

MICRO E PEQUENA EMPRESA

Planejamento Financeiro Empresarial -
Estratégias de crescimento e melhoria de resultados.



*Serviço de Apoio às Micro e
Pequenas Empresas Bahia*

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

2015 © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia

Rua Horácio César, 64 – Dois de Julho
Salvador – Bahia, CEP 40060-350
www.ba.sebrae.com.br

Central de Relacionamento Sebrae: 0800 570 0800

Redes Sociais
<https://www.facebook.com/sebraebahia>
<https://twitter.com/sebraebahia>
<https://www.youtube.com/user/sebraebahia>

Proibida a reprodução total ou parcial, por quaisquer meios, sem autorização do Sebrae Bahia. Permitida a transcrição, desde que citada a fonte. Lei nº 9.610 de Direitos Autorais.

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual
Antonio Ricardo Alvarez Alban

Diretor-Superintendente
Adhvan Novais Furtado

Diretor Técnico
Lauro Alberto Chaves Ramos

Diretor de Atendimento
Franklin Santana Santos

Unidade de Acesso a Crédito e Serviços Financeiros
Vitor Cesar Ribeiro Lopes

Conteúdo e Revisão
Marineuza Barbosa Lima e Silva
Consultora da COOLIBA - Cooperativa dos Profissionais Liberais da Bahia

Revisão Gramatical e Linguagem / Editoração
SLA Propaganda

Ilustração
Raphael Nascimento

Atualização em Junho/2016

E21 Educação financeira para micro e pequena empresa: estratégia de crescimento e melhoria dos resultados/Marineuza Barbosa Lima e Silva. – Salvador: Sebrae/BA, 2013.
26 p. ; il. (Série Planejamento Financeiro Empresarial)

1. Educação financeira 2. Micro e pequena empresa 3. Gestão financeira 4. Crescimento econômico I. Título
CDU 336

MICRO E PEQUENA EMPRESA EDUCAÇÃO FINANCEIRA



Introdução

As micro e pequenas empresas atuam em vários setores da economia e são responsáveis por gerar emprego, promover ideias e implementar projetos. O sucesso delas acontece, principalmente, quando concentram seus esforços em mercados pequenos, isolados, despercebidos ou imperfeitos. Muitos destes mercados com problemas de ordem econômica, financeira, técnica, mercadológica, administrativa ou comportamental.

Existe uma grande preocupação com a gestão das pequenas empresas, uma vez que as mesmas são consideradas de grande importância na economia. Os empreendedores têm a notória capacidade de enxergar as oportunidades que surgem e assumir riscos com coragem e persistência, direcionando suas poupanças para os investimentos, muitas vezes, porém, sem o devido planejamento.

E o planejamento é importante para traçar estimativas de necessidades financeiras, orientar a melhor forma de manter a disponibilidade exigida e, quando necessário, obter financiamento para suprir necessidades operacionais, minimizando custos de oportunidade (com investimentos de curto prazo) e evitando custos pesados (programando linhas de crédito).

Esta cartilha foi especialmente desenvolvida com o intuito de facilitar o entendimento de como o crédito utilizado de forma consciente amplia os horizontes daqueles empreendedores que conseguem enxergar as oportunidades que surgem e canalizam recursos para a ampliação, crescimento (baseado em novas ideias), aumento da produtividade, melhora dos produtos e serviços e conduz para mudanças socioeconômicas. Porém, o sucesso destas ações depende da combinação de conhecimento e recursos.



1 O NEGÓCIO X ORÇAMENTO FAMILIAR

O EMPREENDEDOR E A FAMÍLIA APRESENTAM DIFERENTES NECESSIDADES DE CONSUMO.



NECESSIDADES FAMILIARES:



É importante que o empreendedor tenha seus gastos pessoais organizados e que saiba separar as finanças do negócio da sua vida pessoal. É imprescindível entender as necessidades pessoais para ter uma ideia do quanto este negócio está contribuindo na composição da renda familiar através das suas retiradas. Observar se estas retiradas não estão acima da capacidade da empresa e, de certa forma, impedindo que o negócio consiga crescer por falta de reinvestimento. É necessário cuidar deste aspecto constantemente.

O que acontece quando o negócio é a principal fonte de renda da família?

- O empreendedor retira dinheiro da empresa para os seus gastos pessoais;
- Não registra o que retira, produzindo a sensação de que o negócio não está gerando bons resultados;
- As retiradas normalmente são valores que o negócio muitas vezes não suporta.

Após realizar o seu orçamento pessoal e conhecer as suas necessidades de manutenção pessoal, determine um pró-labore.

Mas, afinal, o que é um PRÓ-LABORE?



Pró-labore é uma expressão em latim que significa "pelo trabalho". Corresponde à remuneração recebida pelo sócio que trabalha na empresa. Esta retirada não é quanto se deseja e, sim, o quanto a empresa pode pagar, considerando a sua geração de recursos.

NECESSIDADES DO EMPREENDIMENTO

Agora vamos falar das necessidades de recursos de um empreendimento. Ao elaborar o planejamento financeiro, devemos ter como base o conhecimento da dinâmica do negócio e o quanto ele necessita para sobreviver. Após consolidar as informações em planilhas específicas de Fluxo de Caixa e Demonstração de Resultado, poderá ser previsto o resultado de caixa e o lucro líquido a ser obtido, através de previsão de vendas e despesas a ser realizada pela empresa em determinado período.

Através das projeções, o empreendedor terá as informações sobre necessidades ou excessos de caixa, tendo a oportunidade de planejar formas de financiamento ou investimentos adequados às atividades da empresa.

As necessidades para a empresa dependem do tipo de negócio, do seu tamanho, do seu formato e dos seus planos.



O negócio é conceituado como um comércio ou empresa que é administrado por pessoa(s) que gerencia(m) os recursos financeiros com o intuito de gerar bens e serviços, e por consequência proporciona a circulação de capital de giro (Wikipédia).

Em outras palavras, podemos dizer que se entende por negócio toda e qualquer atividade econômica com o objetivo de gerar lucro.

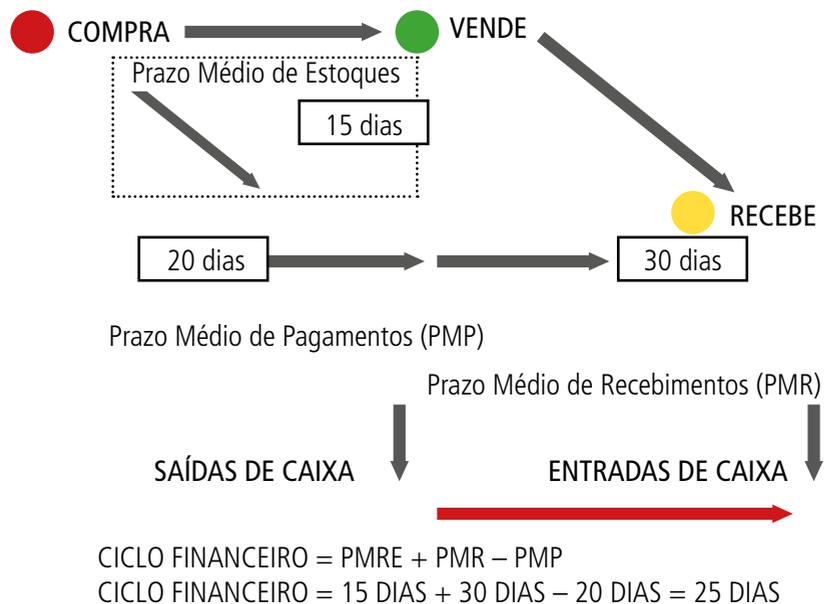
Normalmente, nas micro e pequenas empresas, o responsável pela administração financeira é o próprio empresário, que se desdobra em controlar as vendas, as compras e a produção. Mas que, por vezes, deixa de elaborar controles sistematizados que podem gerar resultados mais efetivos como: orçamentos, fluxo de caixa, administração do controle de contas a receber, contas a pagar, do estoque e, também, a demonstração do resultado.

Organizando e controlando os recursos (capital) que estão no giro do negócio, é possível realizar um planejamento mais eficaz. O capital de giro é entendido como o somatório dos recursos investidos na sustentação das atividades operacionais, e que se transformam a todo momento durante o ciclo operacional: dinheiro e contas a pagar que dão origem ao estoque; o estoque ao ser vendido transforma-se em dinheiro ou em contas a receber; contas a receber que originam caixa; que, por sua vez, se transforma em fonte para pagamentos diversos. É um ciclo que se repete durante toda a vida empresarial.



O segredo está em equilibrar as entradas e saídas, realizando boas negociações e, principalmente, está no ponto adequado que garanta a fluidez do giro no negócio e conhecer o seu ciclo financeiro.

GRÁFICO QUE REPRESENTA A DINÂMICA DO CICLO FINANCEIRO



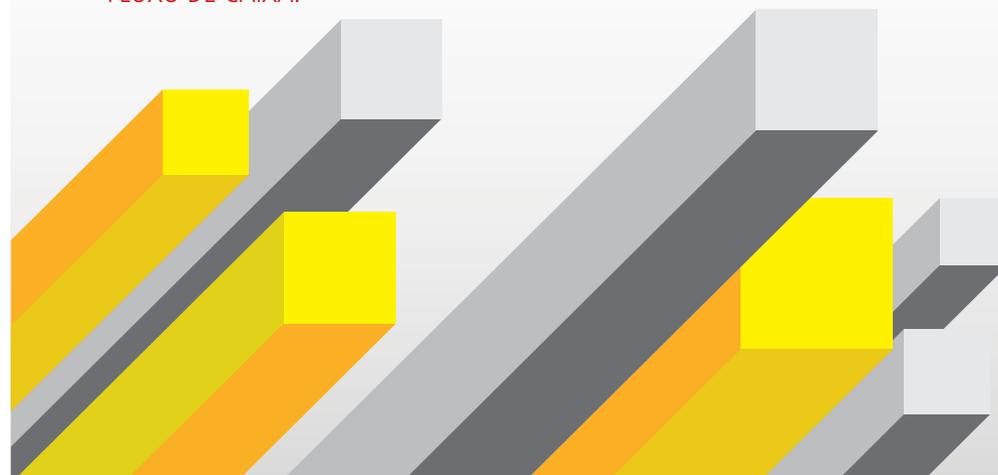
Neste exemplo, a necessidade de recurso em giro é de 25 dias, período em que deve organizar as suas finanças para que o capital próprio seja suficiente para bancar essa necessidade. Se perceber que não tem como contar com os recursos da empresa, é hora de negociar com o seu fornecedor um prazo maior para pagamento das suas compras, que permita o casamento entre estes prazos, ou seja, possibilitar o autofinanciamento. Não gerando, assim, a necessidade de buscar recurso no mercado financeiro, que se não for bem planejado contribui significativamente para o endividamento e conseqüentemente para a redução da margem de lucro.

O capital de giro é composto das seguintes contas:

Disponibilidade: é o recurso necessário para pagar salários e matéria-prima, comprar ativos imobilizados, pagar impostos, despesas fixas diversas etc. O objetivo do empreendedor é manter um caixa suficiente para arcar com seus compromissos, de forma que mantenha sua posição creditícia e atendimento de necessidades de caixa de forma inesperada. **FERRAMENTA RECOMENDADA: CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA E ORÇAMENTO.**

Créditos a Receber: são gerados pela concessão de crédito das empresas, em função das vendas a prazo através de duplicata, cheque, cartão e outras formas de crediário. A administração eficiente depende da política de crédito adotada pela empresa que determina a seleção de crédito, padrões, condições e políticas de cobrança. A concessão de crédito aumenta o volume de vendas, mas pode afetar diretamente o caixa da empresa devido à prorrogação dos recebimentos e da inadimplência, aumentando a necessidade de recursos. **FERRAMENTA RECOMENDADA: CONTROLE DE CONTAS A RECEBER E FLUXO DE CAIXA.**

Valores a Pagar: são gerados pela obtenção de crédito dos fornecedores, em função das compras a prazo através de duplicata, cheque, cartão e outras formas de pagamento. A obtenção de crédito possibilita a formação de recursos em giro, mas pode afetar diretamente o caixa da empresa devido a descasamentos dos prazos de recebimento, aumentando a necessidade de recursos. **FERRAMENTA RECOMENDADA: CONTROLE DE CONTAS A PAGAR E FLUXO DE CAIXA.**



Estoques: são bens necessários ao processo produtivo e de vendas e representam um investimento significativo por parte das empresas. São considerados investimentos por haver empate de capital. O empresário deve procurar sempre manter na sua estrutura operacional níveis de estoques que se enquadrem em padrões mínimos e máximos ditados pela segurança e pelo bom senso, tendo como objetivo ter os bens certos nas quantidades certas e na hora e local certos. **FERRAMENTA RECOMENDADA: CONTROLE DE ESTOQUE.**

É válido lembrar que a má gestão dos estoques tem sido uma das maiores causas do descontrole financeiro e de problemas de gestão dos empreendimentos, a exemplo de: compras inadequadas, esforço de vendas insuficiente, falta de conhecimento de tendências de mercado, entre outras.

Lembre-se que, desde o momento em que a empresa efetua uma compra até o momento em que as compras foram transformadas ou não, e finalmente vendidas, as mercadorias da empresa estão nos estoques. O período de tempo representado em valores de estoques determina uma necessidade de recursos para o seu financiamento.

Quando a venda é realizada, nem sempre o valor entra imediatamente em caixa (caso de venda à vista). Portanto, uma grande parte das vendas das empresas é realizada a prazo, o que exige, mais uma vez, um volume de recursos para financiar estas vendas. Quanto maiores forem os prazos de venda e recebimento, maiores serão as necessidades de recursos.

Parte ou todas estas necessidades operacionais para financiar estoques e financiar vendas a prazo podem ser arcadas pelos diversos tipos de fornecedores que a empresa possui, através do crédito comercial, e esporadicamente busca de crédito numa instituição bancária.

Visando prosperar, o negócio deve ser cuidado desde o início. O empresário deve dedicar-se a fazer contas, pagar impostos, respeitar os limites de retiradas da empresa, respeitar e preocupar-se com os seus colaboradores.

Falando um pouco das finanças dos colaboradores

Quanto ao quesito “preocupar-se com os seus colaboradores”, é necessário orientá-los no sentido de ter cuidado com o seu dinheiro e elaborar o planejamento de sua vida, ajudá-los a entender que as necessidades pessoais não devem ser confundidas com desejos exacerbados – que normalmente são bancados às custas de endividamentos e comprometimento da receita acima da sua capacidade. Ensine-os a lidar com as tentações dos crediários e viver dentro da sua realidade financeira.



As pesquisas mostram que a qualidade de vida das pessoas está sendo afetada pelo elevado nível de endividamento. Dinheiro foi feito para gastar, porém, ao utilizá-lo, deve ser feito de forma equilibrada e que permita suprir as verdadeiras necessidades, aprendendo a poupar para gerar estabilidade futura. Um funcionário feliz e equilibrado financeiramente produz mais e apresenta melhores resultados para o negócio.

Faça-o compreender o valor do dinheiro, pois ele é fácil de gastar e difícil de ganhar. É comum ouvir das pessoas que está “faltando salário e sobrando mês”.

2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O planejamento financeiro é um instrumento utilizado pelas empresas para direcionar suas ações, de modo que os objetivos a curto e longo prazo sejam alcançados. É uma declaração formal do que deverá ser feito no

futuro. O planejamento financeiro, para ser efetivo, deve ser essencialmente conduzido com acompanhamento sistemático de métodos formais (planilhas) como: orçamentos, fluxo de caixa, capital de giro, demonstração de resultado e balanço patrimonial.

O planejamento financeiro pode ser realizado para atender a dois objetivos:

Estratégicos - ações de longo prazo.

Operacionais - ações de curto prazo.

Os empreendedores das micro e pequenas empresas precisam criar o hábito de desenvolver controles que possam gerir o negócio com mais eficiência. Realizar planos para o futuro e desenvolver um plano de desenvolvimento passo a passo, focando o sucesso do empreendimento.

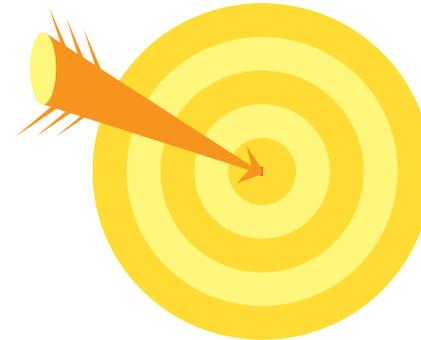
A educação financeira pauta-se no princípio de saber como ganhar, gastar, economizar e investir o dinheiro, objetivando a melhoria contínua das atividades.

Planejar é organizar-se antes de agir, considerando as possibilidades de atingir objetivos e metas, com acompanhamento e controle.

POR QUE PLANEJAR?

O segredo da boa educação financeira está no equilíbrio. Direcionar os recursos, de modo que consigam equacionar as contas e gerar bons resultados. O planejamento é uma etapa muito importante para o empreendedor. Não é um processo tão complicado quanto aparenta, apenas requer entendimento de conceitos básicos e respostas para alguns questionamentos.

O que se pretende para o futuro, qual é o seu alvo?



Identifique oportunidades. Um bom planejamento possibilita tirar proveito do momento econômico e político, gerando a satisfação pessoal e promovendo equilíbrio e controle. Enfim, assumir um projeto que garanta a continuidade do negócio.

É necessário seguir fases essenciais do processo visando o sucesso que se pretende atingir e os objetivos a serem conquistados, sem desgastes, erros e remendos. Ao cumprir as fases, os empreendedores serão capazes de observar deliberadamente as possibilidades do sucesso do plano futuro:



Planejar é um ato de seriedade e profissionalismo. Neste momento o empreendedor precisa:

- 1. Observar as oportunidades;**
- 2. Estabelecer objetivos e metas;**
- 3. Fazer orçamentos;**

4. Listar as atividades necessárias para o alcance das metas – Plano de ação;
5. Elaborar um cronograma realista;
6. Determinar quem são as pessoas responsáveis por realizar as atividades;
7. Realizar controles de registro de gastos e resultados alcançados;
8. Revisar constantemente o plano para corrigir eventuais falhas.

Não é possível iniciar um processo de planejamento financeiro sem antes conhecer a realidade atual da empresa e do empresário. Separar as contas da empresa das do proprietário é o primeiro passo.

Uma empresa dinâmica e preocupada em se manter no mercado apresenta constantes necessidades de investimentos. Porém, antes de desembolsar qualquer recurso, planeje, pesquise, estude e relacione todos os gastos possíveis, como: reforma, instalações, equipamentos, contratações de serviços e de empregados, treinamento, documentação etc.

Em seguida, determine o prazo em que os valores serão desembolsados, verificando a disponibilidade de capital para os pagamentos, tanto próprios quanto de terceiros. Elabore um cronograma de desembolso e correlacione com o seu fluxo de caixa.

Através do planejamento, a empresa poderá ter conhecimento do nível de financiamento necessário para se dar continuidade às suas atividades, gerando segurança ao decidir quando e como a necessidade de recursos será financiada.

Cronograma de Desembolso

ETAPAS	PERÍODOS / MESES						TOTAL (R\$)
	Dez./x0	Jan./x1	Fev./x1	Mar./x1	Abr./x1	Mai./x1	
Expansão e reforma do imóvel (R\$)	10.000	15.000	15.000				40.000
Compra de móveis e carpintaria (R\$)		14.000	10.000				24.000
Contratação e treinamento de empregados (R\$)	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	14.400
Capital de giro (fornecedores) (R\$)	15.000	15.000	12.000	12.000	12.000	12.000	78.000
TOTAL (R\$)	27.400	46.400	39.400	14.400	14.400	14.400	156.400

O exemplo acima demonstra a necessidade de capital, mesmo antes de o empreendimento começar a gerar os novos resultados planejados.

É esse processo de acompanhamento que possibilita instituir determinadas ações para corrigir falhas ou aproveitar oportunidades que permitem investir para o crescimento do empreendimento. É justamente na fase do investimento que se torna necessário desenvolver um plano de negócio.

O que é e como montar um plano de negócio?

O plano de negócio permite que o empreendedor conheça muito mais sobre o negócio e o mercado, seguindo um roteiro simples e objetivo para chegar ao bom resultado.



Trata-se de uma ferramenta de planejamento detalhada, que deve ser construída para auxiliar o empreendedor na tomada de decisão e, a cada passo, deve-se fazer o máximo de anotações possíveis. Este plano dará uma noção prévia do resultado daquilo que está pretendendo investir do ponto de vista financeiro, por meio de projeções de faturamento, custos e despesas. O plano apresenta a viabilidade do negócio, dos clientes, dos fornecedores, dos concorrentes e da organização necessária ao seu bom funcionamento.

O plano de negócio deve também ser entendido como um documento aberto para constantes atualizações e orientação ao empreendedor no desenvolvimento da empresa.

O sucesso de qualquer negócio depende de um bom planejamento. Embora qualquer negócio ofereça riscos, é possível prevenir-se contra eles. Pensar estrategicamente aumenta a chance de sucesso para qualquer negócio e também facilita a busca por investidores. E é sobre esse ponto que vamos conversar agora.

Em qualquer fase na constituição do negócio, o principal tema tratado diz respeito a finanças.

COMO ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO BASEADO NA META

Meta: aumentar o faturamento em 30%.
Prazo: até junho/x1.

O QUE FAZER	POR QUE FAZER?	QUEM VAI FAZER?	QUANDO?	COMO?	QUANTO VAI CUSTAR?
Objetivo	Razão de ser	Responsável	Prazo	Meios e métodos	Valores necessários
Ampliar a área de atendimento	Para aumentar a capacidade de vendas em 30%	Antonio José	De dezembro/x0 a fevereiro/x1	Contratar arquiteto, engenheiro e mestre de obras. Comprar material de construção	R\$ 40.000,00
Compra de balcões e araras e carpintaria	Aumentar a capacidade de vendas	Maria Joana	Janeiro/x1	Contato com o fornecedor Y	R\$ 24.000
Contratação de 2 atendentes	Aumento das vendas	Maria Joana	Dezembro/x0	Contato com agência de emprego	R\$ 2.400/mês
Compra de mercadoria para 6 meses	Aumento das vendas	Maria Joana	Dezembro/ x0 a maio/ x1	Distribuidores z e y	R\$ 78.000
TOTAL					R\$ 156.400

Ao investir nas instalações, nos maquinários, nos móveis, no estoque, no pagamento das despesas fixas, no marketing, entre outros, é necessário ter

recursos. De onde provêm os recursos para concretizar o plano? Estes recursos podem ser materializados baseados em duas fontes:



RECURSOS PRÓPRIOS

OU



RECURSOS DE TERCEIROS

POUPANÇA, HERANÇA, LUCRO OBTIDO DO NEGÓCIO

Os recursos próprios são representados pelo montante de dinheiro que o empreendedor possui, fruto de suas economias.

EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS, INVESTIDORES

Os recursos de terceiros representam valores advindos de fontes onerosas.

A decisão por certo investimento tem que considerar principalmente a razão e a necessidade (modernização, ampliação, expansão) e avaliar as fontes viáveis dos recursos a serem investidos, conforme o exemplo abaixo:

ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS E DAS FONTES DE RECURSOS

APLICAÇÕES (INVESTIMENTO)	Fontes de recursos (R\$)		TOTAL (R\$)
	Própria	Terceiros	
Construção civil	8.000	32.000	40.000
Compra de móveis	4.000	20.000	24.000
Capital de giro (6 meses)	62.400	30.000	92.400
Total	74.400	82.000	156.400

3 ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO

Como demonstrar a evolução dos investimentos de uma determinada empresa?

Investimentos são valores aplicados estrategicamente nos ativos patrimoniais

das pessoas físicas e jurídicas com objetivo de ter resultados. A demonstração da evolução dessas aplicações é retratada no Balanço Patrimonial.

BALANÇO PATRIMONIAL
 É um demonstrativo que tem por finalidade mostrar a posição patrimonial de uma empresa ou pessoa física, bem como a sua evolução, apresentado na forma de ATIVO E PASSIVO.

<p>ATIVO Representa a estratégia do dinheiro da empresa, quanto ao rumo que está tomando, baseada nos investimentos ou aplicações de recursos em bens (dinheiro, mercadoria, matéria-prima, máquinas, equipamentos etc.) e direitos (contas a receber, cheques pré-datados, cartão de crédito) que estão disponíveis para serem utilizados.</p>	<p>PASSIVO São as fontes de recursos, ou seja, de onde vieram os recursos que foram aplicados (empréstimos, fornecedores, capital dos sócios, lucros do negócio etc.).</p>
---	--

BALANÇO PATRIMONIAL: Para entender melhor, observe a seguinte estrutura:

	ATIVO	PASSIVO	
CAPITAL DE GIRO	<p>CIRCULANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade • Caixa • Estoque • Contas a Receber • Outros 	<p>CIRCULANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores • Obrigações Trabalhistas • Obrigações Fiscais 	RECURSOS DE TERCEIROS
ATIVO FIXO PERMANENTE	<p>NÃO CIRCULANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos • Imóveis • Máquinas • Veículos 	<p>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital • Lucros 	CAPITAL PRÓPRIO

Os bancos determinam a sua linha de financiamento considerando a necessidade operacional específica da atividade e a capacidade de pagamento gerada pelo negócio.

Necessidade de Financiamento



Após avaliar a necessidade de recursos, é hora de identificar e avaliar as linhas de crédito e seus benefícios, tanto em relação aos juros quanto aos prazos. Quem não já ouviu o ditado que diz que “a pressa é inimiga da perfeição”? Pois é, quando nos deixamos levar pela emoção e a ânsia em ver o projeto funcionar, corremos o risco de tomar decisões menos assertivas. E, pensando em dinamizar o processo, decide-se investir os recursos que seriam destinados para o giro na compra de máquinas e para a reforma, decisão esta que pode provocar sérios problemas de necessidade de capital de giro.

O sucesso do crédito é seu direcionamento e o casamento com as fontes geradoras do pagamento.

Principais fontes de pagamento:

- **FLUXO DE CAIXA** – O resultado mede a capacidade em honrar o endividamento de curto prazo.
- **GERAÇÃO DE LUCRO AO LONGO DO TEMPO** – O lucro gerado deve ser reinvestido e destinado ao crescimento do negócio.
- **APORTE DE CAPITAL** – Os sócios, novos acionistas ou financiadores que podem aportar recursos.

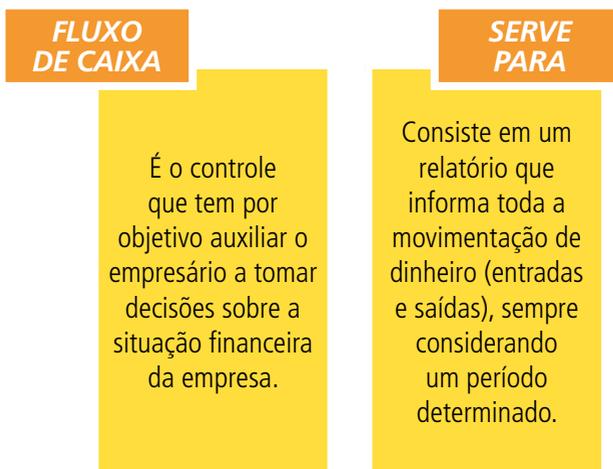
Definidas as projeções de gastos, é necessária a elaboração do controle de fluxo de caixa projetado. A partir daí, definir onde buscar as fontes de recursos que ofereçam mais conforto financeiro e sejam compatíveis com a dinâmica do negócio.

Fluxo de Caixa

A maioria dos gestores das micro e pequenas empresas não se dedica ao planejamento e, quando o fazem, este costuma ser informal e sigiloso, sem, contudo, discuti-lo com a equipe e tampouco colocá-lo no papel.

Quando o empresário opta por realizar o planejamento financeiro, os resultados do processo serão: desenvolvimento do fluxo de caixa e orçamento de caixa.

O que é o Fluxo de Caixa



O fluxo de caixa é o demonstrativo que permite que o gestor visualize e analise os recursos financeiros que entram e que saem da empresa em um determinado período. É uma ferramenta indispensável para a administração da empresa, pois possibilita que o gestor possa analisar e planejar ações significativas, e não colocar em risco a sobrevivência e sucesso do negócio

Modelo de Fluxo de Caixa Projetado

Descrição	Mês dez./x0	Mês jan./x1	Mês fev./x1	TOTAL DO TRIMESTRE (R\$)
1. Saldo inicial (R\$)	3.000	27.400	40.400	3.000
ENTRADAS (R\$)				
Vendas à vista projetado	20.000	30.000	32.000	82.000
Vendas no cartão projetado	30.000	20.000	30.000	80.000
Aporte de capital sócios				
Liberção de empréstimo capital de giro		30.000		30.000
Liberção de empréstimo longo prazo	32.000	20.000		52.000
2. Total de entradas (R\$)	82.000	100.000	62.000	244.000
SAÍDAS (R\$)				
Pagamento de fornecedor de mercadorias	20.000	30.000	40.000	90.000
Pagamento de impostos	2.000	2.400	6.200	10.600
Pagamento de salário	10.000	10.000	10.000	30.000
Pagamento de pró-labore	6.000	6.000	6.000	18.000
Pagamento de despesas fixas diversas	4.000	4.000	4.000	12.000
Aluguel	5.000	5.000	5.000	15.000
Pagamento de contador	600	600	600	1.800
Pagamento de reforma	10.000	15.000	15.000	40.000
Pagamento de fornecedor equipamentos e máquinas		14.000	10.000	24.000
Pagamento de empréstimo capital de giro				
Pagamento de empréstimo longo prazo				
3. Total das saídas (R\$)	57.600	87.000	96.800	241.400
4. Saldo operacional (2 - 3) (R\$)	24.400	13.000	-34.800	2.600
5. Saldo final (1 + 4) (R\$)	27.400	40.400	5.600	5.600

Como se pode observar no fluxo de caixa exemplificado acima, foram consideradas no primeiro mês as entradas originadas do capital próprio e de terceiros, que custearam os gastos das novas aquisições, como: reforma, compra de móveis, mercadoria, despesas fixas. Gerou saldo positivo que suportou as

oscilações dos meses subsequentes, principalmente quando apresentou saldo operacional negativo nos último mês do trimestre.

Demonstração de Resultado

Trata-se de um demonstrativo que permite medir a eficiência operacional. Enquanto o fluxo de caixa apresenta o resultado do caixa dia a dia, a demonstração de resultado indica se o negócio é lucrativo ou não. É onde se registram as vendas e todos os gastos operacionais necessários (fixos e variáveis).

As vendas brutas correspondem ao volume de receita realizada num determinado período, independente da forma que foi negociada: se à vista ou a prazo.

Os gastos variáveis têm relação direta com as vendas. São os custos dos produtos que foram vendidos no período, são as comissões pagas.

Os gastos fixos não têm relação direta com as vendas. São os gastos operacionais necessários para o funcionamento da empresa. Mesmo a empresa vendendo ou não, eles vão ocorrer: água, energia, telefone, aluguel, salário, pró-labore, entre outros.

MODELO DE DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO		
DISCRIMINAÇÃO	VALORES R\$	%
1. Vendas brutas no trimestre	164.000,00	100%
2. (-) Custos dos produtos	68.000,00	41%
3. (-) Comissões sobre vendas	1.640,00	1%
4. (-) Impostos sobre vendas	6.560,00	4%
5. (=) Margem de contribuição	87.800,00	54%
6. (-) Despesas fixas	76.800,00	47%
7. (=) Lucro	11.000,00	7%

O lucro líquido esperado, apresentado no demonstrativo acima, poderá ser utilizado para planejamento de aplicações de recursos excedentes, reinvestindo para ampliar o negócio. Medidas corretivas também poderão ser providenciadas, caso o resultado líquido realizado não esteja de acordo com o planejado.

Ao analisar os exemplos dos controles apresentados, se observa o seguinte:

1. O fluxo de caixa projetado apresenta saldo positivo que suporta a parcela do financiamento;
2. O lucro projetado representa a remuneração do capital que foi investido e serve para medir a capacidade de reinvestimento. Quanto mais esse resultado é reaplicado no negócio, mais condições ele tem de crescer e enfrentar as adversidades do mercado.

Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa qual o nível mínimo de vendas para que a empresa não trabalhe com as contas no vermelho. É o ponto de nivelamento das suas vendas comparativamente aos seus gastos fixos e variáveis. Com base no exemplo anterior, vejamos como calcular as vendas no ponto de equilíbrio.

Fórmula: PE = $\frac{\text{Despesas Fixas}}{\% \text{ Margem de Contribuição}}$

Então, PE = $\frac{R\$ 76.800,00}{54\%} = R\$ 142.222,22$ no trimestre, média mensal de R\$ 47.407,41

Ou seja, quando as vendas atingiram o nível de R\$ 47.407,41 no mês, a empresa não está tendo nem lucro nem prejuízo. Estará pagando apenas as suas atividades operacionais, mas não sobrá dinheiro para a empresa reinvestir e nem remunerar o capital dos sócios.

CONTROLES FINANCEIROS QUE AUXILIAM UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO



Observe o gráfico anterior e veja quando as ações são planejadas e coordenadas e seus reflexos financeiros podem ser vistos antecipadamente através de orçamentos projetados. É preciso entender que planejamento, associado à boa gestão dos recursos, é essencial para promover o desenvolvimento empresarial.

4 VAMOS ENTENDER UM POUCO SOBRE CRÉDITO, CONCESSÃO E A INFLUÊNCIA NO NEGÓCIO

O que é crédito?

É todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado.

Pensando nesse conceito, avaliamos o seguinte: ao investir em um negócio como sócio, uma pessoa estará cedendo parte do seu patrimônio (dinheiro) para esse empreendimento, visando um retorno que garanta a sua estabilidade financeira.

A opção de investimento em um determinado negócio gera dúvidas e requer respostas para os seguintes questionamentos: É seguro? É rentável, a ponto de gerar lucro através de suas receitas? Por essa razão, os investimentos se amparam no equilíbrio dos seguintes objetivos:

LIQUIDEZ	SEGURANÇA	GERAÇÃO DE RECEITA
O negócio vai gerar caixa suficiente para honrar o crédito na data estipulada do pagamento?	Qual o risco deste negócio?	O que se espera obter com este investimento?

E quando o dinheiro não é suficiente para materializar os investimentos que necessita?

A opção é buscar o capital de terceiros. Que pode ser um parceiro comercial, um banco, a família.

O crédito tem um papel fundamental na economia, pois aumenta o nível de

atividade empresarial, estimula a demanda, cumpre o papel social e facilita a execução de projetos para as empresas. Por outro lado, se não for utilizado da forma correta pode tornar empresas e pessoas físicas altamente endividadas.

Então, ao buscar o crédito, preste muita atenção quanto a sua destinação. Os bancos normalmente se amparam nos seguintes pilares para a sua concessão:



Planeje e elabore controles, pesquise, para não correr o risco de usar os recursos de capital de giro, com juros maiores e prazos mais curtos, para financiar investimento cujo retorno se dará no longo prazo, e não conseguir quitar a dívida (e gerar para o negócio e proprietários verdadeiras dores de cabeça e noites de sono perdidas).

ESTRUTURAÇÃO DO EMPRÉSTIMO – MODALIDADES E LINHAS DE CRÉDITO

MODALIDADES	LINHAS	PARA QUE SERVE	FONTE DE PAGAMENTO	RISCOS
CRÉDITO PARA CAPITAL DE GIRO (destinado para suprir necessidade temporária de caixa da empresa para pagamento de funcionários, estoques, tributos, outros compromissos de curto prazo)	Cheque Especial	Atender a necessidade emergencial.	Pagamento é feito com caixa gerado na venda de bens e serviços.	Falta de controle. Utilização de limite sem planejamento, pagamento de altas taxas de juros.
	Capital de Giro	Dar suporte à necessidade de recursos em giro.	Parcelas mensais, com o caixa gerado em decorrência das vendas e dos lucros.	Desvio para outras finalidades ou investir na compra de ativos fixos.
	Cartão de Crédito	Financia as compras para o giro do negócio e pequenos investimentos em equipamentos e máquinas.	Pagamento de uma única vez, se a compra for à vista, ou em parcelas iguais, se a compra for a prazo. Depende das condições estipuladas pelo fornecedor.	Descontrole do empreendedor. Pagamento do valor mínimo, ônus com juros exorbitantes.
	Desconto de Títulos	Dar suporte aos ativos circulantes, quando o capital não for suficiente.	A liquidação é efetivada quando o título for liquidado.	Cliente não honrar o pagamento e comprometer o caixa gerado no mês.
	Antecipação de Crédito ao Lojista (vendas de cartão de crédito)	Dar suporte à necessidade de recursos em giro.	Na data prevista para recebimento do crédito.	Descontrole dos recebíveis e que o crédito se torne rotina. Taxas de juros devem ser pesquisadas.

FINANCIAMENTO EM INVESTIMENTO FIXO (operação de crédito de longo prazo, para financiar a implantação, ampliação, expansão, reposicionamento e modernização)	FNE, BNDES Automático, PROGER	Dar suporte à compra de ativos permanentes (máquinas, equipamentos, reformas, construções, veículos etc.).	Pagamentos feitos através de amortizações mensais, prolongados e baseados no retorno destes investimentos através dos lucros gerados pelas operações normais do negócio.	Descontinuidade do negócio. Visão de curto prazo por parte do empresário. Imediatismo.
	FINAME	Dar suporte à compra de ativos permanentes (máquinas, equipamentos novos).	Pagamento feito através de amortizações mensais, através dos lucros gerados pelas operações normais do negócio.	Descontinuidade do negócio. Visão de curto prazo por parte do empresário. Imediatismo.
	Cartão BNDES	Cartão com limite pré-aprovado para compra de máquinas, equipamentos, softwares, móveis, veículos e insumos.	Pagamento feito através de amortizações mensais, através dos lucros gerados pelas operações normais do negócio.	Descontinuidade do negócio.

As principais instituições financeiras possuem larga oferta para este tipo de crédito. O importante é pesquisar a melhor taxa de juros e condições para pagamento. Nem sempre a facilidade de crédito representa um bom negócio.

Linha de Crédito para Capital de Giro: destinada para suprir necessidades de curtíssimo prazo, como compra de mercadoria para estoque, matéria-prima e insumos e despesas fixas.

Linha de Crédito para Investimento em Ativos Fixos: destinada para compra de máquinas, equipamentos, construções, reformas, instalações, pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Os créditos destinados para esta finalidade acompanham o tempo de retorno do investimento, os prazos são maiores, taxas de juros menores, além de carência para iniciar o primeiro pagamento da parcela principal.

Para quem está iniciando o negócio são normais algumas desconfianças por parte do investidor, que irá se pautar das mais diversas garantias para assegurar o retorno do capital investido na sua ideia de negócio.

5

INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS QUE APOIAM EMPREENDIMENTOS DE PEQUENO PORTE

O sistema financeiro nacional é formado por instituições sólidas e capitalizadas, que contribuem para o fortalecimento da economia por meio de intermediação dos recursos financeiros, captando recursos das pessoas e empresas que têm disponibilidade para fazer aplicação e emprestando para quem necessita financiar seus projetos empresariais. Assim, contribuem para o desenvolvimento do país, com o chamado crédito produtivo. Além disso, liberam crédito para o consumo, aumentando o poder de compra dos consumidores.

Destacamos algumas instituições que são fontes de crédito para os mais variados públicos:

- **Bancos públicos e privados** – Operam com as mais variadas linhas de crédito para capital de giro e investimento, e oferecem grande número de produtos e serviços bancários úteis para a gestão das empresas, tais como: cobrança, recebimento de contas, transferências de recursos, poupança, captação de depósito à vista e a prazo.
- **BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social** – É responsável pela política de investimentos de longo prazo do Governo Federal. Sua atuação é voltada para impulsionar o desenvolvimento econômico sustentável e diminuir o desequilíbrio regional.
- **Bancos de desenvolvimento estadual e regional** – São instituições financeiras que oferecem financiamentos para projetos empresariais e contribuem para o fomento ao desenvolvimento econômico regional.
- **Cooperativas de crédito** – Instituições constituídas na forma associativa, sem fins lucrativos, com o objetivo de prestar assessoramento técnico e assistência creditícia a seus associados. Geralmente oferecem os mesmos produtos e serviços disponibilizados pelos bancos.
- **Instituições de microcrédito** – Organizações que atendem à demanda de crédito de baixo valor para pequenos negócios.
- **Financeiras** – São sociedades de crédito, financiamento e investimento cuja função é financiar bens de consumo duráveis aos consumidores finais.

6 SERVIÇOS FINANCEIROS OFERECIDOS PELOS BANCOS

Os serviços financeiros oferecidos pelas instituições de crédito vão além da oferta de empréstimos e financiamentos. Os bancos oferecem uma gama de serviços financeiros que contribuem para a melhoria da gestão das empresas.

Serviço	O que é	Benefícios	Cuidados ao adquirir
CONTA CORRENTE	Instrumento que permite a movimentação dos recursos por meio de depósitos e saques.	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento com o sistema financeiro Segurança e comodidade Melhor gestão financeira (separa receitas e gastos empresariais dos pessoais) 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisar o valor da tarifa bancária Cuidado para não emitir cheques sem fundos
CUSTÓDIA DE CHEQUE	Guarda de cheques pré-datados recebidos pela empresa e compensados nas datas programadas.	<ul style="list-style-type: none"> Segurança Melhor organização interna 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento das despesas bancárias Custo para reverter a operação de custódia
GERENCIADOR FINANCEIRO ELETRÔNICO	Aplicativo que possibilita a conexão com o sistema informatizado dos bancos. Permite realizar serviços bancários sem sair da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Comodidade Organização Mobilidade na execução de transações bancárias Redução das despesas bancárias 	<ul style="list-style-type: none"> Níveis de acesso Acesso em computadores públicos Despesas com atualizações dos softwares
PAGAMENTO ELETRÔNICO DE SALÁRIO	Pagamento de salários aos funcionários via transferência de arquivo ou via gerenciador financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> Segurança Inclusão bancária dos funcionários Economia de tempo 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento das despesas Obrigatoriedade de abertura de conta corrente para funcionários
CESTA DE PRODUTOS FINANCEIROS PARA FUNCIONÁRIOS	Utilização dos serviços e produtos bancários pelos funcionários, tais como: cartões de crédito, crédito consignado, poupança, entre outros.	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da disponibilidade de caixa (a empresa deixa de ser fonte de crédito extra, como o vale, passando para esse papel para os bancos) 	<ul style="list-style-type: none"> Descontrole financeiro dos funcionários
COBRANÇA BANCÁRIA	Cobrança por meio de boletos, de acordo com negociação realizada.	<ul style="list-style-type: none"> Redução da inadimplência Recebimento em dia Organização das vendas a prazo Facilidade de pagamento pelo cliente Redução de gastos Melhoria do atendimento Facilidade para protestar títulos 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento das despesas Distanciamento dos clientes
RECEBIMENTOS DE VENDAS COM CARTÕES DE CRÉDITO E DE DÉBITO	O valor das vendas realizadas por meio de cartão de crédito é creditado diretamente na conta corrente da empresa, descontando a taxa de administração.	<ul style="list-style-type: none"> Aumento das vendas Fidelização Redução da inadimplência Antecipação de recebíveis Acesso a capital de giro 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento das despesas Necessidade de pesquisa

CARTÃO EMPRESARIAL	Cartão com função de débito e crédito para a empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Compra a prazo Controle das despesas externas Melhor gestão financeira Planejamento financeiro Acesso ao crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Utilização inadequada Pontualidade de pagamento Adequação do limite de crédito
DÉBITO AUTOMÁTICO	Autorização aos bancos para efetuar débitos na conta corrente referentes a diversas despesas nos respectivos vencimentos.	<ul style="list-style-type: none"> Comodidade Ganhos financeiros Redução de risco de atraso de pagamento Organização 	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade de maior controle da conta corrente

A utilização dos serviços oferecidos pelos bancos requer um controle cuidadoso dos recursos que circulam na conta corrente da empresa. Realize acompanhamentos constantes, através da conciliação bancária, com bastante cautela para evitar descontrole.

7 DICAS FINAIS

Antes de tudo, é preciso se certificar de que os financiamentos são mesmo necessários. Dinheiro emprestado deve ser bem aplicado para não transformar o sonho num pesadelo. É necessário equacionar as possibilidades da realização das vendas com os pagamentos.

Antes de fechar um contrato de operação de crédito, não deixe de analisar se o resultado que a empresa vai gerar é suficiente para honrar o pagamento.

Se sua meta for pegar dinheiro para investir, lembre-se: o empréstimo só é viável se os custos das operações forem menores que as margens de lucro resultantes do investimento.

ANALISE TODOS OS CUSTOS DA OPERAÇÃO

Ao calcular os custos da operação, leve em conta os possíveis encargos adicionais, como seguros de crédito, tarifa de abertura de crédito, registro de títulos, que porventura venham garantir a operação e de elaboração de contrato. Tais custos podem alterar consideravelmente o valor da(s) parcela(s).

PESQUISE AS TAXAS

Ao pesquisar e comparar as taxas junto às instituições, é importante considerar também as diversas modalidades de crédito e buscar aquela que está de acordo

com a sua necessidade de capital. Considere ainda que as taxas podem oscilar de acordo com o prazo e garantias oferecidas.

PREPARE A DOCUMENTAÇÃO CORRETA

O tomador frequentemente não avalia o número de informações que devem ser fornecidas antes que se possa efetuar um empréstimo. Na hora de procurar o gerente, tenha em mãos a documentação da empresa, como o contrato social, os balanços, as declarações de Imposto de Renda e as certidões negativas do INSS e do FGTS. O empresário muitas vezes se surpreende ao descobrir que apenas uma boa ideia não é suficiente para obter crédito. É necessário apresentar um plano de negócio, traduzindo a ideia em algo possível de ser realizado.

A documentação completa também pode dar agilidade à operação. Quanto mais informações você passar ao banco, mais rápida será a análise do crédito.

JUSTIFIQUE O MOTIVO DO EMPRÉSTIMO

Deixe claro como utilizará o dinheiro. Caso busque recursos para investir na empresa, dê detalhes sobre o prazo de retorno e a margem de lucro prevista após o investimento. A maioria dos bancos pede que você preencha um formulário com tais informações.

SEPARE AS CONTAS DO NEGÓCIO DAS DESPESAS PESSOAIS

Fuja da tentação de recorrer ao crédito pessoal para financiar o negócio. A manobra, apesar de prática, custa caro. Separe o caixa da empresa do pessoal. Essa prática atrapalha o banco na hora de analisar as finanças da empresa, reduzindo as chances de conseguir um bom limite de crédito ou juros adequados. Realize controles como fluxo de caixa (incluir planilha).

DEMAIS PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As instituições financeiras possuem uma gama de produtos e serviços que normalmente são oferecidos aos seus clientes. Antes de adquiri-los, avalie o custo desses produtos e a real necessidade de obtê-los. Um bom exemplo é o seguro predial ou de veículos, que garante cobertura em casos de sinistros como incêndio, roubo, acidente etc., de acordo com as condições contratadas.

PREVINA-SE PARA EMERGÊNCIAS

É sempre bom ter um banco parceiro, ter um limite pré-aprovado para eventualidades e com juros menores. A melhor negociação é quando não se está muito necessitado.

8 BIBLIOGRAFIA

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 7ª ed. São Paulo, Harbra, 1997.

HOJI, Masakazu. Administração financeira. Uma abordagem prática. São Paulo, Atlas, 2006.

ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, F. Jaffe. Administração financeira – corporate finance. São Paulo, Atlas, 1995.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos. São Paulo, Atlas, 1994.

SEBRAE <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acessado em jun./2015.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Negocio>. Acessado em jul./2015.

<http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Como-Elaborar-um-Plano-de-Negocio>

<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0048/noticias/numeros-a-seu-favor?page=1>. Acessado em jul./2015.

<http://ideiasefinancas.com.br/2012/08/a-importancia-da-gestao-financeira-para-pme/>. Acessado em jul./2015.



Realização:



*Serviço de Apoio às Micro e
Pequenas Empresas Bahia*

www.ba.sebrae.com.br **0800 570 0800**



SebraeBahia