

# COVID - 19: UM ESTUDO SOBRE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO DE MPE VAREJISTAS

Nubia de Araujo Franco<sup>1</sup>

Vitor Gustavo Silva<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo propõe identificar como a crise ocasionada pela pandemia de COVID-19 afetou o planejamento e controle financeiro dos micros e pequenos negócios do segmento de minimercados, tendo como objetivo evidenciar, através de referencial teórico, aspectos e ferramentas importantes do planejamento financeiro e sua contribuição para o crescimento e continuidade das micro e pequenas empresas, assim como sua relevância em momentos de crise. Para elaboração da pesquisa foi adotado o modelo de pesquisa exploratória qualitativa, no formato de entrevista, onde foram consultadas 12 (doze) micro e pequenas empresas situadas na região do grande ABC paulista, voltadas ao setor de minimercado varejista comercializantes de itens de necessidades básicas e utilidades do cotidiano. Foi observado a utilização do planejamento e controles financeiros em cada empresa entrevistada, assim como os impactos nestes por conta da crise devido a pandemia de COVID-19, os dados analisados demonstraram que embora o setor aparentemente esteja obtendo resultados positivos por conta da pandemia, para a maioria dos entrevistados o planejamento e controle financeiro são pouco eficazes, o que se justifica por conta do distanciamento dos empreendedores para com as questões de conhecimentos teóricos ou acadêmicos, o que impede a utilização ou eficaz aplicação das ferramentas de planejamento e controles financeiros.

**Palavras-chave:** Covid-19; Pequenas empresas; Minimercados; Planejamento Financeiro; Fluxo de Caixa.

---

<sup>1</sup> Pós graduada em Controladoria e Finanças e bacharel em Administração com ênfase em Comércio exterior pela UMESP (nubiadearaujofranco@gmail.com).

<sup>2</sup> Mestre em administração na área de finanças corporativas pela UMESP (vitor.silva@metodista.br).

## INTRODUÇÃO

As micros e pequenas empresas (MPEs) desempenham um importante papel socioeconômico no Brasil, além da arrecadação de impostos e de fomentar a economia regional, segundo dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em dezembro de 2019, o saldo de empregos gerados pelos pequenos negócios no ano passado foi o maior dos últimos 05 anos, sendo este o setor que vem sustentando a geração de empregos no país. Estudo publicado em março de 2020, elaborado pela Fundação Getulio Vargas (FGV) em parceria com o SEBRAE, aponta que os pequenos negócios já representam cerca de 30% do PIB brasileiro. Sendo que, dentro deste nicho de micro e pequenos negócios, há o importante setor de minimercados, estudo publicado pelo SEBRAE em 2016, intitulado “Minimercados no Brasil” já indicava que o setor é o segundo maior em registros de pequenos negócios, com aproximadamente 415 mil estabelecimentos no ramo, onde já representava na época 06% do PIB brasileiro.

A pandemia global ocasionada pelo vírus respiratório COVID-19, que teve o primeiro caso confirmado oficialmente em território brasileiro no final de Fevereiro de 2020, foi classificada pelo Instituto Brasileiro de Economia da FGV no boletim macro de março 2020, como o maior desafio desde a segunda guerra Mundial, isso por conta do alto nível de incertezas com relação ao futuro e da rápida capacidade que o vírus possui de se propagar, aumentando de forma significativa o número de infectados e de óbitos dia após dia.

Diante dessa situação, e até então com a distante perspectiva da criação de uma vacina que previna o contágio pelo vírus (Segundo anúncio da Organização Mundial da Saúde efetuado em março de 2020, a expectativa para a criação de uma vacina poderá ser de até 18 meses), a única saída plausível inicialmente encontrada para conter a propagação do vírus e evitar um colapso no sistema de saúde foi o isolamento social, medida essa adotada por todos os estados brasileiros, obrigando a suspensão dos serviços não essenciais, fechamento dos comércios, escolas e modificando o modo de operar das empresas.

Além de todas essas medidas, a repentina mudança nos hábitos dos consumidores também foi um fator que agravou o faturamento principalmente dos micros e pequenos negócios. Em menos de um mês desde a confirmação do primeiro caso de COVID-19 em território brasileiro, uma pesquisa efetuada pelo SEBRAE

(Março 2020) intitulada “Pesquisa com empresários: Impacto da COVID-19 nos pequenos negócios” indicou uma queda de 64% no faturamento médio do período para as MPEs, onde 54% desses empresários afirmaram que precisariam de crédito para manter o negócio.

No estado de São Paulo, após um mês da confirmação de circulação do vírus e já com o faturamento das MPEs comprometido, um estudo realizado pelo SEBRAE (Março 2020) “As finanças dos pequenos negócios paulistas em tempos de coronavírus”, apontou que as pequenas empresas do estado contavam com disponibilidade de caixa para uma média de apenas 12 dias.

É justamente em momentos de crise que possuir um planejamento e estratégia financeira são fatores ainda mais relevantes, pois são essenciais para a continuidade e crescimento de qualquer negócio, independente do porte ou ramo de atuação. Empresas que já efetuavam a gestão de seu planejamento financeiro provavelmente terão mais resiliência para enfrentar a crise e, empresas que se adequarem o quanto antes para uma melhor gestão financeira do negócio, também terão maiores chances de contornar a situação ou fazer melhor proveito das eventuais oportunidades que se apresentem, pois é através do planejamento financeiro que se tem uma visão atual e previsão de cenários futuros, possibilitando o contingenciamento de crises, análise de desempenho, maior segurança para tomada de decisões e traçar objetivos.

Segundo Ching, Marques e Prado (2010, p. 218), “planejar significa decidir antecipadamente. Implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis. Decidir antecipadamente consiste em ter opções de escolha e assim controlar os possíveis resultados”.

Dados do SEBRAE levantados em 2010 indicam que 60% das empresas de pequeno porte fecham em média antes dos 05 anos de existência. Outra pesquisa realizada pelo mesmo órgão em 2014, intitulada “CAUSA MORTIS: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida” apontam as razões das empresas brasileiras fecharem durante esse período, e uma delas é a falta de planejamento prévio como estudo de mercado, investimento necessário, capital de giro para manutenção do negócio, lucro pretendido e etc. Isso demonstra que muitos das micro e pequenas empresas não possuem um planejamento financeiro que as auxiliem.

Diante do contexto explanado, o presente estudo propõe responder ao seguinte problema de pesquisa: Como a crise ocasionada pela pandemia de COVID-19 afetou

o planejamento e controle financeiro das MPEs voltadas ao segmento de minimercados?

Tendo como objetivo geral evidenciar aspectos importantes do planejamento financeiro e sua contribuição para o crescimento e continuidade das MPEs. Com relação aos objetivos específicos, a intenção é demonstrar a utilização do planejamento financeiro e sua relevância em momentos de crise, apresentar ferramentas para sua gestão e destacar o seu papel para as tomadas de decisões.

A justificativa para a relevância desse estudo é destacar o diferencial que o planejamento financeiro pode representar para empresas de micro e pequeno porte, de modo que estas possam organizar, controlar e planejar com maior assertividade, tendo maior probabilidade de manter a continuidade do negócio mesmo em situações adversas ou fazer melhor proveito das oportunidades que se apresentem.

O presente artigo abordará a princípio o referencial teórico para conceitualizar o planejamento financeiro e sua importância. Já o capítulo seguinte trará uma breve apresentação sobre fluxo e orçamento de caixa, ferramentas básicas para o controle financeiro, e que podem oferecer auxílio para a tomada de decisão. Na sequência será apresentada a análise dos dados coletados durante a pesquisa efetuada a fim de identificar alguns dos impactos da pandemia de COVID-19 no planejamento e controle financeiro dos micros e pequenos negócios voltados ao setor de minimercados.

Para responder ao problema de pesquisa proposto neste artigo, será adotado o modelo de pesquisa exploratória qualitativa. De acordo com Gil (2008), pesquisas exploratórias proporcionam uma visão ampla acerca do tema averiguado, principalmente quando este ainda foi pouco discutido, o que dificulta a elaboração de hipóteses. Diehl e Tatim (2004) definem em suma que estudos qualitativos possuem a capacidade de expor questões complexas e sua relação com determinadas variáveis, podendo proporcionar um entendimento mais aproximado com relação ao comportamento estudado.

Para coleta dos dados foram consultadas 12 (doze) micro e pequenas empresas situadas na região do grande ABC paulista, voltadas ao setor de minimercado varejista que comercializam itens de necessidades básicas e utilidades do cotidiano, onde foi disponibilizado para estas um questionário com perguntas relacionadas à utilização e elaboração do planejamento e controles financeiros, os impactos da Covid-19 sobre esses controles e quais são as ações que estão tomando para superar o momento atual.

## **PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Conforme explanado por Chiavenato (2014) ao abrir um negócio, mesmo que por motivos altruístas, o dinheiro (lucro) é o objetivo final, seja para que o negócio prospere e tenha continuidade ou para que este não dependa de verba pública, no caso das empresas não lucrativas, já que o lucro é a remuneração do risco pela abertura do negócio. Antonik (2016) defende que embora todo negócio tenha um risco, é possível nos anteciparmos a eles através do planejamento financeiro. Por esse motivo, o sucesso de uma empresa depende especialmente de uma boa gestão financeira, o que não exige grandes investimentos para sua realização, podendo ser aplicado também nos pequenos empreendimentos.

Oliveira (2007) define que o objetivo do planejamento é o estabelecimento de um processo com técnicas e ações que permitam a avaliação das consequências futuras das atitudes e decisões que são feitas no presente. O que permite também que o processo para tomada de decisão futura seja fácil e coerente, já que os cenários futuros já foram observados anteriormente.

Observa-se então que o planejamento constitui um importante papel para a administração do negócio, onde pode servir como um guia que deve ser elaborado e consultado antes de tomar qualquer decisão ou ação significativa. Vasconcelos (2008, p.09) esclarece que o planejamento deve ser feito de modo anterior às ações, para que assim se estabeleça um maior controle, e salienta a relevância do planejamento para tomada de decisão “O maior benefício da prática do planejamento, todavia, é a reflexão que estabelece acerca dos assuntos organizacionais, aperfeiçoando o processo decisório”.

Hoji (2014, p.411) também ressalta a importância do planejamento prévio “consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados”. Nesse sentido, Bodie e Merton (1999) destacam a dinâmica do planejamento financeiro, onde inicialmente há o estabelecimento dos objetivos, elaboração do plano, sua aplicação para atingimento das metas e eventuais alterações diante das consequências reais após o planejamento.

Sobral e Peci (2008, p.133) pontuam que com as frequentes mudanças de comportamento da sociedade, política, tecnologia, etc. É importante que as empresas tenham um planejamento para que possam lidar com todo esse dinamismo. Segundo os autores “O processo de planejamento faz com que os administradores se afastem da rotina operacional e se concentrem no futuro da organização”.

Nota-se que o controle exerce um importante papel no processo do planejamento financeiro. Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 532) afirmam que “Controlar é fazer que algo aconteça do modo como foi planejado. De acordo com essa definição, o planejamento e o controle são funções praticamente inseparáveis”.

De acordo com Gitman e Zutter (2017), o papel do planejamento financeiro é guiar, coordenar e controlar o caminho que a empresa terá que percorrer para atingir os objetivos estabelecidos, que podem ser divididos em objetivos de longo prazo (estratégicos) e de curto prazo (operacionais). Sendo que as ações operacionais são baseadas no planejamento estratégico do empreendimento. Ainda segundo os autores, existem duas ferramentas importantes para o planejamento financeiro, são elas o planejamento de caixa, que se utiliza da elaboração do orçamento de caixa, e o planejamento de lucros, que trabalha com as demonstrações projetadas.

Santos (2001) enfatiza que para empresas com dificuldades financeiras, o planejamento de caixa é o primeiro passo para uma análise profunda do problema, já para as empresas em situação financeira confortável, o planejamento de caixa auxilia numa maior eficiência para a melhor utilização dos recursos financeiros que dispõe.

Sendo assim, diante do exposto pelos autores, pode-se definir o planejamento financeiro como um roteiro para uma série de ações diárias ou de curto prazo, que caminham para o objetivo final, de longo prazo. Onde, tendo o planejamento como base, é possível enxergar as variáveis presentes no caminho, as oportunidades e os desafios adversos aos quais o negócio está exposto a todo momento. Possibilitando maior segurança para as tomadas de decisões e até mesmo maior competitividade perante os concorrentes.

## **FLUXO E ORÇAMENTO DE CAIXA**

Segundo Gitman e Madura (2003) e Izidoro (2015), é tarefa básica da gestão financeira a administração do fluxo de caixa, onde se controla as entradas e saídas reais das receitas e despesas. Ching, Marques e Prado (2010) também descrevem

esse controle de forma semelhante, explanam que o relatório de fluxo de caixa é uma ferramenta de uso comum e muito importante para efetuar a gestão financeira de qualquer empresa e que consiste a princípio, basicamente, em registrar rigorosamente as entradas e saídas diárias de recursos, a fim de apurar o saldo disponível em caixa.

**Figura 1** - Fluxo de caixa realizado.

	<b>Dia 1</b>	<b>Dia 2</b>	<b>.....</b>	<b>Dia 31</b>	<b>Total mês</b>
Saldo inicial de caixa	1.000	1.100		300	1.000
(+) Total de entradas	1.600	1.500		1.400	20.000
Vendas à vista	300	250		400	5.000
Vendas a prazo	1.300	1.250		900	14.000
Outras entradas				100	1.000
(-) Total de saídas	1.500	1.800		1.250	19.000
Fornecedores	1.000	400		1.000	12.000
Despesas	500	1.400			6.000
Outras saídas				250	1.000
(=) Sobra (falta) de caixa	1.100	800		450	2.000
(+/-) Empréstimo					
(=) Saldo final do caixa	1.100	800			2.000

Nota: valores em reais.

**Fonte:** Ching, Marques e Prado (2010, p. 176).

De acordo com o elucidado na Figura 1, o cálculo para a averiguação do saldo disponível no caixa da empresa se dá pela somatória do saldo inicial do dia, adicionado a somatória das receitas (entradas) e subtraído pela somatória das despesas (saídas) do caixa. Seleme (2012) destaca a importância de registrar todas as movimentações financeiras, independentemente do valor, pois assim facilitará a análise da apuração dos recursos disponíveis e sua utilização.

Silva (2010, apud Seleme 2012, p. 33) define que o fluxo de caixa pode trazer duas informações distintas de acordo com a necessidade:

**“Fluxo de Caixa realizado** - Possibilita verificar se as movimentações financeiras realizadas estavam de acordo com os objetivos organizacionais. Esse Fluxo de Caixa pode ser utilizado como insumo para tomada de decisão em períodos futuros.

**Fluxo de Caixa previsto** - Tem como objetivo prever com antecedência as movimentações de entrada e saída de caixa e, assim, levar a medidas administrativas para corrigir a rota dessas movimentações.”





**Fonte:** Ching, Marques e Prado (2010, p. 178).

Izidoro (2015) aponta que para a elaboração do orçamento de caixa, é crucial que haja uma estimativa das vendas para os períodos projetados. Pois baseado nessa informação, é possível fazer estimativas dos gastos necessários para cada período com relação ao material a ser produzido ou o serviço que será prestado, assim como também é possível ter uma previsão dos recebimentos, com base no percentual das vendas que normalmente são à vista ou a prazo. Após a estimativa de vendas, deve-se prever os pagamentos que devem ocorrer para cada período (salários, aluguel e etc).

Gitman e Zutter (2017, p. 133) também afirmam que a principal informação para o orçamento de caixa é a estimativa das vendas, portanto os autores enfatizam a importância e a dificuldade para a precisão desse dado, “na prática, a obtenção de dados confiáveis é a parte mais difícil da previsão de vendas, que pode se basear em uma análise de dados externos, dados internos ou uma combinação dos dois”. Onde, os fatores externos são baseados nos indicadores econômicos atuais ou previsões para o período estimado, já os fatores internos são baseados na expectativa de vendas da própria empresa, com base nos produtos em estoque, capacidade de produção ou atendimento, sazonalidade do produto ou serviço, entre outros.

Ainda explanando a respeito dos dados utilizados para elaborar o orçamento de caixa, Ching, Marques e Prado (2010) definem de forma instrutiva que há dois modos, o primeiro é onde os dados para curto prazo podem ser obtidos com base nos registros de documentos pendentes a receber ou a pagar, por dia, que a empresa já possui. Já a segunda forma, se aplica a períodos mais longos de projeção, onde se faz necessário uma estimativa dos respectivos departamentos da empresa envolvidos no processo de produção e comercialização, o que pode ocasionar em dados mais incertos.

Gitman e Madura (2003) sugerem que um dos modos para lidar com as eventuais incertezas do orçamento de caixa, é projetar vários fluxos de caixa com perspectivas diferentes, desse modo, além de ter noção quanto ao risco envolvido diante das várias alternativas, também há a opção de se precaver quanto ao financiamento necessário diante do cenário mais pessimista.

**Figura 3** - Orçamento de caixa com cenários “Pessimista, mais provável e otimista”.

	Outubro			Novembro			Dezembro		
	Pessi- mista	Mais provável	Oti- mista	Pessi- mista	Mais provável	Oti- mista	Pessi- mista	Mais provável	Oti- mista
Total de recebimentos de caixa	\$ 160	\$ 210	\$ 285	\$ 210	\$ 320	\$ 410	\$ 275	\$ 340	\$ 422
Menos: Total dos desembolsos de caixa	200	213	248	380	418	467	280	305	320
Fluxo de caixa líquido	\$ (40)	\$ (3)	\$ 37	\$ (170)	\$ (98)	\$ (57)	\$ (5)	\$ 35	\$ 102
Mais: Caixa inicial	50	50	50	10	47	87	(160)	(51)	30
Caixa final	\$ 10	\$ 47	\$ 87	\$ (160)	\$ (51)	\$ 30	\$ (165)	\$ (16)	\$ 132
Menos: Saldo mínimo de caixa	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Financiamento necessário	\$ 15	—	—	\$ 185	\$ 76	—	\$ 190	\$ 41	—
Saldo excedente de caixa	—	\$ 22	\$ 62	—	—	\$ 5	—	—	\$ 107

**Fonte:** Gitman e Madura (2003, p. 383).

Nota-se que o fluxo de caixa serve como um instrumento auxiliar no processo para a tomada de decisão, Zdanowicz (2004) considera que com a possibilidade de projetar as entradas e saídas de valores futuros, pode-se tomar a decisão em antecipado de captar recursos no mercado, caso haja escassez, ou investir os recursos excedentes. Ching, Marques e Prado (2010, p. 178) também destaca o benefício da utilização do orçamento de caixa: “O empresário, ao passar a projetar recebimentos e pagamentos com base no comportamento passado do caixa e em suas expectativas futuras, prepara-se melhor para as eventuais dificuldades ou para novos investimentos”.

Com relação ao prazo de projeção, Oliveira (2013) afirma que para empresas de pequeno porte, uma projeção de quatro até seis meses é um bom período para análises. Zdanowicz (2004 p. 128) também defende um tempo semelhante de projeção e análise do fluxo de caixa “É importante a empresa trabalhar com um planejamento mínimo para três meses”. Contudo o autor pontua que o tempo pode variar de acordo com o tamanho ou necessidade do ramo de atuação da empresa.

No que se refere ao saldo positivo do caixa (realizado ou previsto), Ching, Marques e Prado (2010, p.189), pontuam que o fato não é indicativo de lucro: “Lucro é o resultado econômico da empresa de determinado período e considera itens que não geram saída de caixa, como depreciação e amortização. Fluxo de caixa é uma análise das entradas e saídas de caixa da empresa em determinado período”. Izidoro (2015), também destaca que lucro não é sinônimo de saldo de positivo em caixa e

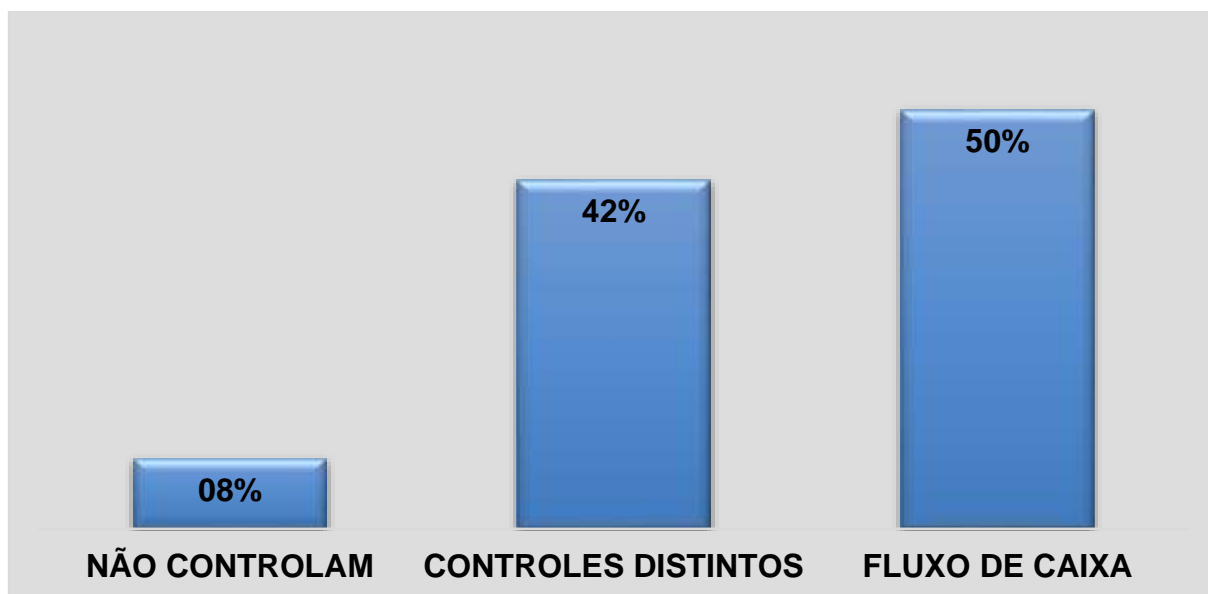
pontua que muitas empresas, principalmente no início das atividades, podem operar com prejuízo vários meses até obterem lucro, e indica também que uma empresa pode obter outras fontes de recursos além do lucro, como por exemplo captação de empréstimos, vendas de ativos ( máquinas, equipamentos, imóveis) e etc. O que pode contribuir para a entrada de valores.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Com o objetivo de responder ao seguinte problema de pesquisa: “Como a crise ocasionada pela pandemia de COVID-19 afetou o planejamento e controle financeiro das MPEs voltadas ao segmento de minimercados?” foram consultadas 12 (doze) micro e pequenas empresas situadas na região do grande ABC paulista, voltadas ao setor de minimercado varejista que comercializam itens de necessidades básicas e utilidades do cotidiano, popularmente identificados como “Mercadinhos” ou “Mercearias”, situados em bairros residenciais, a fim de atender as necessidades urgentes ou cotidianas da população daquela determinada região. O método utilizado foi a pesquisa exploratória qualitativa, as informações foram levantadas através de perguntas realizadas pessoalmente no formato de entrevistas, onde 83% dos entrevistados são os sócios proprietários e 17% funcionários dos estabelecimentos, sendo que 33% são estabelecimentos que possuem até 05 anos de existência, 25% entre 06 e 15 anos e 42% entre 16 e 32 anos de atividade

Questionados sobre a utilização de algum tipo de registro financeiro das entradas e saídas do caixa e, em caso positivo, como o elaboram, foi apresentado que 50% fazem uso do fluxo de caixa para controle financeiro de suas entradas e saídas de valores, assim como apuração do saldo disponível para utilização. Já 42% apontaram que possuem algum tipo de controle financeiro de entrada ou recebimento de valor e um controle distinto para os pagamentos efetuados, mas não fazem uso do fluxo de caixa, ocorre que estes entrevistados, ao final do mês analisam o quanto de valor entrou e o quanto saiu, a fim de apurar o saldo disponível apenas no final do período. 08% informaram que não fazem uso de nenhum controle de entrada ou saída de recursos.

**Gráfico 1** - Controles utilizados pelas empresas entrevistadas.



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2020.

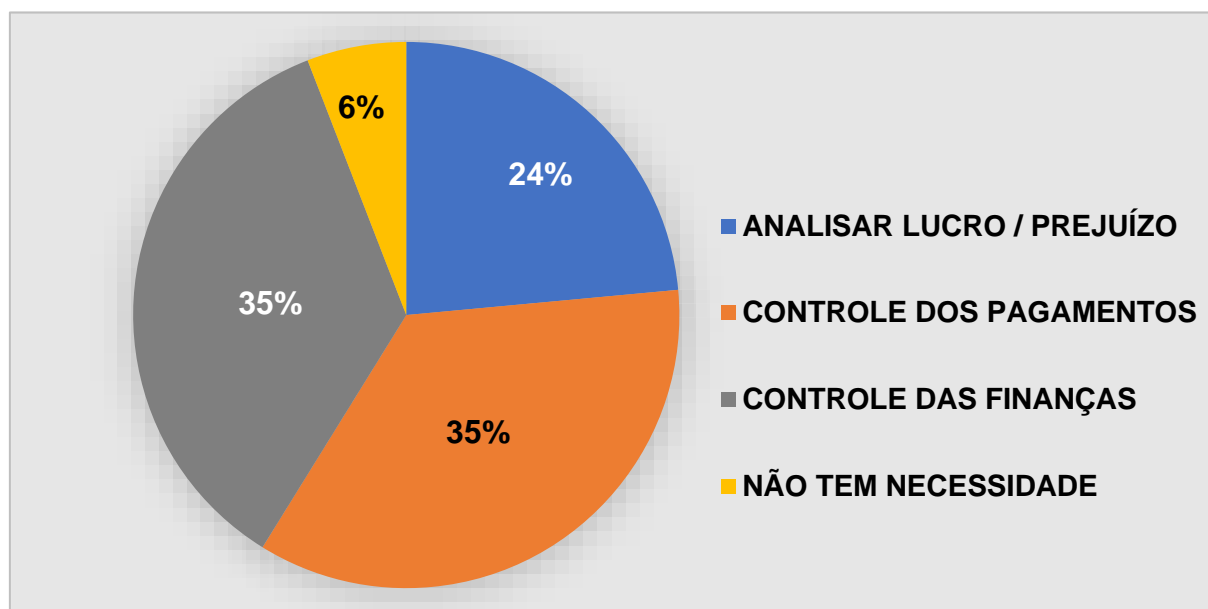
Embora metade dos entrevistados afirmaram fazer uso do fluxo de caixa como forma de controle, percebe-se que esse ainda é um número baixo de utilização, por se tratar de uma ferramenta básica para a administração do negócio. Ching, Marques e Prado (2010) afirmam que o relatório de fluxo de caixa é uma ferramenta de uso comum e muito importante para efetuar a gestão financeira de qualquer empresa e que consiste a princípio, basicamente, em registrar rigorosamente as entradas e saídas diárias de recursos, a fim de apurar o saldo disponível em caixa.

Das empresas que alegaram fazer uso do fluxo de caixa para acompanhamento das entradas e saídas de valores, 83% possuem mais de 5 anos de atividade. Em contrapartida, o entrevistado que informou não registrar nenhuma operação financeira, alegou que não vê necessidade no momento de efetuar esse tipo de registro, já que possui aproximadamente 10 anos de operação no mercado e nunca sentiu essa necessidade. Nesse sentido, para conectar a questão do planejamento, gestão e controles financeiros para com a continuidade do empreendimento, Chiavenato (2014) explana que ao abrir um negócio, mesmo que por motivos altruístas, o dinheiro (lucro) é o objetivo final, seja para que o negócio prospere e tenha continuidade ou para que este não dependa de verba pública, no caso das empresas não lucrativas, já que lucro é a remuneração do risco pela abertura do negócio. Antonik (2016) defende que embora todo negócio tenha um risco, é possível nos anteciparmos a eles através do planejamento financeiro. Sobral e Peci (2008, p.133) pontuam que

com as frequentes mudanças de comportamento da sociedade, política, tecnologia, etc. É importante que as empresas tenham um planejamento para que possam lidar com todo esse dinamismo. Segundo os autores “O processo de planejamento faz com que os administradores se afastem da rotina operacional e se concentrem no futuro da organização”.

Quando questionados a razão pela qual acreditam ser importante a realização e análise dos controles financeiros, as respostas mais mencionadas foram as apresentadas no Gráfico 2. Sendo que, destes que efetuam algum tipo de controle, todos afirmaram que o consultam antes de tomar alguma decisão com relação ao negócio. Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 532) afirmam que “Controlar é fazer que algo aconteça do modo como foi planejado. De acordo com essa definição, o planejamento e o controle são funções praticamente inseparáveis”. Vasconcelos (2008, p.09) “O maior benefício da prática do planejamento, todavia, é a reflexão que estabelece acerca dos assuntos organizacionais, aperfeiçoando o processo decisório”.

**Gráfico 2 – Importância do controle financeiro.**



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2020.

Nota-se ao observar o Gráfico 2, que o controle dos pagamentos e o controle das finanças foram as justificativas mais citadas. Com relação ao controle dos pagamentos, os entrevistados afirmaram considerar importante manter um controle

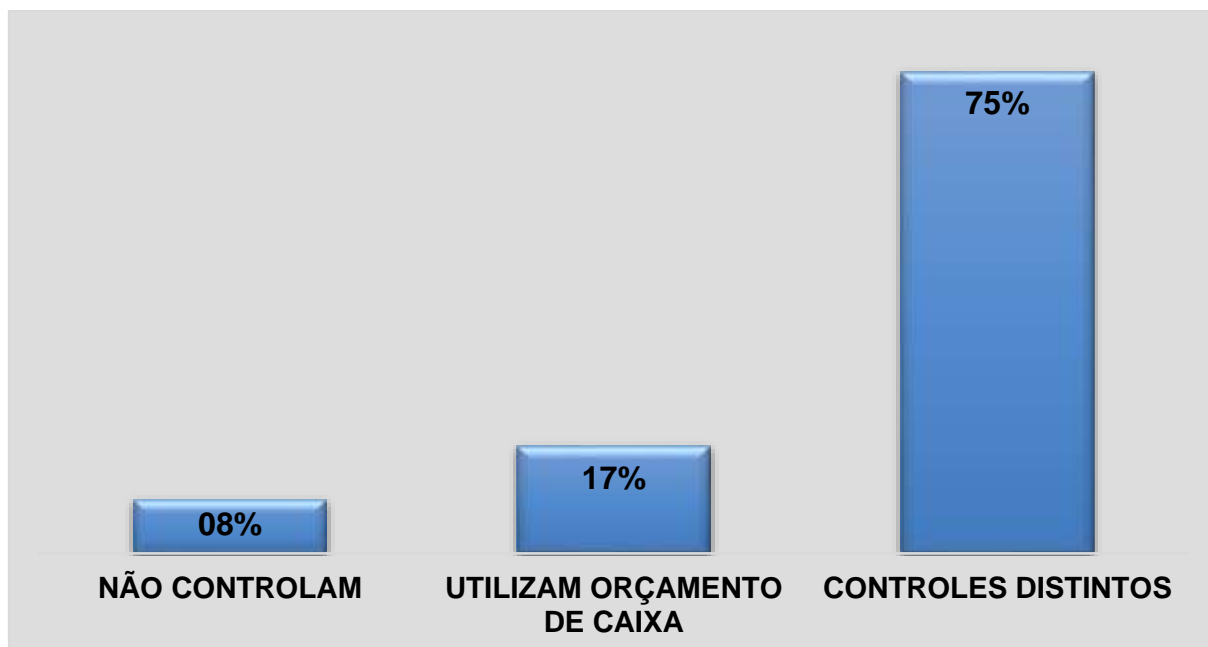
de suas entradas e saídas, para que assim se certifiquem que terão valor positivo em caixa para honrar suas obrigações, seja com pagamento de funcionários, compra de mercadorias, aluguel e etc. Pode-se observar também que a justificativa de utilização dos controles como fonte de análise para verificar se o negócio está rendendo “lucro ou prejuízo” foi bem citada. Contudo, embora esse tipo de controle sirva como um “termômetro” para analisar o andamento do negócio ou da determinada oferta de algum produto, não é o saldo positivo em caixa que define se o negócio está gerando lucro ou prejuízo. Ching, Marques e Prado (2010, p.189): “Lucro é o resultado econômico da empresa de determinado período e considera itens que não geram saída de caixa, como depreciação e amortização. Fluxo de caixa é uma análise das entradas e saídas de caixa da empresa em determinado período”. Izidoro (2015), também destaca que lucro não é sinônimo de saldo de positivo em caixa e pontua que muitas empresas, principalmente no início das atividades, podem operar com prejuízo vários meses até obterem lucro e indica também que uma empresa pode obter outras fontes de recursos além do lucro, como por exemplo, captação de empréstimos, vendas de ativos (máquinas, equipamentos, imóveis) e etc. O que pode contribuir para a entrada de valores.

Com o intuito de entender como os entrevistados tratavam a elaboração desses controles, se de forma “manual”, através de anotações e registros escritos, ou de modo informatizado, com a utilização de sistemas de gestão ou planilhas eletrônicas, identificou-se que apenas 45% trabalham de forma informatizada. Sendo que destes, mais da metade faz uso do fluxo de caixa como forma de controle. Nesse sentido, Antonik (2016) afirma que o sucesso de uma empresa depende especialmente de uma boa gestão financeira, o que não exige grandes investimentos para sua realização, podendo ser aplicado também nos pequenos empreendimentos.

Quando questionado sobre se possuem ciência dos valores que tem a pagar e a receber futuramente, foi apresentado os resultados elucidados no Gráfico 3, onde 08% informaram que não controlam, 17% informaram que utilizam o orçamento de caixa e 75% informaram que utilizam controles distintos, um com os valores a receber no futuro e outro com os valores a pagar, estes informaram que possuem ideia desses dados, mas quando apresentados a um modelo de orçamento de caixa, afirmaram que não fazem uso do modelo para controlar os dados. Com relação a utilização do orçamento de caixa como forma de controle Ching, Marques e Prado (2010, p. 178) destacam que: “O empresário, ao passar a projetar recebimentos e pagamentos com

base no comportamento passado do caixa e em suas expectativas futuras, prepara-se melhor para as eventuais dificuldades ou para novos investimentos”.

**Gráfico 3 – Entradas e Saídas futuras do caixa.**



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2020.

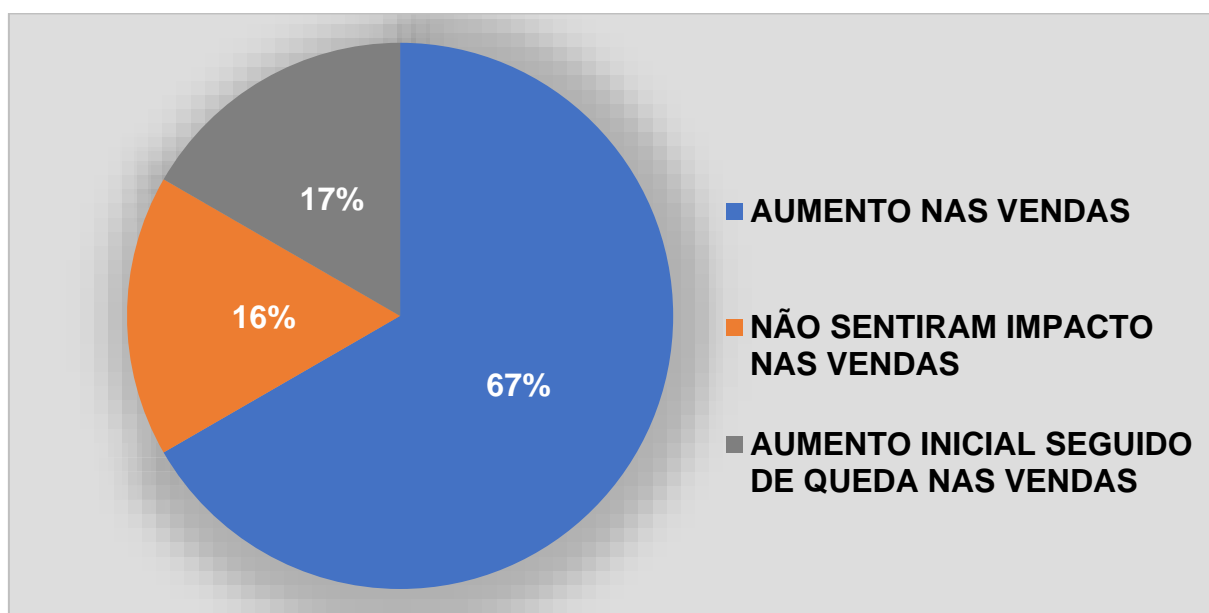
Com relação aos 17% que informaram fazer uso do orçamento de caixa, estes também afirmaram fazer uso do Fluxo Caixa como forma de controle das entradas e saídas e também informaram realizar esses relatórios de forma informatizada. Durante o processo de entrevista, estes se revelaram conhecedores dos termos técnicos financeiros e ambos possuem mais de 20 anos de atividade com os respectivos empreendimentos.

Ainda com relação ao orçamento de caixa e as ações que devem ser tomadas com o saldo excedente ou escasso de caixa, Gitman e Madura (2003, p. 376) definem que “É usado pela empresa para estimar o caixa exigido a curto prazo, com atenção especial ao planejamento para excedente de caixa e para escassez de caixa”. Zdanowicz (2004) considera que com a possibilidade de projetar as entradas e saídas de valores futuros, pode-se tomar a decisão em antecipado de captar recursos no mercado, caso haja escassez, ou investir os recursos excedentes. Santos (2001) enfatiza que para empresas com dificuldades financeiras, o planejamento de caixa é o primeiro passo para uma análise profunda do problema, já para as empresas em situação financeira confortável, o planejamento de caixa auxilia numa maior eficiência

para a melhor utilização dos recursos financeiros que dispõe. Sendo assim, baseado nas premissas definidas pelos autores citados, foram efetuados aos entrevistados as perguntas decorrentes dos Gráficos 04 e 05, com o intuito de entender como está se comportando o caixa desses empreendimentos nesse momento delicado da economia e quais ações estão sendo tomadas com relação ao possível excedente ou a escassez de caixa para superar o atual momento.

Questionados sobre a situação da pandemia de Covid-19 e os impactos nos seus respectivos negócios, todos informaram que não alteraram o modo como efetuam o controle financeiro, continuam elaborando do mesmo modo que realizavam antes da pandemia. Com relação as vendas ou faturamento, 67% afirmaram que houve um aumento das vendas, inclusive dois desses entrevistados acreditam que o benefício emergencial concedido pelo governo contribuiu positivamente para esse aumento. Já 17% informaram que não sentiram aumento nas vendas, sendo que um destes afirmou que fechou o negócio por 50 dias por questões de distanciamento social consequente da pandemia, e outros 17% afirmaram que sentiram uma melhora nos primeiros dias do isolamento social, contudo poucos dias antes da entrevista notaram uma queda nesse aumento, acreditam que motivado pela também queda na renda dos consumidores, ou mesmo por conta do fim da euforia consumista inicial provocada pela pandemia.

**Gráfico 4** - Covid-19: Impacto nas vendas.



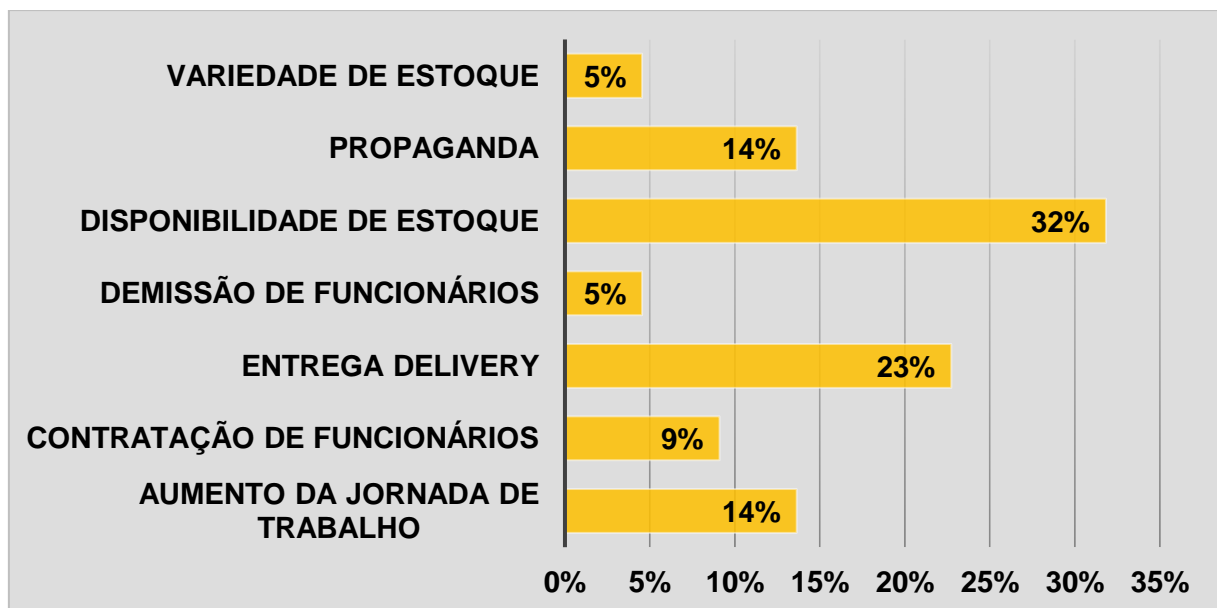
**Fonte:** Elaborado pela autora, 2020.



Questionados com relação aos custos, se sentiram aumento ou diminuição nos valores, os entrevistados afirmaram todos que sentiram aumento no valor das mercadorias, sendo que um dos empresários informou que deixou de ofertar alguns itens devido ao aumento do custo, com o intuito de não incentivar o abuso por conta da pandemia.

De acordo com as respostas anteriores dos entrevistados, observa-se que o setor pesquisado não aparenta ter sido tão prejudicado pelo momento econômico turbulento causado pela pandemia de Covid-19, ainda assim, os entrevistados alegaram que têm tomado algumas ações e investimentos para diminuir os possíveis impactos, aumentar as vendas ou mesmo diminuir os custos para equilibrar as contas, conforme elucidado no Gráfico 5.

**Gráfico 5** – Ações das empresas para superar os impactos da crise (Percentuais Arredondados).



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2020.

Nota-se que são ações que implicam diretamente no fluxo de caixa desses empreendimentos, como o aumento do investimento para que possam ofertar aos clientes uma variedade de produtos ou adquirir uma quantidade maior de mercadorias, com o objetivo de não deixar faltar nenhum produto nas prateleiras. Além disso, investimentos em propagandas, entregas delivery ou contratação de funcionários, são

ações que também exigem um investimento, retirada de caixa, com o objetivo de receber um maior retorno em troca. Assim como a demissão de funcionários, que tem como objetivo a diminuição dos custos, em um momento onde as entradas de recursos estão desfavoráveis ou estão operando com capacidade ociosa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo foi elaborado com o objetivo de evidenciar aspectos importantes do planejamento financeiro e sua contribuição para o crescimento e continuidade das micro e pequenas empresas. Assim como demonstrar a utilização de ferramentas inerentes ao planejamento financeiro e sua relevância em momentos de crise, como a que se apresenta no atual momento devido a Covid-19.

Sendo assim, com o intuito de explanar e contribuir de forma prática acerca de ferramentas que possam ser facilmente utilizadas por esses empreendimentos, sem a exigência de grandes investimentos para sua elaboração, foi apresentado e evidenciado o papel do planejamento financeiro e da gestão do fluxo e orçamento de caixa como meios de maior controle do saldo disponível para utilização e, com base nisso, a possibilidade de se trabalhar com cenários futuros e verificar como se comporta a disponibilidade do caixa quando exposto a determinadas variáveis, o que pode facilitar a tomada de decisão mais assertiva, principalmente em cenários econômicos turbulentos e pessimistas.

Diante disso, a fim de identificar alguns dos impactos da pandemia de COVID-19 no planejamento e controle financeiro dos micros e pequenos negócios situados na região do grande ABC paulista, voltados ao setor de minimercado varejista que comercializam itens de necessidade básica e utilidades do cotidiano, popularmente identificados como “Mercadinhos” ou “Mercearias”. Foi possível observar que esse setor não sofreu tanto com os impactos negativos por conta da crise, pelo contrário, a maioria dos entrevistados alegaram uma melhora significativa nas vendas, o que pode ser associado ao fato dos consumidores temerem a escassez de oferta e por isso adquirirem em maior quantidade, maior procura por itens de alimentação ou outros para preparação ou utilização doméstica, ou até mesmo pelo auxílio emergencial disponibilizado pelo governo como forma de contingenciamento da crise, o que influenciou na renda dos consumidores. Também pôde-se identificar alguns dos investimentos ou mudanças operacionais no modo de atuação que esses negócios

estão efetuando como forma de superar o atual momento ou faturar ainda mais, o que impacta diretamente na gestão financeira desses empreendimentos, contudo nenhum dos entrevistados reportou alteração no modo como controlam sua gestão financeira.

Embora 11 dos 12 entrevistados afirmem que possuem controles financeiros e que o consideram importante para a tomada de decisão, identificou-se uma pouca aderência dos estabelecimentos quanto ao controle financeiro por uso do fluxo e orçamento de caixa, onde pôde-se observar que o maior impedimento para essa não aderência é justamente a falta de conhecimento quanto a sua existência e utilização, ou até mesmo uma utilização pouco eficaz dos controles que possuem, o que pode ser mais um indício do afastamento desses empreendedores das questões acadêmicas, fato esse que pode ser identificado nas mais diversas pesquisas nesse sentido já efetuadas com micro ou pequenos empreendimentos de diversos segmentos. Foi possível observar também que a existência do negócio para a maior parte dos entrevistados é apenas um meio de renda e ou sobrevivência, sem a intenção de alçadas maiores, o que pode justificar a falta de procura por melhoria contínua para com a administração financeira ou até mesmo a administração geral do negócio.

Com relação a elaboração da pesquisa, o maior desafio foi a desconfiança dos entrevistados quando questionados a respeito do modo como lidam com seus controles financeiros, mesmo que o questionamento não fosse acerca de dados quantitativos, como o valor faturado, valor em caixa e etc. O que valida mais uma vez o distanciamento desses empreendedores para com as questões acadêmicas. Contudo, o resultado da pesquisa não pode ser generalizado para todas as empresas do mesmo porte ou segmento, assim também como os dados levantados refletem o momento atual em que a pesquisa foi elaborada, sendo provavelmente necessário uma atualização para futuras análises. Nesse sentido, para pesquisas futuras, sugere-se a análise do comportamento financeiro desses empreendimentos no cenário pós-pandemia.

## REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis Roberto. **Empreendedorismo - Gestão Financeira Para Micro e Pequenas Empresas**, Rio de Janeiro, RJ: Alta books, 2016.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: Uma abordagem introdutória**, 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialista**, 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FGV IBRE - Instituto Brasileiro de Economia. **O maior desafio mundial desde a Segunda Guerra Mundial**, 2020. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/publicacoes/economia-aplicada/boletim-macro/o-maior-desafio-mundial-desde-a-segunda-guerra-mundial.htm>. Acesso em: 12 abr. 2020.

G1 MINAS GERAIS. **Sebrae aponta que 60% das empresas fecham as portas até o segundo ano, 2010**. Disponível em: <http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2010/10/sebrae-aponta-que-60-das-empresas-fecham-portas-ate-o-segundo-ano.html>. Acesso em: 12 abr. 2020.

G1. **OMS diz que desenvolvimento de vacina contra coronavírus deve demorar mais de 18 meses**, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/27/oms-diz-que-desenvolvimento-de-vacina-contr-coronavirus-deve-demorar-mais-de-18-meses.ghtml>. Acesso em: 12 abr. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios da administração financeira**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IZIDORO, Cleyton. **Gestão de Tesouraria**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

OLIVEIRA, D.C. **Como elaborar controles financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise do CAGED – Dezembro / 2019**, 2019. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/documentos/> . Acesso em: 11 abr. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **AS FINANÇAS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS PAULISTAS EM TEMPOS DE CORONAVÍRUS**, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Relatorio-FinancasMPE-corona-VF3.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional**, 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **CAUSA MORTIS: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**, 2014. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em: 12 abr. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Minimercados no Brasil**, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/conheca-o-setor-de-minimercados-no-brasil,b637bb90065e2510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=segmento&codSegmento=10> . Acesso em: 03 ago. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa com empresários: IMPACTOS DA COVID-19 NOS PEQUENOS NEGÓCIOS**, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/impactos-da-covid-19-nos-pequenos-negocios,996cae5378651710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 abr. 2020.

SELEME, Laila Del Bem. **Finanças sem complicações**, Curitiba: InterSaberes, 2012 – (Série Gestão Financeira) 2 MB, PDF.

SOBRAL, Filipe; PECCI Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VASCONCELOS, Y. L. **Planejamento Financeiro**, Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: Uma Decisão de Planejamento e Controle Financeiros**. 10 ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2004.