financeiro de uma empresa de embelezamento veicular / Roseane de Lima Pereira. – Natal, 2016.
35 f.

Orientadora: Profa Dda. Karine Symonir de Brito Pessoa.

Monografia (Pós-Graduação em Administração Financeira) – Centro
Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Estratégia – Monografia. 2. Finanças – Monografia. 3.
Planejamento – Monografia. 4. Crescimento – Monografia. 4.
Desempenho – Monografia. I. Pessoa, Karine Symonir de Brito. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658.15

RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido na área estratégica e financeira de uma empresa de embelezamento veicular, e objetivou analisar a relevância do planejamento estratégico financeiro para o crescimento e melhor desempenho organizacional de uma empresa. Metodologicamente adotou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa, trata-se de uma pesquisa classificada como descritiva e estudo de caso, sendo o método utilizado o indutivo. A coleta de dados foi realizada por meio da análise de registros financeiros em relatórios gerenciais disponibilizados pela empresa pesquisada e observação de fatos *in loco*, possibilitando a identificação da problemática. Os resultados indicam que as áreas estratégica e financeira apresentam a possibilidade de melhorias, problemas e entraves que podem comprometer o crescimento e desempenho organizacional da empresa devido à falta de um planejamento estratégico financeiro. Conclui-se que em suas práticas a empresa ainda não está atendendo ao recomendado pela literatura com relação à importância da elaboração de um planejamento estratégico financeiro.

Palavras-chave: Estratégia. Finanças. Planejamento.

ABSTRACT

The present study was developed in the strategic area and financial undertaking of an embellishment, and aimed to analyze the relevance of strategic planning for growth and better organizational performance of a company. Methodologically, we adopted a qualitative and quantitative approach, it is a classified as descriptive and case study, and the method used the inductive. The data collection was performed through the analysis of financial records in managerial reports made available by the company surveyed and observation of facts on the spot, allowing the identification of problematic. The results indicate that the strategic areas and financial offer the possibility of improvements, problems and obstacles that can compromise growth and organizational performance of the

company due to a lack of strategic planning. It is concluded that in their practices the company is still not given the recommended by the literature regarding the importance of developing a strategic plan.

Keywords: Strategy. Finance. Planning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO	8
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	8
2.1.1 Estratégia: conceito e evolução	8
2.1.2 Conceito e evolução do Planejamento estratégico	10
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE	12
2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	13
2.3.1 Finanças: conceito e evolução	13
2.3.2 Conceito de Planejamento Financeiro	14
2.3.3 Ferramentas utilizadas para elaboração do planejamento financeiro	14
2.3.3.1 Análise das demonstrações financeiras	15
2.3.3.2 Fluxo de Caixa	17
2.3.3.3 Gestão do risco e retorno	18
2.3.4 Estrutura do planejamento financeiro	19
2.3.4.1 Planos financeiros de Longo Prazo	19
2.3.4.2 Planos financeiros de Curto Prazo	19
3 PREVISÃO DE VENDAS, ORÇAMENTO DE CAIXA E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PROJETADAS	20
3.1 PREVISÃO DE VENDAS	20
3.2 ORÇAMENTO DE CAIXA	20
3.3 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PROJETADAS	21
3.3.1 Demonstração de resultado projetada	22
3.3.2 Balanço patrimonial projetado	22
4 METODOLOGIA	23
5 RESULTADOS	25
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

O ambiente dos negócios atua em um cenário dinâmico exigindo das empresas o desenvolvimento das suas competências para que possam estar preparadas e saibam lidar com essas constantes mudanças.

Diante desse cenário de transformações e incertezas econômicas, o que se espera, é que as empresas estejam preparadas para lidarem com a complexidade do ambiente empresarial e consigam administrar com eficiência o seu negócio, sendo o planejamento uma das ferramentas necessárias para melhor direcionar a tomada de decisão, e as estratégias utilizadas os recursos para assegurar o alcance de objetivos e metas organizacionais.

Nessa perspectiva, o planejamento estratégico financeiro irá auxiliar os gestores a definir planos e ações para garantir que os recursos financeiros possam suprir a necessidade da organização, tendo como função preparar toda a estrutura organizacional para enfrentar as condições impostas pelo mercado, sendo primordial para o crescimento financeiro e sobrevivência do negócio se tornando um aliado para obtenção de um diferencial competitivo e uma ferramenta indispensável para o sucesso empresarial, uma vez que direciona todos os esforços por meio de estratégias para proporcionar uma situação financeira favorável e que atenda as expectativas almejadas.

O presente estudo foi desenvolvido na área estratégica e financeira de uma empresa de embelezamento veicular, objetivando analisar a relevância do planejamento estratégico financeiro para o crescimento e melhor desempenho organizacional de uma empresa. A empresa participante da pesquisa atua no mercado de serviços de estética automotiva. A investigação desenvolvida por meio de revisões na literatura sobre a temática e a observação dos resultados contidos em relatórios gerenciais concedidos pelos proprietários da empresa e observação dos fatos *in loco*.

Diante do objetivo geral observou-se a necessidade de desdobrá-lo em quatro objetivos específicos sendo eles: 1 - Caracterizar o segmento de atuação da empresa em estudo 2 - Analisar as variáveis e fatores que influenciam na lucratividade da empresa; 3 - Analisar o comportamento dos indicadores financeiros da empresa no período de seis meses da abertura; e 4 - Observar o gerenciamento estratégico e financeiro adotado pelos gestores para amenizar o impacto da crise

econômica.

Neste sentido, o presente estudo apresenta a seguinte questão: De que maneira o planejamento estratégico financeiro poderá ser realizado para contribuir para o crescimento e melhor desempenho organizacional da empresa?

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Estratégia: conceito e evolução

A palavra estratégia teve origem na Grécia antiga como *strategía*, sendo utilizada para se referir à arte de ser general, comandar exércitos e eliminar adversários, que com o tempo passou a ser empregada no mundo dos negócios quando relacionada à competição. É o elemento capaz de diferenciar uma empresa das demais ao definir planos de ação para se obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (SOBRAL; PECI, 2013).

Constata-se que a palavra estratégia é utilizada no ambiente empresarial quando relacionada às articulações e recursos utilizados, que de maneira planejada, possa garantir vantagem competitiva com relação à concorrência do mercado para obter os resultados almejados.

De acordo com Sobral e Peci (2013), no século XX as atividades desenvolvidas pelas empresas eram coordenadas sem regras determinadas e eram focadas para um único produto e tipos de consumidores. No momento que as empresas começam a crescer e se expandir para outros lugares, surge à necessidade de organizar melhor o negócio, sob a perspectiva da estratégia como a formulação de uma política de negócios para definir regras e procedimentos, de modo que as unidades e processos pudessem se integrar.

Logo, se percebe que a preocupação das empresas em se preparar estrategicamente para acompanhar a evolução dos tempos tinha como objetivo garantir sua sobrevivência e crescimento no mercado a partir de métodos planejados e de modo integrado com toda a organização.

Ainda de acordo com os autores Sobral e Peci (2013), somente após a Segunda Guerra Mundial com as transformações dos produtos, mercados e no ambiente das organizações, a visão de estratégia passa a ser utilizada como uma etapa do planejamento com o propósito de prever os impactos do ambiente organizacional.

A palavra estratégia passa a ser vista de uma maneira mais abrangente em

termos de planos e recursos por ter como intuito fortalecer as empresas ao antecipar os impactos e prepara-las para enfrentar situações adversas ao que foi planejado anteriormente.

O desenvolvimento dessa nova concepção de estratégia colabora posteriormente para o surgimento de uma abordagem contemporânea chamada de administração estratégica que busca de maneira mais flexível responder estrategicamente as reações do ambiente externo da organização.

Segundo os autores, Certo e Peter (2010), uma administração estratégica é um ciclo que objetiva manter a organização integrada ao seu ambiente operacional para garantir que as constantes mudanças do ambiente externo não venham a comprometer o alcance de suas metas.

Portanto, entende-se que a gestão estratégica pode ser definida como a determinação de processos que de forma integrada possam contribuir para o alcance das metas estipuladas, assegurando que as mudanças do ambiente externo não comprometam seus resultados.

A organização que pratica uma administração baseada em estratégia pode obter vários benefícios incluindo o aumento da lucratividade. Outra vantagem é quando todos os atores envolvidos participam da definição de metas e estratégias tendo como compromisso realizá-las. Além disso, a organização fica menos suscetível às variações do mercado e ações de concorrentes (CERTO; PETER, 2010).

Sobral e Peci (2013) afirmam que a administração estratégica é baseada em vantagem competitiva, que pode ser definida como uma característica específica que diferencia uma empresa da sua concorrência permitindo-a oferecer mais valor aos seus clientes, por meio do domínio e controle de seus recursos e desenvolvimento de conhecimentos e habilidades.

A vantagem competitiva permite que as empresas sejam capazes de se sobressair em relação às demais por agregar mais valor aos seus produtos e serviços por meio de estratégias que possam vir a garantir uma posição mais favorável no mercado em que atuam.

2.1.2 Conceito e evolução do Planejamento estratégico

Las Casas (2008) afirma que planejar é antecipar um conjunto de decisões estabelecendo objetivos e estratégias a partir da análise do seu ambiente, de modo a orientar o rumo que a organização deverá seguir.

Planejar de forma estratégica é essencial para a uma organização, tendo em vista que pode contribuir para a melhor postura da empresa perante a tomada de decisão e para o seu melhor desempenho ao considerar as condições externas e internas do ambiente organizacional.

Após a segunda guerra mundial surgiu o planejamento estratégico formal e tradicional quando as empresas americanas adotaram esse conceito utilizado na área militar, para elaborar estratégias e alcançar seus objetivos globais. Nos anos de 1970 atingiu o auge e nos anos de 1980 sua recessão. Nos dias atuais, se tornou flexível e adaptável, contínuo e constante assumindo um compromisso com toda a organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo o autor Padoveze (2010) o planejamento estratégico tem como finalidade dar continuidade as operações e propósito da empresa a partir da tomada de decisões ao determinar planos a longo prazo, que envolvam sua missão como negócio, e princípios como crenças, cultura e valores.

A elaboração do planejamento estratégico poderá proporcionar aos gestores, decidir acertadamente e prever possíveis situações direcionando a empresa para o alcance dos seus objetivos.

Sobral e Peci (2013) acrescentam dizendo que os planos estratégicos contemplam as decisões com relação aos objetivos e estratégias para assumir uma postura no mercado frente ao seu ambiente externo e que servirão como alicerce para os planos táticos que correspondem aos objetivos e ações, e os operacionais que são referentes aos procedimentos e processos a serem adotados.

Objetivos estratégicos são aqueles que são responsáveis por interpretar a missão da empresa (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2008; SOBRAL; PECI, 2013).

O planejamento estratégico corresponde aos objetivos estratégicos de longo e médio prazo que envolve a direção e toda a perspectiva da empresa, não sendo possível ser aplicado de forma isolada por não abranger ações imediatas, havendo a

necessidade de implantar de maneira integrada os planos táticos e operacionais (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; OLIVEIRA, 2007).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003) o planejamento estratégico é formado pelos elementos:

- Declaração da missão: Elemento que indica o proposito da empresa como negócio;
- Visão de negócios: É o elemento que revela a perspectiva da empresa em relação ao futuro;
- Diagnóstico estratégico externo e interno: Elementos da ferramenta SWOT que envolvem a análise das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas da organização;
- Fatores-chaves de sucesso: Esses apontam para fatores determinantes para a empresa a partir da análise SWOT realizada e a elaboração de estratégias;
- Sistemas de planejamento estratégico: É a formulação e implementação de estratégias a partir da elaboração de ações que envolvam a missão, visão, valores, objetivos e planos operacionais com base na análise SWOT;
- Definição dos objetivos: Formulação de objetivos baseados na importância, prioridade e urgência;
- Análise dos públicos de interesse: Corresponde à análise de grupos que influenciam o negocio, pois a formulação da estratégia deverá atender aos seus interesses;
- Formulação do plano: Abrange os planos de ação de todas as áreas da organização, sendo as estratégias aplicadas por meio de programas e projetos exigindo a formalização do processo de tomada de decisão e controle do trabalho;
- Auditoria de desempenho e resultados: Que consiste na análise das ações implantadas para tomar novas decisões, mantendo as estratégias que obtiveram sucesso e revendo as que não deram certo.

O planejamento estratégico determinará a forma como a organização irá administrar o negócio e quais os recursos organizacionais serão precisos para

realizar suas atividades, tendo em vista a necessidade de um planejamento financeiro para que seja possível sua concretização (PADOVEZE, 2010).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE

A globalização propicia um ambiente de transformações e forte concorrência tornando o planejamento estratégico uma ferramenta essencial para o sucesso da organização, podendo definir ações para que possa se antecipar a possíveis mudanças que envolvam o macroambiente dos negócios, contribuindo para se alcançar a competitividade estratégica (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Nesse sentido, o planejamento estratégico identifica o potencial da empresa buscando adaptar sua realidade para as transformações inerentes ao seu ambiente externo através da definição de planos e estratégias que sejam capazes de prepará-la para atingir os resultados e objetivos almejados de modo que se torne competitiva ao agregar mais valor aos seus produtos e serviços, se destacando entre seus concorrentes.

O autor Gracioso (2010) diz que a decisão de uma empresa em investir em planejamento estratégico parte da relação custo/ benefício de maneira que consiga diante da complexidade de seu crescimento avaliar corretamente decisões e ações mantendo o espírito empreendedor e a tornando-a competitiva com mais chances de sucesso contra os seus concorrentes ao se antecipar as mudanças do mercado.

Sobral e Peci (2013) contribuem dizendo que a vantagem competitiva permeia a ideia central da administração estratégica, uma abordagem contemporânea do planejamento estratégico, que consiste em integrar decisões e ações estratégicas permitindo que a empresa se diferencie das demais, ao permitir que ela detenha o domínio e controle dos seus recursos, conhecimentos e habilidades para que se torne diferente dos seus concorrentes ao oferecer mais valor aos seus clientes.

O planejamento propicia a integração de todos os recursos da empresa para o alcance de objetivos e metas que atendam as perspectivas de todos os seus setores, de modo que os resultados sejam favoráveis e capazes de impulsionar o crescimento e desenvolvimento da empresa permitindo que suas ações a diferencie

no mercado.

2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

2.3.1 **Finanças:** conceito e evolução

Finanças é a área do conhecimento que estuda a administração e circulação do dinheiro para que os recursos sejam explorados para obtenção dos objetivos pretendidos. Para Gitman (2004, p. 3) finanças pode ser conceituada como “a arte e a ciência da gestão do dinheiro”.

A alocação dos recursos financeiros se tornou uma preocupação entre 1950 e 1960 para a administração financeira ao tratar das decisões de investimentos e geração de riqueza. Em 1990, a atenção das finanças está voltada para a gestão de riscos devido a grande volatilidade dos indicadores e mercados financeiros. Com a globalização no século XX, surge a necessidade de negociar com moedas e mercados internacionais e o papel das finanças passa a ser o de proteger os recursos contra os riscos pertinentes às transações. A partir desse momento o foco das finanças evolui para uma abordagem em que as decisões financeiras passam a ser integradas (SOBRAL; PECI, 2013; ASSAF NETO, 2008).

Percebe-se que o conceito de finanças evoluiu ao longo do tempo conforme as necessidades das empresas mediante as transformações do mercado financeiro e do ambiente dos negócios a fim de atender as perspectivas com relação à captação e alocação de recursos para assegurar a estabilidade financeira e crescimento organizacional.

A administração financeira pode ser interpretada como a habilidade de gerenciar recursos financeiros, tendo como objetivo a maximização de riqueza para os sócios (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005; SOBRAL; PECI, 2013).

Sobral e Peci (2013) afirmam que a administração financeira engloba o conjunto de atividades que são responsáveis pelo gerenciamento do fluxo de recursos financeiros de modo que sejam captados e alocados para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados.

Entende-se como a administração dos recursos financeiros da empresa de maneira que eles sejam capazes de tornar o negócio rentável aos seus proprietários

e proporcionar o alcance dos objetivos da organização.

2.3.2 Conceito de Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro determina o método a ser utilizado pela empresa para se alcançar as metas financeiras no futuro, estabelecendo prazo e limite de abrangência (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2008).

Segundo Gitman (2004), o planejamento financeiro é essencial para a realização das atividades da empresa por proporcionar aos gestores orientação, coordenação e controle com relação às decisões a serem tomadas para o alcance dos objetivos levando em consideração o orçamento de caixa e a projeção das demonstrações de resultados para posicionar a situação financeira da empresa.

Pode-se considerar que o planejamento financeiro é uma ferramenta que possibilita a organização dos recursos financeiros da empresa permitindo conhecer a sua situação econômica e financeira com a proposta de determinar metas e quais os meios e objetivos para se obter os resultados financeiros esperados.

Os autores Sobral e Peci (2013) e Padoveze (2010) parecem concordar que o planejamento financeiro tem como finalidade analisar as fontes de financiamento e as possibilidades de investimento para assegurar objetivos e estabilidade financeira.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) evidenciam que o planejamento também contribui para a análise de viabilidade do planejamento geral da empresa em termos de recursos indicando a possibilidade, ou não, de sua implantação, contribuindo para definir objetivos e métodos de avaliação dos resultados.

2.3.3 Ferramentas utilizadas para elaboração do planejamento financeiro

Para a elaboração de um planejamento financeiro é necessário conhecer a situação financeira da empresa para que seja possível avaliar e projetar melhores resultados para que os objetivos almejados sejam atingidos, e para facilitar esse processo, poderão ser utilizadas algumas ferramentas que contribuirão para o seu desenvolvimento, como:

2.3.3.1 Análise das demonstrações financeiras

A análise financeira é uma ferramenta capaz de avaliar a situação da empresa, que quando realizada com dados confiáveis diminui a incerteza decorrente da falta de referenciais quantitativos. Uma análise realizada em subjetividade não é capaz de orientar a tomada de decisões que envolvam perspectivas de risco e retorno (SILVA, 2013).

A análise financeira permitirá o levantamento de informações financeiras capazes de demonstrar a real situação da empresa, proporcionando ao proprietário condições de administrar o negócio de forma coerente com a realidade na qual se encontra.

Silva (2013) diz que a análise financeira de uma empresa consiste em um exame detalhado dos seus dados financeiros e suas condições internas e externas que interferem financeiramente no negócio e que supera as demonstrações contábeis.

Segundo Sobral e Peci (2013), a análise consiste em avaliar a evolução e o desempenho econômico e financeiro da empresa com base em suas demonstrações, tendo como propósito averiguar os resultados alcançados a partir das decisões tomadas para auxiliar desse modo os gestores na elaboração e concretização de estratégias.

A análise financeira pode ser realizada a partir do entendimento dos resultados obtidos através de técnicas de análise vertical e horizontal e com a utilização índices financeiros que buscam demonstrar para os seus gestores a capacidade financeira e desenvolvimento econômico da empresa tendo como fonte de informação os registros contidos nas demonstrações financeiras.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) consideram as demonstrações financeiras como um instrumento que auxilia a gestão por ser uma fonte de informações necessárias para a tomada de decisão ao apresentar registros dos resultados financeiros da empresa.

As demonstrações financeiras correspondem aos registros de todas as movimentações realizadas pela empresa e que contribuem para a tomada de decisão ao apresentar através dos resultados contabilizados a situação financeira da empresa através das informações nelas contidas.

Dentre as principais demonstrações financeiras Gitman (2004) cita a demonstração do resultado do exercício, o balanço patrimonial e o fluxo de caixa.

As técnicas de análise horizontal e vertical buscam apresentar aos gestores os resultados econômicos e financeiros obtidos durante determinado período de tempo para que se tenha o conhecimento da situação financeira da empresa em termos de evolução e crescimento das contas patrimoniais ao considerar as tendências contidas nas demonstrações contábeis.

Conforme os autores Assaf Neto (2008) e Padoveze (2010), a técnica de análise horizontal avalia a evolução das contas ao comparar os valores obtidos em determinados períodos de tempo, e análise vertical consiste em analisar as contas de uma mesma demonstração contábil em termos percentuais em um mesmo período de tempo.

Gitman (2004) afirma que a utilização dos índices financeiros envolve a demonstração de resultados e o balanço patrimonial que buscam demonstrar a eficiência operacional da organização. Os índices são divididos conforme as características pertinentes aos objetivos organizacionais. São eles:

1. Índices de Liquidez: Objetivam mensurar a capacidade de pagamento da empresa para cumprir com as suas obrigações de curto prazo. Os indicadores mais comuns são: liquidez corrente e seca.

- Liquidez corrente: Índice que corresponde à capacidade de pagar as dívidas em curto prazo, sendo determinado através da fórmula: $\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$.
- Liquidez seca: Tem o mesmo objetivo da liquidez corrente, porém não se considera os estoques por apresentar menor liquidez, cuja fórmula é: $\text{Ativo circulante} - \text{estoques} / \text{Passivo Circulante}$.

2. Índices de Atividade: Avaliam a eficiência da empresa em gerenciar o tempo para que a realização de suas atividades complete o ciclo operacional.

- Giro de estoques ou prazo médio de estoques: Verifica o tempo médio necessário para que o estoque se renove, medido por: $\text{Estoques} / \text{CMV} \times 360$.

- Prazo médio de recebimento: Indica o tempo médio entre a venda e o recebimento. É obtido pela fórmula: $\text{Contas a receber} / \text{Receita de Vendas} \times 360$.
- Prazo médio de pagamento: Expressa o tempo médio necessário para pagamento aos fornecedores, estabelecido por: $\text{Fornecedores} / \text{Compras} \times 360$.
- Giro do ativo: É um índice que representa a eficiência da empresa em utilizar seus ativos para gerar vendas, sendo o cálculo: $\text{Vendas} / \text{Ativo total}$.

3. Índice de Endividamento: Avalia o quanto de recursos de terceiros foram utilizados pela empresa para financiar sua atividade.

- Endividamento geral: Mede o quanto que a empresa está endividada ao verificar a proporção financiada dos ativos, por meio da fórmula: $\text{Passivo exigível total} / \text{Ativo total}$.

4. Índices de Rentabilidade: Analisam se a gestão dos recursos financeiros aplicados na empresa foi eficiente para proporcionar o retorno aos proprietários e gerar lucros.

- Retorno do Ativo Total ou Retorno do Investimento (ROI): Expressa a capacidade da empresa em gerar lucros a partir dos investimentos realizados em ativos, sendo calculado por: $\text{Lucro disponível} / \text{Ativo total}$.
- Retorno do Capital Próprio (ROE): Indica o retorno do investimento realizado pelo proprietário, sendo obtido por: $\text{Lucro líquido} / \text{Patrimônio líquido}$.

2.3.3.2 Fluxo de Caixa

O Fluxo de caixa é um dos instrumentos que possibilita analisar todo processo de circulação do dinheiro, por meio de suas oscilações que envolvem os pagamentos e recebimentos oriundos das diversas transações realizadas pela empresa (SILVA, 2013).

Tanto os autores Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) como Assaf Neto

(2008) concordam que o caixa representa os ativos que correspondem à liquidez imediata estando à disposição para serem utilizados a qualquer momento.

A administração do caixa busca manter uma liquidez imediata para que possa assegurar as atividades da empresa diante de algum fato inesperado relacionados ao fluxo de entradas e saídas que demande a disponibilidade de recursos financeiros (ASSAF NETO, 2008).

O fluxo de caixa permite ao gestor da empresa acompanhar toda a movimentação monetária e organizar o seu orçamento conforme os resultados apresentados contribuindo para a tomada de decisão com relação aos recursos disponíveis, análise das necessidades de capital de giro e saldo de caixa, elaboração de estratégias e projeção de resultados futuros.

Assaf Neto (2008) acrescenta a importância de averiguar o fluxo de caixa para que a empresa possa manter o controle dos seus recursos monetários e não apresente problemas de liquidez, de modo que o saldo disponível de caixa atenda as necessidades das transações, precaução e especulação para que não haja inatividade de valores disponíveis.

2.3.3.3 Gestão do risco e retorno

A gestão do risco e retorno contempla as decisões financeiras de investir ou financiar, sendo o retorno dos investimentos o elemento decisivo para a tomada das decisões, pois trata dos possíveis ganhos ou perdas que a empresa poderá obter como resultados, considerando como risco a possibilidade do retorno não cobrir as despesas financeiras (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005).

No que diz respeito a financiamento, os autores Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) enfatizam sobre a importância de mensurar o custo de capital utilizado para o financiamento dos investimentos, por se tratar da remuneração aos acionistas e proprietários pelos recursos financeiros que foram disponibilizados para a empresa.

A decisão de investir é algo que deve ser avaliado pelos gestores levando em consideração todas as possíveis consequências de risco e de retorno, de modo que, a empresa possa se beneficiar com os investimentos ao apresentar resultados favoráveis aos seus gestores sem que haja riscos de ser afetada financeiramente.

Assaf Neto (2008) acredita que o risco está associado às incertezas do retorno dos investimentos. As decisões de investimento estão relacionadas ao retorno dos investimentos para obtenção de benefícios econômicos, e as decisões de financiamento se preocupam com a estrutura de financiamento para que a empresa venha a ter recursos e assegure sua capacidade de pagamento.

2.3.4 Estrutura do planejamento financeiro

2.3.4.1 Planos financeiros de Longo Prazo

Os planos financeiros de longo prazo são os planos vinculados à estratégia da empresa que buscam resultados para períodos longos de tempo e que tem como base orçamentos e resultados financeiros. Esses planos abrangem pesquisa e desenvolvimento, decisões de investimento, definição de fontes de financiamento, estrutura de capital e outras decisões que demandem incertezas econômicas. (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005; GITMAN, 2004).

2.3.4.2 Planos financeiros de Curto Prazo

Os planos financeiros de curto prazo ou operacionais são aqueles voltados para as ações que devem ser realizadas em um curto prazo para que os objetivos estratégicos estipulados nos planos de longo prazo sejam alcançados (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005; GITMAN, 2004; BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2008).

3 PREVISÃO DE VENDAS, ORÇAMENTO DE CAIXA E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PROJETADAS

3.1 PREVISÃO DE VENDAS

As vendas são responsáveis pela existência do negócio, tendo em vista que os recursos financeiros gerados permitem que as atividades da organização sejam realizadas e os objetivos financeiros alcançados. Diante desse pressuposto, entende-se que a previsão de vendas é uma ferramenta capaz de identificar quais as necessidades da empresa em termos de recursos e fazer planos futuros, servindo como base para demais estimativas e contribuindo para a eficiência dos processos.

Gitman (2004) considera que a previsão de vendas é um dos elementos essenciais do planejamento financeiro por ter como função prever o valor do faturamento da empresa em determinado período e consequentemente poder estimar os fluxos de caixa, necessidades de ativos e valor de financiamento, se necessário.

A previsão de vendas pode ser realizada com base em uma análise de dados externos que leva em consideração a relação entre vendas e aspectos econômicos e análise de dados internos, sendo desenvolvida a partir dos registros de vendas de períodos anteriores e experiência de mercado do pessoal de venda conforme capacidade da empresa, ou uma combinação das duas práticas (GITMAN, 2004).

De acordo com Padoveze (2010), a previsão de vendas pode ser realizada através de modelos estatísticos de correlação e análise setorial, ou mesmos métodos estatísticos diretos de análise de tendências, sendo utilizados dados passados para projetar os futuros.

3.2 ORÇAMENTO DE CAIXA

O orçamento de caixa pode ser interpretado como uma ferramenta utilizada para o levantamento das necessidades futuras de recursos financeiros que serão necessários durante determinado período de tempo para que a empresa possa cumprir com suas obrigações de curto prazo ao prever os fluxos das movimentações

monetárias.

Os autores Ross, Westerfield e Jaffe (2008) e Gitman (2004) compartilham da mesma ideia ao conceituar o orçamento de caixa como sendo uma estimativa dos fluxos de entradas e saídas de caixa, sendo utilizada para prever as necessidades de valores disponíveis em um curto prazo.

O cálculo do orçamento de caixa pode ser realizado a partir das expectativas de recebimentos e pagamentos para que haja recursos que atendam as necessidades de cada fluxo e a empresa cumpra com suas obrigações. O fluxo líquido é o valor obtido ao subtrair os pagamentos dos recebimentos de cada período que somado ao saldo inicial se determina o saldo final, que será utilizado para se estabelecer um saldo mínimo de caixa para calcular o financiamento total exigido ou saldo excedente de caixa. Quando o saldo final for menor do que o mínimo, existe a necessidade de financiamento, se for superior haverá excedente de caixa que deverá ser aplicado em títulos líquidos de curto prazo (GITMAN, 2004).

3.3 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PROJETADAS

As demonstrações financeiras têm como finalidade projetar as contas de resultados e patrimoniais para que os gestores tenham conhecimento sobre o lucro a ser obtido, o desempenho organizacional futuro e analisar a situação financeira da empresa, de maneira que possam se antecipar aos fatos para que decisões e medidas estratégicas sejam tomadas acertadamente.

Padoveze (2010), afirma que a projeção das demonstrações financeiras é a representação final dos resultados previstos permitindo que informações nela contida auxiliem os gestores a analisar a situação financeira e o retorno do investimento para que se justifiquem os planos e orçamentos, uma vez que as demonstrações são os elementos essenciais para o encerramento fiscal e societário, em que consta a apuração dos impostos sobre o lucro e as possibilidades de distribuição de resultados.

3.3.1 Demonstração de resultado projetada

Ross, Westerfield e Jaffe (2008), Gitman (2004) e Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2008) explicam que a demonstração de resultado projetada pode ser elaborada a partir do princípio de que as contas acompanham o mesmo percentual de crescimento de vendas obtido ao calcular a variação percentual entre o anterior e a previsão realizada.

3.3.2 Balanço patrimonial projetado

No que diz respeito ao balanço patrimonial projetado, Ross, Westerfield e Jaffe (2008), Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2008), seguem o mesmo raciocínio da demonstração de resultado projetada, de que as contas devem ser projetadas ao considerar o mesmo percentual de crescimento de vendas.

Já para Gitman (2004), os valores previstos para as contas patrimoniais são baseados na subjetividade sendo estimados a partir de hipóteses de que decisões organizacionais e fatores econômicos podem vir a influenciar a projeção.

4 METODOLOGIA

O desenvolvimento do estudo trata de uma abordagem qualitativa e quantitativa, por buscar o entendimento dos fatos em relação ao objeto de estudo por meio de embasamento teórico e análise do cenário financeiro de uma empresa através da quantificação das informações coletadas.

Segundo Oliveira (2002), a abordagem qualitativa é capaz de analisar e compreender uma hipótese ou um problema, sem que haja utilização de números. Já a abordagem quantitativa, busca medir os dados e opiniões ao coletar informações utilizando recursos e técnicas estatísticas com o objetivo encontrar e classificar a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados, evitando dessa forma alterações de análise e interpretações.

A pesquisa realizada no que diz respeito aos objetivos pretendidos pode ser classificada como uma pesquisa descritiva, pois pretende descrever o objeto de estudo. Para Barros e Lehfeld (2007) a pesquisa descritiva procura demonstrar o conhecimento em relação ao fenômeno estudado.

O método de pesquisa utilizado é o indutivo, que se baseia na observação de fatos particulares para se chegar a uma verdade generalizada não contida em premissas estudadas. O autor Gil (2014) afirma que o método indutivo se fundamenta no pensamento de que as conclusões correspondem a uma verdade generalizada por não se basearem em premissas verdadeiras, mas sim na relação entre as variáveis estudadas a partir da observação dos fatos.

A pesquisa realizada se caracteriza como estudo de caso por buscar o entendimento a respeito da importância do planejamento estratégico financeiro com base em informações coletadas na empresa conforme sua realidade financeira.

O estudo de caso é o levantamento intensivo das informações do fato a ser estudado sob todos os seus ângulos. (LAKATOS E MARCONI, 2006).

A coleta de dados foi realizada por meio da análise de registros financeiros em relatórios gerenciais e observação de fatos *in loco* no período de uma semana, de 9 a 15 de janeiro de 2017, durante duas horas, entre às 18hs e 20hs, que irão permitir um estudo minucioso da área financeira e aspectos estratégicos da empresa a fim de obter os dados necessários para a pesquisa.

A análise e tratamento dos dados foram realizados a triangulação por meio

dos dados obtidos na observação *in loco*, nos relatórios fornecidos pela empresa e autores pesquisados buscando um entendimento e compreensão a respeito da problemática, a e utilização do software Excel 2010.

5 RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir das informações contidas em relatórios gerenciais e a partir da observação *in loco* de fatos serão apresentados a seguir, tendo em vista o alcance do objetivo desse estudo.

A empresa teve o início das suas atividades em julho de 2016. Os proprietários adquiriram a empresa que estava em situação de falência nesse período e desde então fizeram uma sequência de mudanças a fim de reestabelecer a situação financeira. Inicialmente a organização dos processos de trabalho, escala de colaboradores, reuniões periódicas, realização de melhorias estruturais, mudança do slogan e objetivos da empresa, elaboração de método de controle de produtividade e qualidade, diminuição de custos com insumos, e utilização de algumas mídias sociais.

A primeira estratégia constatada foi a ideia de que não se trata de uma empresa de lavagem de carros e sim uma loja de embelezamento veicular, agregando valor ao estabelecimento.

A segunda estratégia adotada pelos gestores foi a valorização dos colaboradores. Os supervisores participaram de treinamentos e cursos fornecidos em parceria com o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). Segundo Chiavenato (2008), através do treinamento as pessoas podem adquirir informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes como também desenvolver competências que as tornem mais produtivas, criativas e inovadoras de maneira que contribuam para os objetivos organizacionais.

Os relatórios gerenciais que foram fornecidos pelos proprietários também é algo novo. Os gestores acreditam que só a partir de monitoramentos periódicos é possível investigar e propor possíveis tomadas de decisões que venham contribuir a saúde e sucesso da empresa.

Para o autor Oliveira (2007) o papel do controle e avaliação consiste em verificar os processos ao conferir se o que foi realizado está em conformidade com o que foi planejado, com o intuito de garantir que o atual desempenho contribua para o alcance de padrões estabelecidos, e os resultados obtidos possam auxiliar os gestores nas tomadas de decisões ao avaliar estratégias e políticas adotadas, de modo que melhorias possam ser aplicadas se necessário ou o desempenho

reforçado para que satisfaçam as metas, desafios e objetivos.

Diariamente os supervisores preenchem uma planilha com diversos detalhes dos processos de trabalho. É possível observar o controle diário dos seguintes itens: data, dia, modelo do carro, placa, cor, tipo do estofado do banco, ano veículo, nome do cliente, sexo, telefone, aniversário, tipo de serviço, hora: entrada, saída, início do serviço, fim do serviço, eficiência dos produtivos, tempo de serviço, tempo disponível, nome dos colaboradores, parceiros (convênios com academia, lojistas), participação do supervisor, lucratividade do cliente, valor médio e total do serviço, tipo de pagamento (débito, crédito, dinheiro), faturamento.

Nesta perspectiva, a pesquisa e análise realizada revelaram que a empresa adota indicadores como critérios para mensurar os resultados da sua atividade sendo utilizados pelos gestores para o levantamento de dados e informações que compõem a análise estratégica e financeira do negócio.

Os aspectos abordados pela empresa ao utilizar indicadores compreendem o monitoramento de variáveis para o acompanhamento sistemático de todos os serviços realizados na empresa, como o acompanhamento do fluxo de veículos por hora, a análise de vendas por serviço, a análise da lucratividade do cliente, análise do faturamento, e análise parcial de fluxo de caixa.

Dentre os serviços ofertados pela empresa estão: Aspiração (ASP), Limpeza da cadeirinha (CAD), Espelhamento (ESP), Farol (FAR), Lavagem simples (LVS), Hidratação de banco de couro (HBC), Lavagem externa (LVE), Lavagem da bancada (LVB), Lavagem mais cera (LVC), Lavagem mais cera especial (LCE), Lavagem de motor (LVM), Polimento de farol (PLF), Polimento pintura (PLP).

Numa visão estratégica, os resultados mostram que a empresa não está estrategicamente fundamentada em um planejamento formalizado e desdobrado em metas e ações o que pode vir a prejudicar a determinação e a efetivação de objetivos que são elementos essenciais para o alcance dos resultados da organização. No entanto, se constata indícios de que existe certa preocupação por parte de seus gestores em se preparar e se fortalecer de forma estratégica ao demonstrar a busca pela inovação e pelo aprimoramento contínuo dos serviços ofertados, e ao tomar decisões voltadas para atender a necessidades de seus clientes e de mercado.

Na busca para atender as necessidades de seus clientes e do mercado

potencial se observa que a empresa busca identificar o perfil do seu público alvo ao registrar informações comportamentais e características de seus clientes como também as particularidades dos seus veículos para melhor direcionar os esforços de sua equipe no intuito de satisfazer as expectativas em relação aos serviços ofertados.

De acordo com Cobra (2003) é preciso descobrir quais são as necessidades e desejos dos seus clientes para saber qual o produto ou serviço é capaz de satisfazê-los e agregar valor pelos benefícios oferecidos.

Sobral e Peci (2013) acrescentam dizendo que a orientação voltada para o cliente é mais que uma estratégia, é uma filosofia que rege todos os processos e atividades realizadas pela empresa tendo como foco o cliente quando se acredita que ele é o motivo da sua existência.

Percebe-se que o conhecimento que se tem do seu público-alvo é restritivo por apenas envolver registros dos seus clientes, o que não é suficiente para o alcance de maior fatia de mercado, mas que pode ser considerada uma ação importante para proporcionar uma ideia inicial do tipo de cliente que se interessa pelo serviço e que público pretende conquistar.

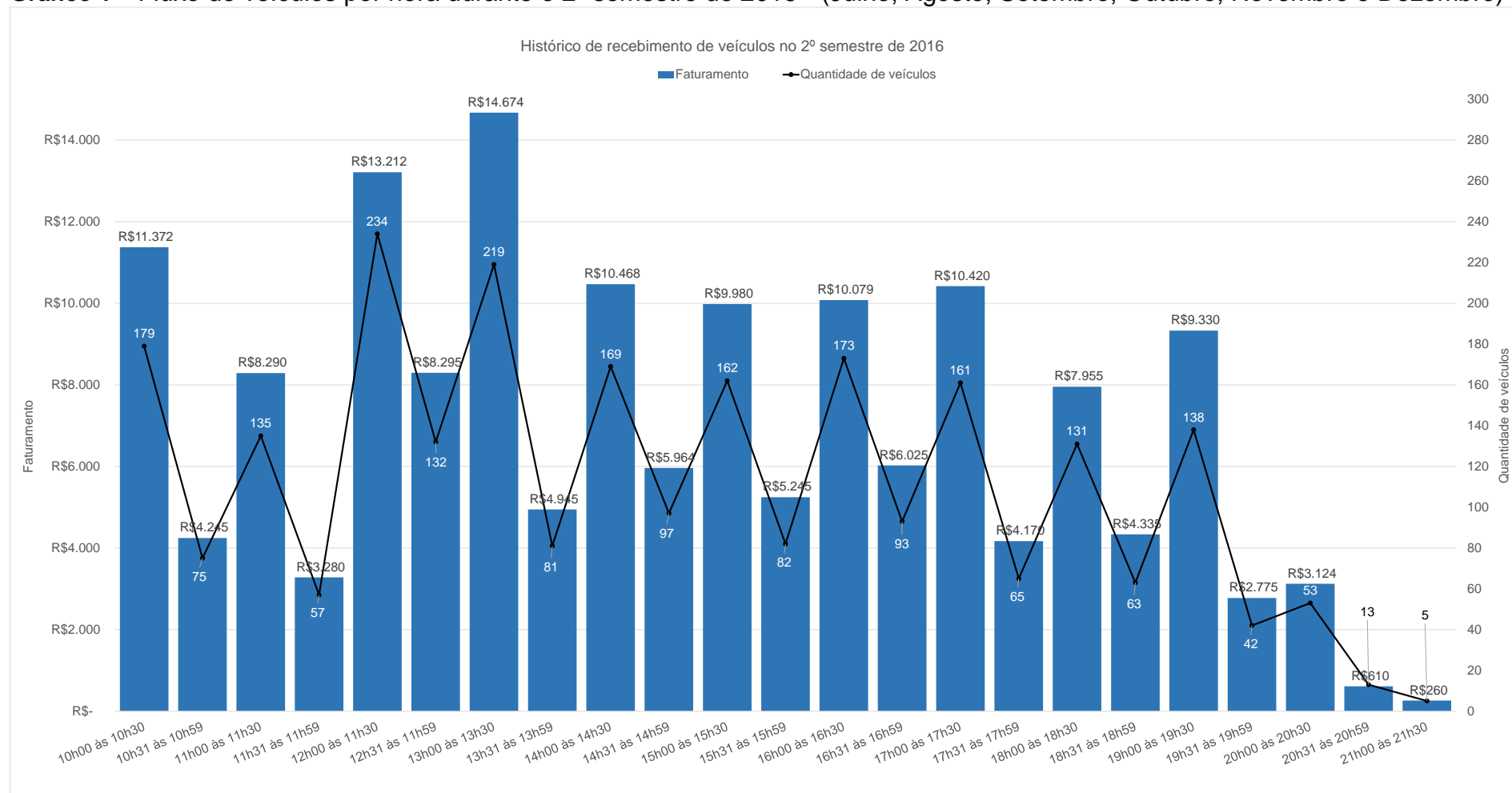
O acompanhamento do fluxo de veículos é um dos indicadores utilizados pela empresa para contabilizar a quantidade de veículos por placa e por cliente, para que seja possível saber quais são os clientes mais assíduos durante o mês por meio do cadastro realizado da placa e dados pessoais, e também quais são os dias e horários de maior demanda que consequentemente gera maior faturamento, possibilitando a identificação do perfil de clientes que frequenta a loja.

Os resultados desse indicador demonstraram no terceiro trimestre de 2016 que a empresa obteve 120 novas seguidoras do gênero feminino e 166 do gênero masculino, podendo afirmar que a preferência maior pelos serviços automotivos é dos homens. Com relação à frequência registrada nesse período se constatou que de 1200 serviços realizados ao levar em consideração a repetição por placa, 466 foram por clientes do gênero feminino e 729 do gênero masculino, e os 5 restantes não houveram registros. Já o total de serviços por clientes sem contar por repetição de placa foram contabilizados 405 do gênero feminino, sendo 358 experimentadores e 47 repetidores; 597 correspondem ao gênero masculino, sendo 508 experimentadores e 89 repetidores. Porém, os resultados indicam que são poucos

os clientes que vão ao estabelecimento mais de uma vez.

O gráfico abaixo mostra a relação entre o faturamento e o fluxo de veículos.

Gráfico 1 – Fluxo de veículos por hora durante o 2º semestre de 2016 - (Julho, Agosto, Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro)



Fonte: Empresa de embelezamento, dezembro de 2016.

No que diz respeito à demanda em relação aos dias e horários durante o segundo semestre de 2016, se verificou conforme o gráfico anterior, que o maior fluxo de cliente se concentra entre as 13hs e 13:30hs por se tratar do horário em que muitos clientes circulam pelo local a procura de uma refeição e que aproveitam a hora de almoço para comprar o serviço por uma questão de comodidade, sendo mais difícil de especificar qual o dia e o mês apresenta maior fluxo, pois seus resultados sofrem influência de variáveis incontornáveis como mudanças no clima, economia favorável, mudanças no ambiente externo, entre outras, exigindo maiores recursos de mão-de-obra e insumos, como também a melhor organização dos processos e agilidade na execução dos serviços nos horários de maior fluxo para que a demanda seja atendida.

As estratégias e o mix de comunicação usados pela empresa para cativar o seu público-alvo se resumem a poucas ações que são elaboradas para conquistar e reter clientes, não possuindo força que conceda a oportunidade de torná-la conhecida e de aumentar a sua fatia de mercado.

Os proprietários desenvolvem e realizam algumas ações estratégicas para atrair clientes como promoções e fidelização dos seus clientes, como também investem na capacitação de seus líderes para que possam gerar maiores benefícios e possam melhor gerenciar o processo produtivo. O mix de comunicação utilizado para persuadir o público-alvo da empresa ainda é limitado ao contar com a criação de algumas redes sociais e algumas parcerias, o que não é suficiente para fortalecer a sua imagem perante o mercado.

O mix de comunicação são os meios utilizados pela empresa com o intuito de promover os seus produtos para o seu público-alvo agregando valor aos mesmos. (SOBRAL; PECI, 2013).

Análise de vendas por tipo de serviço aponta a produtividade e quais os serviços mais procurados dentre os ofertados pela empresa, ao monitorar a quantidade de serviços realizados por gênero, quanto de mão-de-obra e tempo se faz necessário para cada serviço realizado, e quais são os serviços mais vendidos.

Esse indicador permite avaliar a produtividade diária de cada colaborador e supervisor envolvido no atendimento ao se observar quais são as habilidades pertinentes de cada um para realizar o serviço, estabelecer o tempo médio do serviço, e determinar a qualidade que o serviço deve apresentar de modo que os

possíveis erros sejam observados e eliminados através da aplicação de ações corretivas que podem ser desenvolvidas.

A empresa considera importante o envolvimento dos supervisores durante a realização dos serviços, sendo o seu atendimento também monitorado para avaliar a sua participação nos resultados. No 3º trimestre de 2016, 1315 veículos foram atendidos contando com a participação dos supervisores em 1008 veículos atendimentos realizados.

Com relação aos serviços ofertados se observa no período de julho a setembro de 2016, que os mais vendidos são a Lavagem simples e a lavagem mais a aplicação de cera ao contabilizar 209 e 217 respectivamente, indicando que dentre os serviços de embelezamentos, esses são os mais necessários por se tratar do aspecto de limpeza e que podem ser os serviços mais baratos e rápidos de serem realizados e por isso são mais atraentes aos olhos do consumidor.

A análise da lucratividade do cliente permite a fidelização de seus clientes através da criação de status que os classificam conforme o valor de vendas por eles realizadas com base no critério de quartil estabelecido para mensurar a lucratividade. Os status, estabelecidos pela empresa, que determinam os clientes por níveis são: Bronze, Prata, Ouro, Diamante e Pérola Negra.

O cliente PERÓLA NEGRA é aquele que apresenta lucratividade maior do que o terceiro quartil (está entre os 25,0% melhores clientes do mês) e se ele tiver levado o carro na terça, quarta ou quinta-feira e tiver efetuado o pagamento com dinheiro ou no cartão débito ele será denominado como o cliente. O cliente DIAMANTE deve apresentar lucratividade maior ou igual ao terceiro quartil (está entre os 25,0% melhores clientes do mês). Quando a lucratividade do cliente for maior ou igual ao segundo quartil e menor do que o terceiro quartil ele será denominado cliente OURO. Se a lucratividade do cliente for maior ou igual do que o primeiro quartil e menor do que o segundo quartil ele será denominado de cliente PRATA. Se a lucratividade do cliente for menor do que o primeiro quartil ele será denominado de cliente BRONZE.

A fidelização de clientes pode proporcionar vários benefícios para a organização quando estabelecida uma relação de rentabilidade para ambas as partes, de modo que a retenção de clientes possa aumentar o volume e o valor das transações realizadas através da satisfação de suas necessidades, tornando uma

ação com baixo custo e mais produtiva, tendo em vista que atrair novos clientes requer um custo mais alto, além de contribuir para um clima organizacional mais agradável devido os colaboradores trabalharem mais motivados diante de clientes satisfeitos. (SOBRAL; PECL, 2013).

Outra estratégia utilizada e disponibilizada pelos gestores, trata-se de uma classificação dos clientes por lucratividade com base nos resultados nos serviços realizados no 3º trimestre de 2016 está expressa no quadro abaixo:

Quadro 1 – Classificação dos clientes por lucratividade

Status do cliente	Julho		Agosto		Setembro		Total	
	Qde de clientes	(%)	Qde de clientes	(%)	Qde de clientes	(%)	Qde de clientes	(%)
Bronze	78	17,40%	71	17,80%	52	13,50%	201	16,30%
Prata	145	32,30%	120	30,10%	122	31,80%	387	31,40%
Ouro	27	6,00%	102	25,60%	100	26,00%	229	18,60%
Diamante	176	39,20%	92	23,10%	97	25,30%	365	29,60%
Pérola Negra	23	5,10%	14	3,50%	13	3,40%	50	4,10%
Total	449	100,00%	399	100,00%	384	100,00%	1232	100,00%

Fonte: Empresa de embelezamento, setembro de 2016.

A análise realizada também revela como a empresa acompanha a evolução de seus resultados para melhor gerenciar seus recursos e conhecer sua situação sob a ótica financeira. Com base nos aspectos abordados pela empresa não é possível realizar uma análise consistente que possa retratar a sua situação financeira e planejar resultados, mas ao que tudo indica a empresa se encontra bem financeiramente, ao apresentar resultados promissores.

O acompanhamento do fluxo de veículos por hora evidencia a influência dos dias e horários sobre o faturamento e a demanda pelos serviços, ao quantificar o valor das vendas e a quantidade de veículos durante o período de funcionamento da loja durante os dias da semana, sendo possível identificar quais os horários de maior receita, qual o valor médio do serviço ofertado, e qual a produtividade efetiva de cada funcionário para realização dos serviços.

O faturamento médio por produtivo é medido de acordo com a quantidade de veículos atendidos e valor dos serviços realizados por cada colaborador para se verificar quais os resultados individuais ao longo de determinado período

possibilitando diagnosticar quais os fatores que influenciaram os valores apresentados e quem representa a maior produtividade em termos financeiros ao considerar tempo de serviço, quantidade de veículos atendidos, tipo de serviço realizado e valor de venda. A qualidade dos serviços parece ser priorizada ao mesmo tempo em que se exige maior produtividade, o que requer rapidez e habilidade na execução das atividades de modo eficiente para que possam garantir a satisfação dos seus clientes e maior rentabilidade.

Conforme Sobral e Peci (2013), a importância estratégica da qualidade está em agregar valor aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas aos seus clientes, evidenciando a ideia de que qualidade e produtividade seguem em uma mesma direção como objetivos para obter a satisfação e atendimento das necessidades dos seus consumidores.

Com base nos valores de faturamento diário, se constata que a empresa oferece preços acessíveis e competitivos aos seus clientes e consumidores ao verificar que o valor médio dos serviços está na faixa de R\$ 60,00 reais como mostra o quadro 2, sendo utilizado como uma maneira de atraí-los e retê-los por se tratar de mais um diferencial como vantagem sobre a concorrência.

A análise parcial do fluxo de caixa apresenta a participação dos serviços realizados conforme as formas de pagamento registradas, de maneira que a empresa possa mensurar quais são as mais utilizadas pelos seus clientes. Oferece formas de pagamento à vista, através de cartões de crédito e débito, e outras formas promocionais adotadas pela empresa que proporcionam ao cliente o poder de escolha de acordo com suas condições e para a empresa representa o aumento da sua receita como também a fidelização de seus clientes. No entanto, a análise não considera a interpretação dos valores de entradas e saídas não sendo possível mensurar a situação financeira da empresa em termos de liquidez.

A demonstração do fluxo de caixa registra a movimentação de entradas e saídas de valores durante determinado período, permitindo que os gestores interpretem corretamente os resultados apresentados que podem sinalizar problemas ou o alcance de metas, sendo utilizada para o gerenciamento de recursos e tomada de decisões (GITMAN, 2004).

Já a análise da lucratividade é realizada pelo indicador quartil que calcula o fator proporcional para cada período ao estabelecer um índice como parâmetro para

análise financeira. Conforme os dados demonstrados no quadro abaixo, o 3º trimestre de 2016 apresentou o total de R\$ 77.910,00 em vendas, sendo o mês de julho de 2016, o mês de maior faturamento ao registrar o valor de R\$ 27.641,00.

Quadro 2 – Faturamento, valor médio do serviço e quantidade de veículos no 3º trimestre de 2016

Mês	Faturamento total	Quantidade veículos	Valor médio do serviço
Julho	R\$ 27.641,00	449	R\$ 61,56
Agosto	R\$ 25.125,00	397	R\$ 63,29
Setembro	R\$ 25.144,00	384	R\$ 65,48
Total Geral	R\$ 77.910,00	1230	R\$ 63,34

Fonte: Empresa de embelezamento, setembro de 2016.

No que diz respeito à lucratividade dos sócios com base no faturamento, pressupõe que a margem de lucro seja alta devido ao baixo custo de insumos necessários para que os serviços sejam realizados, mas ao considerar o valor pago pela mão-de-obra, aluguel e demais custos e despesas se percebe que a lucratividade e rentabilidade da empresa não correspondem às expectativas almejadas.

A análise das demonstrações financeiras através da utilização de índices financeiros permite conhecer a situação e o desempenho da empresa com relação às finanças objetivando avaliar a sua capacidade de pagar suas obrigações e de gerar retorno para seus investidores (GITMAN, 2004; SOBRAL; PECI, 2013).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar a relevância do planejamento estratégico financeiro para o crescimento e melhor desempenho organizacional de uma empresa. O estudo não tem o objetivo de encerrar as discussões sobre a temática, a investigação desenvolvida e a reflexão dos dados da pesquisa com base na literatura, apontam questões que podem contribuir para a discussão sobre planejamento estratégico, bem como para aprimoramento das ações desenvolvidas pela empresa campo de pesquisa.

Conclui-se que em suas práticas a empresa ainda não está atendendo ao recomendado pela literatura com relação à importância da elaboração de um planejamento estratégico financeiro.

A análise dos resultados obtidos a partir das informações contidas em relatórios gerenciais e a partir da observação de fatos possibilitou identificar além da possibilidade de melhorias, problemas e entraves referentes às estratégias e finanças da empresa devido à falta de um planejamento estratégico e financeiro que podem comprometer o crescimento e desempenho organizacional da empresa.

Conforme foi visto com relação à estratégia, a empresa não adota um planejamento estratégico formalizado que contenha dados, informações, análises ou planos, o que a impede de ter uma visão mais ampla do seu negócio, prever situações futuras e melhor direcionar a tomada de decisão para o alcance dos objetivos. Essa fragilidade pode estar impossibilitando que os sócios acompanhem melhor seus resultados e desempenho diante dos resultados obtidos.

A falta de um planejamento estratégico impede que a empresa tenha conhecimento do seu ambiente interno e externo, prejudicando sua posição diante da concorrência por não conseguir identificar quais são os fatores e variáveis que influenciam e são determinantes para o seu melhor desempenho. Diante da ausência do planejamento não é possível determinar visão de negócio, objetivos e planos, como também enxergar problemas e implantar melhorias para que possa atender de forma eficiente as expectativas da empresa e de seu público-alvo.

Mas apesar dessa fragilidade contribuir de forma negativa, a empresa demonstra ser flexível frente às mudanças ao buscar o aprimoramento contínuo e priorizar a qualidade de seus serviços. Além disso, a aplicação de métodos de

mensuração e avaliação de resultados, e a realização de ações internas para atrair clientes e promover melhorias nos processos, evidencia que a empresa está preocupada em se preparar estrategicamente para que consiga superar as dificuldades e enfrentar a concorrência com o intuito de conquistar sua posição no mercado.

Constata-se que a empresa se apresenta bem financeiramente por apresentar resultados positivos e satisfatórios conforme o que está explicitado em seus relatórios, como consequência do acompanhamento e controle dos seus valores monetários a partir da aplicação de técnicas e recursos para a obtenção dos resultados.

No entanto, pode se observar que os resultados considerados importantes para a empresa são os obtidos pelo faturamento, informação que não é suficiente para auxiliar os gestores a tomar decisões acertadas no que se refere ao gerenciamento dos recursos e do funcionamento do negócio como um todo. Não há informações que exista um planejamento financeiro que conste análises e previsões de valores, que possam indicar aos gestores como está a situação econômica da empresa e auxilia-los nas decisões, contribuindo para interpretações equivocadas que podem vir a gerar transtornos e riscos que afetem a sobrevivência do negócio.

Recomenda-se que os gestores elaborem um planejamento estratégico financeiro que contenha a definição da missão e visão do negócio, uma análise SWOT que apresente as potencialidades e fragilidades do ponto de vista interno e externo, a identificação de fatores determinantes para o crescimento e desempenho da empresa, uma análise financeira, o estabelecimento de objetivos e metas, a elaboração e aplicação de estratégias, a previsão de valores, a formulação de um plano de ação, a análise e controle dos resultados.

Sugere-se como estratégias, a realização de uma pesquisa de mercado para que a empresa obtenha informações a respeito do seu público-alvo, mercado e concorrentes; o desenvolvimento de um mix de comunicação para que a mesma transmita a sua proposta de trabalho por meio uma mensagem direcionada ao seu público-alvo com o objetivo de atraí-lo, contribuindo para apresentar e promover a sua imagem ao mercado, como também obter vantagem competitiva; e o desenvolvimento de ações promocionais que sejam capazes de atrair e reter novos clientes.

Com relação à parte financeira, é recomendado que a empresa utilize as demonstrações financeiras como base para analisar a situação econômica e financeira da empresa através da aplicação de índices para auxiliar as interpretações. Os planos deverão projetar os valores das demonstrações financeiras conforme objetivos e metas de modo que a empresa possa se antecipar aos fatos e se previna de possíveis problemas de liquidez e rentabilidade.

Contudo, a elaboração do planejamento estratégico financeiro poderá proporcionar aos seus gestores a possibilidade de conhecer melhor o seu negócio e a realidade financeira em que se encontra a empresa visando direcionar os esforços e ações para determinar um novo cenário conforme os objetivos almejados contribuindo para o crescimento e melhor desempenho da organização.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: Teoria e prática**. 1 ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P.. **Administração Estratégica: Planejamento e implementação de estratégias**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 10ª reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

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

GRACIOSO, Francisco. **Marketing Estratégico: planejamento orientado para o mercado**. 6 ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4 ed. – 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. ed., 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, fundamentos e práticas Brasileiras**. 2 ed. – 5ª reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** Conceitos, metodologia e práticas. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica:** Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Introdução à administração financeira.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira:** Corporate Finance. 2 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, José Pereira Da. **Análise financeira das empresas.** 12 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.