

A SOBREVIVÊNCIA FINANCEIRA E O PLANEJAMENTO DE UMA MICROEMPRESA FAMILIAR DO RAMO ALIMENTÍCIO EM TEMPOS DE PANDEMIA

Amanda Seifert de Oliveira¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

O presente artigo demonstra a relevância que o planejamento financeiro possui perante a sobrevivência de uma microempresa em um cenário de crise mundial, tendo em conta que a organização financeira permite acompanhar, de forma simples e clara, todo o movimento de receitas e despesas da empresa, o que fica compreensível identificar onde o dinheiro está sendo aplicado e, desta forma, ser possível realizar uma autocrítica. O objetivo deste estudo é identificar como a vida financeira de uma microempresa sobrevive e a importância do seu planejamento em tempos de pandemia, o que intervém no desempenho e no sucesso da organização. O principal resultado desta análise tratou-se de explorar a necessidade de elaborar um delineamento financeiro pós-pandemia. As metodologias utilizadas foram através de pesquisas bibliográficas, entrevistas informais e observação *in loco*.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro. Crise. Sobrevivência.

FINANCIAL SURVIVAL AND PLANNING OF A FAMILY MICRO ENTERPRISE IN THE FOOD BRANCH IN PANDEMIC TIMES

ABSTRACT

This article reveals the relevance that financial planning has in the face of the survival of a microenterprise in a global crisis scenario, taking into account that the financial organization

¹Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

allows to follow, in a simple and clear way, the entire movement of the company's income and expenses that it is understandable to identify where the money is being applied and, in this way, it is possible to carry out a self-criticism. The objective of this study is identify how the financial life of a micro-enterprise survives and the importance of its planning in times of pandemic, which intervenes in the organization's performance and success. The main result of this analysis was to explore the need to develop post-pandemic financial planning. The methodologies used were through bibliographic research, informal interviews and on-site observation.

Key words: Financial Planning. Crisis. Survival.

1 INTRODUÇÃO

Tal estudo propõe demonstrar a importância do planejamento para a sobrevivência financeira de uma microempresa familiar do ramo alimentício em tempos de pandemia.

O tema abordado neste trabalho, a sobrevivência financeira e o planejamento de uma microempresa familiar do ramo alimentício em tempos de pandemia, foi escolhido devido à necessidade que a empresa tem em manter um planejamento financeiro e, desta forma, sobreviver à crise financeira que o mundo todo está passando.

O trabalho tem como objeto manifestar as ações que a empresa deve tomar tendo como base medidas organizacionais pós-pandemia, pois, mesmo que simplificado, suas chances se tornam muito maiores, tendo em vista a importância do planejamento financeiro para a eficácia de uma boa administração, considerando que a partir das metas estabelecidas e os objetivos definidos a empresa possa tomar decisões importantes que podem levar ao sucesso ou ao fracasso.

O objetivo geral deste trabalho é salientar a importância do planejamento financeiro para que as vendas aumentem, as metas sejam alcançadas e além da sua sobrevivência à pandemia, alcance o seu sucesso. Os objetivos específicos são identificar quais as medidas necessárias a serem tomadas para a sobrevivência financeira e atribuir um planejamento, de modo a reduzir gastos desnecessários, cortar despesas mensais não essenciais e melhorar o "fluxo de caixa".

As metodologias foram pesquisas bibliográficas, utilizando obras de autores que destacam sobre a administração financeira, entrevistas informais com o proprietário da organização e observação *in loco*, onde foi possível detectar os segmentos que precisa ser melhorado e constatar os pontos fortes da empresa.

O trabalho desenvolvido ressalta a importância do planejamento dentro de uma organização, destacando o período de crise financeira que está se passando, sendo assim, para a sua sobrevivência no mercado é essencial que se tome medidas de enfrentamento a pandemia para se destacar e permanecer com as suas atividades ativas e alcançar o sucesso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Durante o período da pandemia, as microempresas se depararam com uma série de desafios para manter o equilíbrio, a partir disso começa a se deparar com problemas financeiros, assim, faz-se necessário entender quando isso acontece:

Uma empresa está em dificuldade financeira quando os fluxos de caixa operacionais não são suficientes para permitir o pagamento de obrigações correntes, ou quando as projeções do fluxo de caixa indicam que ela logo será incapaz de fazê-lo, e a empresa é forçada a adotar medidas corretivas. (PADOVEZE, 2016, p. 234).

Desta forma, o fluxo de caixa pode-se tornar uma ferramenta que auxilia o empresário a tomar as decisões mais sensatas e fundamentadas, pois permite assistir toda a movimentação dos valores da organização, ou seja, ajuda no controle da parte financeira, assim o fluxo de caixa é definido como:

O fluxo de caixa é um instrumento administrativo que registra (relaciona) as entradas e saídas de recursos provenientes das atividades de uma empresa, num período de tempo. A partir do momento em que se elabora o fluxo, é possível detectar com antecedência o volume de recursos necessários para a empresa, possibilitando evitar escassez ou excedentes. (BERTI, 1999, p. 38).

Neste sentido, é por meio do fluxo de caixa que a vida financeira será mantida, como explica Zdanowicz (1998, p.33): “O fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa.”

Em consonância com a citação acima, a boa gestão do fluxo de caixa se faz necessária para obter um efetivo planejamento e investimento do seu capital obtido, que segundo Gitman (2004, p. 7): “O capital normalmente provém de recursos pessoais ou de empréstimos, ficando o proprietário responsável por todas as decisões do negócio.”

Diante à crise, o acompanhamento dos resultados é de fato essencial e, de forma paralela analisar a movimentação dos valores do caixa e constantemente, medir os riscos eventuais consequentes das diversas decisões tomadas.

Nesse mesmo contexto fica explícito que:

Uma organização freqüentemente se encontra diante de problemas sérios de decisão. Uma pessoa física poderia analisar o problema e escolher a melhor alternativa de decisão de modo inteiramente informal. Em uma organização, os problemas são muito mais amplos e complexos, envolvendo riscos e incertezas. Necessitam da opinião e participação de muitas pessoas, em diversos níveis funcionais. O processo de decisão

em uma empresa ou organização deve ser estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente. (SHIMIZU, 2001, p. 22).

Em conformidade com a citação, o processo de decisão deve ser estruturado, mas, principalmente, planejado, como explicita Orlickas (2010, p. 37): “O planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas.” Complementando está afirmativa, Nakagawa (1993, p. 48) define planejamento como: “O ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro.” Logo, essa definição é reforçada quando Frezatti (2000, p. 18) menciona que: “[...] decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro.”

Sendo assim, com planejamento financeiro o empresário terá maior segurança ao orientar e aplicar os recursos disponíveis conforme o surgimento de cenários. O intuito do planejamento financeiro pode ser entendido como:

[...] um dos aspectos importantes para o funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornecem roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigido pelos credores atuais e futuros. (GITMAN, 1997, p. 588).

As chances de obter determinado sucesso e ser competitiva são minimizadas quando há a ausência de um bom e organizado planejamento financeiro, pois o fato de não conhecer suas finanças impossibilita a sua utilização de maneira estratégica. Segundo Ross (1998, p.82) o: “Planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro.”

Considerando o cenário atual de variações constantes, o planejamento é essencial, pois contribui significativamente para o desempenho e sucesso da empresa, sendo que:

O sucesso das organizações dependerá da sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear as mudanças e transformações, identificar oportunidades ao seu redor para responder pronta e adequadamente a elas, de um lado, e identificar ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortizá-las, de outro lado. (CHIAVENATO, 2004, p. 94).

Nesta linha de pensamento: “O planejamento financeiro ajuda a garantir a disponibilidade de fundos suficientes quando necessários, informa com antecedência as necessidades de fundos, de maneira que as negociações sejam eficientes e aumentem as possibilidades de rendimentos.” (CHERRY, 1977, p. 35).

Este planejamento é o que vai nortear e conduzir aos objetivos. Por isso a importância que, em um momento de incertezas, esse plano seja dividido em etapas menores, de acordo com o tempo necessário para a sua conclusão, seja curto, médio ou longo prazo, como segue:

Em ambientes estáveis, um plano de longo prazo compreenderá uma projeção de dez anos. (Entende-se por ambiente o contexto em que opera uma empresa. O ambiente estável é aquele em que existem poucas variações políticas, econômicas e sociais; quando acontecem, geralmente se processam de forma lenta e previsível.) Os planos médios prazo se referem a um período de cinco anos e os planos de curto prazo são feitos anualmente. (COELHO, 2008, p. 52).

Sobre os planos financeiros de longo prazo:

[...] são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas. (GITMAN, 1997, p. 588).

Gitman (1997, p. 588) ainda define o planejamento a curto prazo: “Os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros.” Sendo assim, a principal diferença entre o planejamento de curto e de longo prazo são os seus respectivos períodos de tempo.

Acerca da citação acima, fica explícito que em um período de crise, independente do tempo dos planos de planejamento, é vital que esteja nele, o risco de não superar os resultados esperados. Desta forma, risco é definido como: “‘Risco’ pode ser definido como a possibilidade inerente a determinado investimento de que este propicie (ou não) o retorno que o investidor almejava quando da aplicação do capital.” (WERNKE, 2008, p. 14).

Assim, é principal elaborar um planejamento baseado a partir de uma previsão pessimista à uma previsão provável e otimista, de modo a aumentar as suas forças ou identificar onde conseguir novas, ou seja, constatar no íntimo da crise uma oportunidade, como coloca Drucker (1995, p. 20): “A equiparação das forças de uma empresa às mudanças que já ocorreram produz um plano de ação, permitindo que ela transforme o inesperado em vantagem. A incerteza deixa de ser uma ameaça e se torna uma oportunidade.”

Desta forma, não se encontrará dificuldades de percepção na hora de implantar o processo planejado, essa dificuldade pode ser explicada por Costa (2007, p. 21): “Ou seja, bloqueios de toda espécie, que impedem a visualização de riscos, de um lado, e de oportunidade, do outro.”

Por sua vez, num primeiro momento de dificuldade, os empresários tendem a elevar o preço dos seus produtos, e é essencial entender que isso não necessariamente aumentará o lucro imediato, sendo assim:

A formulação de políticas de preços – também denominadas estratégias de preço – visa a atender determinados objetivos da empresa, principalmente mercadológicos, mas sempre será subordinado ao objetivo financeiro de longo prazo, que é a obtenção

de uma taxa de retorno satisfatória para o investimento. Por exemplo, uma empresa pode praticar uma estratégia de preços reduzidos visando conseguir uma parcela maior de mercado. Entretanto, ao longo prazo, os resultados dessa estratégia deverão ser capazes de produzir retorno econômico satisfatório. (SANTOS, 2001, p. 199).

Pode-se observar que não é uma boa escolha essa decisão de aumentar os preços, tendo em vista que os fatores externos também podem interferir no preço dos produtos. Considerando estas perspectivas, é enfatizado que:

[...] de um período para outro os volumes de vendas e lucros da empresa ficam até certo ponto sujeitos a forças fundamentalmente externas à organização e cuja origem pode ser localizada na situação atravessada pela economia em que está inserida a empresa, em âmbito internacional, nacional, regional ou local, e também no momento específico da vida do seu produto ou serviço básico, bem como da tecnologia a ele associada. (SANVICENTE, 1987, p. 90).

Em tal perspectiva, o planejamento é o início de um processo duradouro que se estende pela importância de aplicar um plano formal, entretanto, segundo Longenecker, Moore; Petty (1997, p. 425): “Circunstâncias específicas afetam o grau em que o planejamento formal é necessário, mas a maioria dos negócios pode funcionar mais lucrativamente, aumentando seu planejamento e tornando-o mais sistemático.”

Sendo assim, é essencial entender como o planejamento se dá, como Lacombe (2009, p. 28) cita: “Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível.”

De outro lado é citado sua importância pelo Ross; Westerfield; Jaffe (1995, p. 525): “O planejamento é um processo que, na melhor das hipóteses, ajuda à empresa a evitar tropeçar no seu futuro andando para trás, obriga a empresa a refletir sobre sua meta.”

Portanto, é necessário ter planejamento financeiro e estar disposto a arriscar para sobreviver à crise, como cita Griffin (1994, p. 49): “Para garantir o sucesso organizacional é essencial que o executivo leve em conta não apenas os problemas atuais, como também antecipe os problemas futuros.”

O planejamento financeiro terá ainda mais força aliado à criação de projetos que tenham como foco principal o seu crescimento e também projetos voltados a sua própria sobrevivência, como é definido as suas diferenças:

Projetos de crescimento são os que propõem melhorar alguma coisa de algum modo. Obviamente, esses projetos são discricionários. *Projetos de sobrevivência* são os que “devem ser executados”. Eles têm de ser executados, senão a organização sofrerá danos irreparáveis. Resumindo, projetos de sobrevivência são os que devem ser executados, e todos os outros são projetos de crescimento. (WYSOCKI, 2020, p. 214).

Diante da crise, deve-se ter organização no sentido de tomar as melhores decisões ao negociar com os fornecedores, por exemplo, cortar custos para, desta forma, diminuir o impacto da crise financeira, para isso, é importante saber diferenciar custos de despesas, sendo que:

Os gastos relativos ao processo de produção são custos, e os gastos relativos à administração, às vendas e aos financiamentos (inclusive os encargos financeiros) são despesas. Muitas vezes, torna-se difícil separar custos e despesas em uma organização. No entanto, o bom senso nos diz que todos os gastos, até o produto ficar pronto para venda, serão custos. A partir desse momento, os gastos serão considerados despesas. (SOUSA, 2009, p. 92).

Desta forma, estará à frente da vida financeira do empreendimento e organizada, ficará ciente de toda entrada e saída em relação às dívidas e receitas a fim de saber remanejar os valores e dar prioridade as questões que são essenciais através do seu planejamento, além de evitar surpresas inesperadas, que segundo Masiero (2012, p. 44): “A função de planejamento é caracterizada por procurar descobrir novas oportunidades, antecipar e evitar problemas, desenvolver um efetivo curso de ação; além de compreender as incertezas e os riscos das várias opções que se oferecem.”

Em contrapartida, Figueiredo; Caggiano (1997, p. 123) destacam que: “Somente o planejamento não assegura a realização dos planos; também é necessário que exista controle.”

A falta de planejamento de uma empresa que pretende sobreviver no mercado em meio a uma crise financeira, causada pela Pandemia, pode acarretar muitos prejuízos e ainda o encerramento das suas atividades. A empresa precisa conhecer todas as suas possibilidades de escolha, suas consequências e avaliar os riscos na maximização pela busca dos resultados. Entretanto, ter seus objetivos claros e precisamente definidos.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A microempresa familiar em estudo está localizada na região Sul da cidade de Lages/SC, mais especificamente no bairro Centenário, iniciou suas atividades em 2008 pelo casal, e hoje é administrada pela esposa e seus dois filhos.

Uma empresa do ramo alimentício. Uma loja tradicional que comercializa produtos de grande consumo, especialmente alimentos, entretanto complementa as vendas com produtos de higiene como também bebidas e objetos de uso doméstico.

Os clientes da empresa são moradores da cidade, mas principalmente moradores vizinhos e dos bairros adjacentes. Apesar de suprir necessidades de toda a família, o público alvo são as mulheres, especialmente as donas de casa.

Neste sentido, a empresa preocupa-se em abastecer sempre seus produtos, obter variedade de marcas e preços.

Os principais fornecedores que a empresa dispõe são: Tirol, Danone, Perdigão, Seara, Sadia, Lar, Nestlé, Malette, Vô Tita, Mate Erva, Tertulia, Duarte.

O seu principal concorrente é o Supermercado Real.

A partir das observações *in loco*, foi possível destacar alguns problemas que impedem o avanço da empresa, sendo eles:

- Ausência de planejamento financeiro: a empresa não possui orçamentos, ferramentas de controle, conseqüentemente não consegue entender o que se passa no seu caixa, tampouco quais são as necessidades ou possibilidades financeiras.

- Comprometimento do crescimento: por não ter controle financeiro, mesmo que se mantenha no mercado, a empresa não conseguirá se tornar mais lucrativa ou sequer investir em maiores estruturas.

- Complicações diante a um imprevisto financeiro: não há uma posição rápida da empresa quanto a uma ameaça iminente. Mesmo com planejamento já se torna difícil controlar as crises e imprevistos, sem gestão alguma é praticamente impossível.

- Perda de oportunidades: a empresa não consegue aproveitar as oportunidades. Encontra dificuldade, para se modernizar e melhorar a qualidade no atendimento. Ela desperdiça a chance de ser melhor, de se diferenciar e de sair à frente dos seus concorrentes.

- Aumento do endividamento: como a empresa não possui controle sobre o seu caixa, e tampouco um plano financeiro, acontecem gastos sem qualquer estratégia e sem visão de futuro.

4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

Na empresa em análise, foram identificados certos problemas em relação à sobrevivência da vida financeira, entre eles, por se tratar de uma microempresa e o número de concorrentes, o valor dos produtos do estabelecimento é atingido, deixando-os acima da média dos Supermercados em geral, segundo Izidoro (2016, p. 68): “A concorrência também influencia muitos gestores na formação de seus preços. Muitas vezes, ela gera uma batalha em que cada empresa disputa uma fatia do mercado e as estratégias, em geral, impactam o preço.”

Sugere-se à empresa verificar a possibilidade de redução de preços de maneira a realizar promoções, pois mesmo que diminua a sua margem de lucro, será equilibrada com o quantitativo de vendas. Como se explica: “[...] a promoção de vendas consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos por parte do consumidor ou do comércio.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 583):

A empresa em destaque ainda não está adaptada a ideia do “novo normal”, não trabalha com Delivery, e ainda possui um caderno que anota todas as vendas feitas por confiança, sendo assim, também não aceita nenhuma forma de pagamento com cartão o que conseqüentemente acaba perdendo vendas ao deixar de fornecer esse modelo de pagamento, sendo que:

É desnecessário explicar todas as possibilidades atreladas aos cartões de crédito. Em grande medida, eles substituíram a caderneta de anotações que o dono do armazém utilizava – mais um serviço do varejo que as empresas financeiras assumiram. Os cartões podem facilitar o pagamento à vista ou a prazo. Normalmente, o cliente deve pagar o valor total na data do vencimento do cartão ou seu valor mínimo – refinanciando o saldo sob juros bastante altos. (HILLMANN, 2013, p. 122).

Sugere-se a empresa em questão analisar que diante a uma pandemia, com restrições impostas de isolamento e distanciamento social, novas formas de atendimento precisam ser adaptadas, como a inserção de aplicativos de Delivery. Segundo SEBRAE, (2020): “Delivery, palavra de origem inglesa que passou a fazer parte do nosso vocabulário sobretudo por volta dos anos 2000, tem como seu principal significado trazer agilidade, comodidade e satisfação para seu cliente.”

Com a atual mudança nos hábitos das pessoas em seu dia a dia, o uso desses aplicativos teve um aumento considerável, tendo em vista a facilidade de realizar um pedido no conforto de casa, além da comodidade, a praticidade e a variedade fazem com que as pessoas utilizem cada vez mais esses programas para solicitar alimentos, dando a importância que no atual momento grande parte da população possui acesso a telefones e a *internet*. Para Kotler; Keller (2006, p. 372): “A entrega refere-se à qualidade com que o produto ou serviço é entregue ao cliente. Isso inclui velocidade, precisão e preocupação com o processo em si.”

Como efeito, os clientes entram em contato e a entrega que é realizada de forma prática e rápida, sem perder tempo e garantindo a venda. Em contrapartida, inserir novas formas de pagamentos é essencial, entre elas por meio do cartão de crédito, pois além de garantir a venda pela sua facilidade irá assegurar o recebimento, isentando a empresa de prejuízos por inadimplência e, conseqüentemente estará criando vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Para Zaccarelli (1996, p. 67): “Vantagem competitiva é qualquer característica

do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação a outras empresas e, por isso, são atraídos para comprar da empresa.”

A empresa em estudo não possui planilhas ou sistemas eletrônicos que facilitem na organização financeira, por isso sugere-se a implantação de *softwares* e planilhas que auxiliem no controle diário e mensal dos movimentos, segundo O’Brien (2002, p. 189): “Os analistas financeiros normalmente utilizam planilhas eletrônicas e outros softwares de planejamento financeiro para avaliar o desempenho financeiro presente e projetado para uma empresa.”

Uma complicação que também foi identificada na empresa em estudo é o fato de haver um déficit de mercadorias dentro do estabelecimento, sem qualquer tipo de planejamento de curto ou longo prazo o que afeta a sua sobrevivência, destaca-se que: “[...] o planejamento de vendas quando é realizado de forma sistemática e constante tem grandes chances de ser um dos responsáveis pelo sucesso da empresa. Mas a que tal conceito se refere? Planejar significa definir uma linha de ação para alcançar um objetivo predefinido.” (FARRA; GEBER, 2020, p. 53).

Sugere-se a empresa em questão a viabilidade de planejamento de um estoque para que possa abastecer as suas prateleiras momentaneamente e coibir situações de o cliente sair do seu estabelecimento de mãos vazias. Segundo Pozo (2010, p. 27): “A importância da correta administração de materiais pode ser facilmente percebida quando os bens necessários não estão disponíveis no momento exato e correto para atender as necessidades do mercado.”

Controlar o estoque possibilita ao gestor realizar suas compras de acordo com a demanda dos seus clientes e identificar também possíveis falhas neste processo. Para Martins; Alt (2006, p. 57): “A gestão de estoques constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relações aos setores que deles utilizam, bem manuseados e bem controlados.”

A aquisição de matérias-primas representa uma variável de suma importância na atividade da empresa em estudo, pois se conduzida da maneira certa irá reduzir os custos e obter uma melhora considerável nos lucros. Neste sentido é definida a importância da administração dos estoques, pois:

O gerenciamento de estoques reflete quantitativamente os resultados obtidos pela empresa ao longo do exercício financeiro, o que, por isso mesmo tende a ter sua ação concentrada na aplicação de instrumentos gerenciais baseados em técnicas que permitam a avaliação sistemática dos processos utilizados para alcançar as metas desejadas. (VIANA, 2002, p. 107).

Assim, fica explícita a necessidade do gerenciamento de um estoque na referida empresa, levando em conta que:

Sem estoque é impossível trabalhar, pois ele funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto. Quanto maior o investimento nos vários tipos de estoque, tanto maiores são a capacidade e a responsabilidade de cada departamento. Para a gerência financeira, a minimização dos estoques é uma das metas prioritárias. (DIAS, 2012, p. 7).

Seguindo esta sugestão, estimula-se que a empresa informatize sistematicamente a gestão do seu controle de estoque, pois:

O controle de estoque pode ser totalmente informatizado: quando as mercadorias chegam, o leitor ótico registra no sistema. Quando elas são vendidas, o leitor também manda esse dado para o controle de mercadorias vendidas e de estoque, analisando as vendas do mês, comparando-as com outros setores e períodos, e fazendo novos pedidos quando estoque atinge o nível mínimo estipulado. (MARTINS; ALT, 2009, p. 158).

Indica-se também um planejamento que o dará mais clareza sobre as suas movimentações financeiras em relação as suas despesas e o esperado em determinado período, para que possa permanecer competitiva.

É importante planejar com antecedência de modo a identificar as mudanças que serão necessárias para que se afirme no mercado de trabalho. Como Gitman afirma (2002, p. 588): “É um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiro para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.”

Nesta perspectiva, Frezatti (2009, p. 14) destaca que: “Planejar é quase uma necessidade intrínseca, como é alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia a dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo.”

Desta forma, fica explícito a grande importância do planejamento financeiro para a sobrevivência da empresa. Sobre isso, Lemes Júnior; Rigo; Cherobim (2002, p. 243), explicam:

O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

Em contrapartida, o planejamento financeiro também é de suma importância para ultrapassar os obstáculos encontrados. Segundo Ross (1998, p.82): “O planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro.”

Considerando que ao fazer isto, mesmo que simplificado, se torna muito mais efetiva as chances da empresa em questão alcançar o seu objetivo e sobreviver diante a pandemia causada pelo Coronavírus.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado expôs como tema principal a sobrevivência financeira e o planejamento de uma microempresa familiar do ramo alimentício em tempos de pandemia, pois além de estar acirrada a competitividade entre as pequenas empresas, existe a importância da lucratividade, em meio a uma crise financeira mundial, a sobrevivência da empresa.

Através das análises foi possível destacar a ausência de planejamento financeiro, conseqüentemente, os preços dos produtos mais elevados do que outros estabelecimentos, falta de alternativas de investimentos pela falta de acesso a créditos financeiros, entre outras complicações que impedem o avanço da empresa.

Nesse sentido, ficou evidente que a pequena empresa precisa tomar medidas que visem o planejamento pós-pandemia, pois desta maneira irá permanecer no mercado sabendo especificamente como deve tomar cada decisão e estar confiante em tomar a escolha certa.

Com o desenvolvimento deste pré-projeto e observações na empresa, foi possível identificar as dificuldades e contrariedades em relação a sobrevivência financeira e a falta de planejamento da microempresa familiar e sugerir ações, medidas e dispositivos que visam o seu desenvolvimento, além de garantir a minimização destes problemas e favorecer na sua sobrevivência e no seu progresso.

REFERÊNCIAS

- BERTI, A. **Análise do capital de giro: teoria e prática.** São Paulo: Ícone, 1999.
- CHERRY, R. T. **Introdução à administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1977.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- COELHO, M. **A essência da administração: conceitos introdutórios.** São Paulo: Saraiva, 2008. Biblioteca virtual universitária. Disponível em <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:583899>>. Acesso em: 04 abr. 2021.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1995.

FARRA, S. P. D.; GEBER, C. O. **Gestão de vendas**: uma visão sobre a arte de vender. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2020, Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/179767>>. Acesso em: 03 mai. 2021.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Orçamento empresarial**: Planejamento e Controle Gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

GITMAN, L. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

_____. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

_____. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GRIFFIN, G. R. **Maquiavel na administração**: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. São Paulo: Atlas, 1994.

HILLMANN, R. **Administração de vendas**: varejo e serviços. Curitiba: Intersaberes, 2013, Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/9992>>. Acesso em: 03 mai. 2021.

IZIDORO, C. **Administração de vendas**. São Paulo: Pearson, 2016. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/151077>>. Acesso em: 03 mai. 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEMES JUNIOR, A. B.; CHEROBIM, A. P.; RIGO, C. M. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, P.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASIERO, G. **Administração de empresas**: teoria e funções com exercícios e casos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://app.sarai.vadigital.com.br/leitor/ebook:582161>>. Acesso em: 04 abr. 2021.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistema, implementação. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

ORLICKAS, E. da. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Administração financeira**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva Digital, 2016. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/biblioteca/main>>. Acesso em: 28 set. 2020.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Como organizar um serviço de delivery eficiente**. 2020. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/41dc3b709f7665ed704fae6663cec130/\\$file/19398.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/arquivos_chronus/bds/bds.nsf/41dc3b709f7665ed704fae6663cec130/$file/19398.pdf)>. Acesso: 18 mai. 2021.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUSA, J. M. de. **Gestão**: técnicas e estratégias no contexto brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2009. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:583782>>. Acesso em: 04 abr. 2021.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

WERNKE, R. **Gestão financeira**: ênfase em aplicações e casos nacionais. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

WYSOCKI, R. K. **Gestão eficaz de projetos**: o ambiente organizacional de gerenciamento de projetos. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. Biblioteca virtual universitária. Disponível em <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:729990>>. Acesso em: 03 abr. 2021.

ZACCARELLI, S. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco, 1996.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.