

SILVANA APARECIDA SUMECK LARA

UMA ABORDAGEM A GESTÃO FINANCEIRA DE PEQUENAS EMPRESAS

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios.

Profº. Orientador: Dr. Antônio Barbosa Lemes Júnior

CURITIBA

2005

“Tornar o simples complicado é fácil; tornar o complicado simples, isto é criatividade”.

Charles Mingus

AGRADECIMENTOS

A Deus, agradeço por minha vida, minha família e a oportunidade de realizar este trabalho;

Aos meus pais, Ivo e Celina, pelo exemplo de vida, trabalho e dedicação com que criaram a mim e a meus irmãos, e por entender que a educação é o maior bem que eles poderiam deixar para nós;

Aos meus filhos, Eloísa e Guilherme, minha fonte de inspiração e dedicação na busca do crescimento profissional;

Aos familiares, pela compreensão nos momentos de minha ausência;

Ao Erasto, meu esposo e companheiro, por sua dedicação em cuidar de nossos filhos na minha ausência, pelo incentivo a perseverar nos momentos difíceis;

Aos meus colegas, pela leitura e sugestões sobre o tema proposto;

Ao Prof Dr. Gelson João Tesser, pelas orientações necessárias para a apresentação do trabalho;

Ao Prof. Dr. Antonio Barbosa Lemes Júnior, pelas sábias sugestões e críticas, visando à apresentação de um trabalho de qualidade.

RESUMO

LARA, Silvana Ap. S. Uma Abordagem a Gestão Financeira de Pequenas Empresas. As pequenas empresas representam importante papel na economia brasileira sendo de fundamental importância que os seus gestores estejam preparados para competir num mercado globalizado. A modernização da gestão financeira das pequenas empresas é possível tendo em vista a correta utilização das informações geradas no desenvolvimento das atividades. O presente trabalho tem por objetivo apresentar aos gestores de pequenas empresas as bases conceituais e a estrutura financeira necessária para a gestão financeira da empresa. Destacamos a importância da Contabilidade na gestão financeira, não apenas como instrumento para cumprimento das exigências legais, mas para servir de base para as decisões financeiras que devem ser tomadas. A sobrevivência de qualquer negócio depende da competência de administrá-lo, registrando adequadamente os fatos ocorridos no dia-a-dia da empresa, analisando essas informações e fazendo o planejamento financeiro. Verifica-se uma crescente necessidade das pequenas empresas buscarem instrumentos que os auxiliem no planejamento e controle de seus recursos para que estes sejam usados de maneira adequada, a fim de preservar a atividade empresarial e permitir sua continuidade. As conclusões obtidas foram que com a implantação dos controles financeiros básicos, a utilização do fluxo de caixa projetado, como instrumento gerencial obtém-se um resultado satisfatório em relação à gestão financeira, evidenciando informações confiáveis, permitindo assim, uma análise mais segura da situação financeira da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: controles financeiros; estrutura financeira; gestão financeira.

SUMÁRIO

PENSAMENTO.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	iv
LISTA DE QUADROS.....	vi
1 - INTRODUÇÃO.....	6
2 CAPÍTULO - A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NO UNIVERSO EMPRESARIAL.....	8
2.1 CONCEITOS BÁSICOS DE CONTABILIDADE.....	9
2.1.1 Patrimônio.....	10
2.1.2 Ativo.....	10
2.1.3 Passivo.....	11
2.2 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	11
2.2.1 Balanço Patrimonial.....	12
2.2.2 Demonstração de Resultado do Exercício.....	13
2.3 REGIMES DE CONTABILIDADE.....	15
2.4 PLANO DE CONTAS GERENCIAL.....	17
3 CAPÍTULO - ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	20
3.1 PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NA EMPRESA.....	20
3.2 AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO.....	21
3.3 CONTROLES FINANCEIROS BÁSICOS PARA PEQUENAS EMPRESAS.....	22
3.3.1 Controle do Caixa e Bancos.....	23
3.3.2 Controle de Contas a Pagar.....	25
3.3.3 Controle de Contas a Receber.....	28
3.3.4 Controle de Estoque.....	32
3.3.5 Fluxo de Caixa.....	33
3.4 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO.....	39
3.5 AS ANÁLISES VERTICAL E HORIZONTAL.....	41
3.6 ÍNDICES FINANCEIROS.....	42
3.7 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	43
3.7.1 Lucratividade.....	43
3.7.2 Rentabilidade.....	44
3.7.3 Prazo de Retorno de Investimento.....	44
3.7.4 Ponto de Equilíbrio.....	44
3.8 ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS.....	45
4 CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS.....	50

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPOSIÇÃO DO ATIVO NO BALANÇO PATRIMONIAL	11
QUADRO 2 -COMPOSIÇÃO DO PASSIVO	11
QUADRO 3 - BALANÇO PATRIMONIAL.....	13
QUADRO 4 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO	15
QUADRO 5 - MODELO DE PLANO DE CONTAS DO ATIVO	18
QUADRO 6 - MODELO DE PLANO DE CONTAS DO PASSIVO	18
QUADRO 7 – MODELO DE PLANO DE CONTAS DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO.....	19
QUADRO 8 - MODELO DE MOVIMENTO DE CAIXA.....	24
QUADRO 9 - MOVIMENTO DE BANCO	25
QUADRO 10 - CONTROLE DE PEDIDOS.....	26
QUADRO 11 - CONTROLE DE CONTAS A PAGAR	27
QUADRO 12 - CONTROLE DE EMISSÃO DE NOTA FISCAL	30
QUADRO 13 - CONTROLE DE PEDIDOS RECEBIDOS.....	30
QUADRO 14 - CONTROLE DE CONTAS A RECEBER	31
QUADRO 15 - MODELO DE FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUES	33
QUADRO 16 - MODELO DE FLUXO DE CAIXA.....	34
QUADRO 17 - FLUXO DE CAIXA PROJETADO	38
QUADRO 18 - ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS	46

1 - INTRODUÇÃO

O segmento das Pequenas Empresas é um dos principais pilares de sustentação da economia nacional, tanto pelo número de estabelecimentos e desconcentração geográfica, quanto pela sua capacidade de gerar empregos. Ainda que reconhecida sua importância socioeconômica, o segmento das pequenas empresas encontram sérios obstáculos ao seu crescimento, sustentabilidade e competitividade.

A taxa de mortalidade empresarial no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que 49% encerram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03(três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos.

Os principais motivos da mortalidade das empresas concentram-se na falta de capital de giro, a escassez de clientes, a carga tributária e a falta de conhecimentos gerenciais.

Conhecendo a realidade da maioria das pequenas empresas brasileiras, verifica-se a falta de preparo gerencial dos empreendedores. O brasileiro tem espírito empreendedor, mas demonstra um despreparo para conduzir as finanças da empresa. A dificuldade em identificar quais as ferramentas gerenciais são necessárias para auxiliar o gerenciamento e a tomada de decisões.

Atualmente a contabilidade é menosprezada por desconhecimento do seu grande valor. Não é possível controlar e medir o que não se conhece. É fundamental que as empresas formulem relatórios que reflitam a realidade da empresa, embasados em informações confiáveis.

Para LUCATO 2003, uma das características marcantes dos empresários e gestores da pequena empresa no Brasil tem sido a gestão através do caixa, ou mais precisamente através dos saldos bancários. Os empresários utilizam o caixa como termômetro da situação da empresa, se sobram recursos, a empresa vai bem, se faltam a empresa passa por

dificuldades. Aí inicia o processo apaga incêndio, corre para os bancos para negociar e saldar os compromissos assumidos.

Este trabalho busca apresentar as ferramentas necessárias à gestão financeira das pequenas empresas, o qual será realizado tendo em vista em primeiro lugar o público interessado, os empreendedores brasileiros.

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi bibliográfica por serem consultados livros, dissertações e pesquisas em sites especializados com assuntos pertinentes a pesquisa.

Inicialmente pretendemos conceituar a contabilidade como instrumento de gestão, identificar o papel da administração financeira nas pequenas empresas bem como as funções do administrador financeiro.

Serão apresentadas formas de como controlar o caixa, contas a pagar e receber, fluxo de caixa, como controlar as disponibilidades e o capital de giro para que nenhum problema operacional, nenhuma saída de numerário afete as operações financeiras realizadas no dia a dia da empresa.

2 CAPÍTULO - A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NO UNIVERSO EMPRESARIAL

Atualmente a contabilidade não pode se limitar a registrar os fatos passados e a manter livros fiscais escriturados com o único fim de recolhimento de tributos e como um instrumento para cumprimento das formalidades exigidas em lei. É preciso saber distinguir a contabilidade fiscal da contabilidade gerencial. O empresário que se preocupa com a gestão de sua empresa utiliza as informações contábeis como base segura de dados para a correta tomada de decisões, pela compreensão do estado que se encontra a entidade, avaliar seu desempenho, acompanhar a evolução, riscos e oportunidades que o mercado oferece.

“A finalidade da Contabilidade é registrar os fatos já ocorridos para orientar as decisões financeiras que são projetadas para o futuro. A Administração Financeira utiliza os dados contábeis para elaborar projeções.” (CHIAVENATO: 1990, p. 13).

A contabilidade tem como papel principal oferecer ao administrador a certeza, os meios para decidir ou pleitear, para definir metas, para planejar, para programar, para demonstrar os resultados de suas atividades e fiscalizar a regularidade das operações, especialmente as mutações que ocorrem no patrimônio de uma pequena ou média empresa.

A importância da Contabilidade está no fato de servir de base para as decisões financeiras que devem ser tomadas pela empresa.” (CHIAVENATO: 1990, p. 13).

A decisão de investir, reduzir custos, ou de praticar outros atos gerenciais deve basear-se em dados técnicos extraídos dos registros contábeis, sob pena de se pôr em risco o patrimônio da empresa.

“É, portanto, de significativa importância que os empresários e gestores possam ler e interpretar os demonstrativos contábeis e financeiros, utilizando-os como um verdadeiro painel de instrumentos que lhes forneça todas as informações necessárias para atingir seus objetivos.” (LUCATO: 2003, p.265).

Muitos empresários não têm facilidade em entender a contabilidade, pois não possuem formação na área e os contatos com as informações contábeis são para atender as exigências legais.

O aperfeiçoamento dos processos de tomada de decisões nas pequenas e médias empresas permite uma maior transparência no mundo dos negócios, inspirando confiança e criando condições mínimas para superar possíveis crises e planejar o desenvolvimento almejado.

As informações contábeis podem ser expressas de diferentes formas, tais como: demonstrações contábeis, documentos, livros, planilhas entre outros. Essas informações proporcionam uma base objetiva de informações indispensáveis à administração, governos e sociedades em geral sobre a situação econômica, financeira e patrimonial da empresa.

“É preciso, portanto, que os empresários e gestores entendam que o adequado gerenciamento só pode ser feito utilizando-se, simultaneamente, seu balanço, seu demonstrativo de resultados e seu fluxo de caixa.” (LUCATO: 2003, p.75).

Apresentaremos a seguir os conceitos básicos de contabilidade para facilitar o entendimento de como são realizados os registros dos fatos contábeis e os seus demonstrativos.

2.1 CONCEITOS BÁSICOS DE CONTABILIDADE

A contabilidade oferece os dados e controles necessários para avaliar o desempenho da empresa, daí a importância em se conhecer seus conceitos e principais demonstrações.

“A contabilidade tem a função de registrar e controlar todos os atos que originam fatos que afetem a situação patrimonial, financeira e econômica da instituição..” (REGO Filho:1997, p.17)

O objetivo da contabilidade é o acompanhamento da evolução econômica e financeira de uma empresa.

Apresentaremos segundo (Souza, 2003)¹ os conceitos básicos das Contas do Balanço Patrimonial para uma abordagem gerencial.

2.1.1 Patrimônio

Patrimônio é o conjunto de Bens, Direitos e Obrigações, avaliáveis em moeda corrente, pertencentes a uma pessoa física ou jurídica.

a) Bens

- dinheiro em espécie
- um imóvel, um veículo, registro

b) Direitos

- saldo bancário em conta corrente
- saldo em aplicação financeira
- valor disponível em caixa

c) Obrigações

- são todos os valores que uma pessoa tem a pagar a terceiros, como por exemplo: salários a pagar, fornecedores, impostos a recolher, empréstimos bancários.

2.1.2 Ativo

É o conjunto de bens e direitos.

2.1.2.1 – Classificação do Ativo

a) Ativo Circulante

b) Ativo Permanente

- Subgrupo dos Investimentos
- Subgrupo dos Imobilizados
- Subgrupo do Diferido.

c) Realizável a Longo Prazo

¹ Conceitos retirados de: Souza, Luiz Carlos de. Contabilidade ao alcance de todos – um novo método de se aprender contabilidade. 1ª ed. 2ª tir. / Curitiba:Juruá, 2003, p.24-138

QUADRO 1 - COMPOSIÇÃO DO ATIVO NO BALANÇO PATRIMONIAL

ATIVO	Representado por bens+ direitos
CIRCULANTE	Período de um ano contado de um balanço a outro
Caixa Banco Conta Movimento Aplicação Financeira	Disponibilidades
Duplicatas a Receber Estoques Outros Créditos	Valores realizáveis a curto prazo
Despesas Antecipadas	Serão apropriadas na despesa pelo regime de competência
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	Período com mais de um ano
Contas a Receber /Depósitos Judiciais	
ATIVO PERMANENTE	Conversão lenta em dinheiro
INVESTIMENTO	Não necessário à atividade da empresa
IMOBILIZADO	Necessário à atividade da empresa
DIFERIDO	Gastos pré-operacionais que serão amortizados no futuro

FONTE: (SOUZA:2003, p. 57 e 58)

2.1.3 Passivo

As contas do passivo são consideradas como elementos negativos no patrimônio, pois retratam obrigações da sociedade perante terceiros ou sócios. As principais contas de curto prazo estão ordenadas no quadro a seguir:

QUADRO 2 -COMPOSIÇÃO DO PASSIVO

PASSIVO	Representado por obrigações
CIRCULANTE	Período de um ano contado de um balanço a outro
Fornecedores Salários a pagar Encargos Sociais a recolher Impostos a recolher Empréstimos bancários	Valores a pagar no curto prazo

FONTE: (SOUZA: 2003, p.64)

2.2 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Os demonstrativos financeiros básicos são o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado do Exercício.

A elaboração dos demonstrativos financeiros são preparados com base na escrituração contábil e proporcionam uma base objetiva de informações

indispensáveis a administração da empresa, governo e sociedade em geral sob a situação econômica, financeira e patrimonial da empresa.

“Para o administrador financeiro que participa da gestão do patrimônio, é fundamental o entendimento, a interpretação e a análise desses demonstrativos. As informações proporcionam uma avaliação da gestão passada/presente, bem como subsidiam as decisões e estratégias para as gestões futuras.” (REGO Filho:1997, p.25)

Não é possível administrar eficazmente sem a utilização de demonstrativos contábeis e financeiros. A análise das demonstrações financeiras tem como finalidade proporcionar uma visão comparativa da situação financeira e do desempenho da empresa. A análise das demonstrações financeira fornece informações sobre as condições financeiras e operacionais de uma empresa.

As demonstrações financeiras fornecem dados sobre a situação da empresa, seguindo regras contábeis. “As demonstrações contábeis usuais são definidas na Lei Nº 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas – na qual todos os conceitos relacionados ao exercício social e às demonstrações são precisamente estabelecidos.” (LUCATO: 2003, p.266).

“Para a gestão do dia-a-dia das empresas são de especial interesse o balanço patrimonial e o demonstrativo de resultados do exercício. “(LUCATO: 2003, p.266).

Os fatos econômicos e financeiros são registrados pela contabilidade e os dados são identificados pelas demonstrações financeiras, utilizando as técnicas de análise de balanços obtem-se as informações financeiras para a tomada de decisões.

2.2.1 Balanço Patrimonial

É através do Balanço que conhecemos a situação do patrimônio da empresa: o montante que a empresa conseguiu para cumprir seus compromissos e onde esses recursos foram aplicados.

QUADRO 3 - BALANÇO PATRIMONIAL

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
CIRCULANTE DISPONÍVEL Caixa Banco conta movimento Aplicação Financeira	CIRCULANTE Fornecedores Salários a pagar Impostos a recolher Empréstimos bancários
DIREITOS REALIZÁVEIS Duplicatas a receber Estoque de mercadoria Despesa do Exercício seguinte	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO Duplicatas a pagar Financiamentos Consórcios a pagar
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO Duplicatas a receber Adiantamento de Consórcio Depósitos Judiciais Empréstimos a Diretores	RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS Receita de Exercício Futuro (Despesas e Custos de Exercício Futuro)
ATIVO PERMANENTE INVESTIMENTOS Participações Societárias Imóveis para utilização futura	PATRIMÔNIO LÍQUIDO CAPITAL SOCIAL Capital Social RESERVAS DE CAPITAL Doações e Subvenções Ágio na emissão de ações Prêmio de debêntures RESERVA DE REAVALIAÇÃO RESERVAS DE LUCRO Reserva Legal Reservas Estatutárias
IMOBILIZADO Terrenos Edifícios Móveis e utensílios Veículos Marcas e patentes DIFERIDO Despesas Pré-Operacionais TOTAL DO ATIVO	LUCROS (PREJUÍZOS) ACUMULADOS TOTAL DO PASSIVO

FONTE: (SOUZA: 2003, p. 73 e 74)

“Este demonstrativo contábil mostra a posição patrimonial da empresa em uma determinada data.” (LUCATO: 2003, p. 267).

2.2.2 Demonstração de Resultado do Exercício

O demonstrativo de resultados procura determinar se a empresa obteve lucro ou prejuízo em um determinado período de tempo, onde subtraindo os custos e as despesas das vendas resulta em lucro ou prejuízo, através do regime de competência.

“Este demonstrativo procura ilustrar como se desenvolveram as operações da empresa em um determinado período, mostrando se ela obteve lucro ou prejuízo em decorrência da sua atuação.” (LUCATO: 2003, p. 270).

Através da demonstração do resultado são feitas às análises nas contas, podendo ser implementados controles que evidenciam as variações ocorridas em um determinado período.

Na demonstração do resultado são evidenciadas as variações de lucros ou prejuízos das operações.

“A Demonstração do Resultado do Exercício é um relatório complementar do Balanço Patrimonial, que tem como objetivo demonstrar as variações que ocorrem nos resultados de uma empresa, estando refletidos no patrimônio líquido.” (SOUZA: 2003, p.80).

O acompanhamento sistemático das receitas, despesas e do resultado operacional serve de subsídio para análise do desempenho de uma empresa.

Permite a análise dos comportamentos e quais decisões deverão ser tomadas. Mensalmente esta demonstração evidenciará informações sobre: custos e despesas variáveis e fixas, montante de vendas a vista e a prazo, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio.

“O demonstrativo de resultados é elaborado em regime de competência, isto é, os valores referem-se aos eventos registrados na data em que aconteceram, e não na data em que os pagamentos foram recebidos ou efetuados (regime de caixa).” (LUCATO: 2003, p. 271).

QUADRO 4 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO

(+)	Receita Bruta Operacional
	Venda de mercadorias
	Prestação de Serviços
(-)	Despesas Variáveis
	Simples Federal
	Simples Estadual
	ISS
	ICMS
	Custo da mercadoria vendida
(=)	Margem de Contribuição
(-)	Despesa Fixa
	Salários
	Pró-labore
	Encargos s/ salários
	Provisão de Férias
	Honorários contábeis
	Correio, impressos
	Vale transporte, vale refeição
	Material de escritório
	Energia elétrica, água
	Telefone, Internet
	Aluguel
	Depreciação
(=)	Lucro (prejuízo) Operacional do mês
(+)	Receita de aplicação financeira
(=)	Lucro Líquido do Mês

FONTE: (SOUZA: 2003, p. 146)

2.3 REGIMES DE CONTABILIDADE

Para acompanhar as atividades operacionais as empresas precisam utilizar um sistema de informações gerenciais integrados contendo todos os dados da organização.

“É importante que os sistemas sejam controlados, e as informações extraídas dos mesmos auxiliem na tomada de decisão para definir os novos rumos de ações. Não podemos esquecer que só se controla o que se conhece.” (SOUZA: 2003, p.91).

Dentre os inúmeros sistemas de informações gerenciais, a contabilidade utiliza-se de dois sistemas para registrar suas operações mercantis:

A) Regime de Caixa: é muito utilizado nas pequenas empresas, elaborado de forma simples, para acompanhamento da movimentação do dinheiro.

Esse controle é muito utilizado nas pequenas organizações por não requerer muita complexidade, elaborado de forma simples para acompanhar a movimentação do dinheiro.

“O Livro Caixa que hoje pode ser feito eletronicamente ou em planilhas do Excel, é um excelente informativo do fluxo das disponibilidades do empreendimento, ou seja, das entradas e saídas de dinheiro.” (SOUZA: 2003, p. 92).

O livro caixa é a ferramenta utilizada pelo empresário para controlar sua movimentação financeira, bem como um instrumento para ser analisado em conjunto com a contabilidade, para uma análise mais profunda dos fatos ocorridos. O livro caixa apresenta somente os fatos ocorridos naquele momento, ou seja, uma entrada (recebimento) no caixa ou um pagamento (saída) do caixa.

“Quanto à receita são contabilizadas somente quando forem recebidas em determinado período, quando ocorrer uma entrada de dinheiro. Para esta forma de contabilização não importa o valor faturado ou contratado, mas sim seu recebimento.” (SOUZA: 2003, p. 92).

Podemos entender neste regime que será adotado para os lançamentos contábeis baseado na data da nota fiscal, boleto, recibo, ficando desta forma provisionado dentro do mês para pagamento a vista ou a prazo.

“Quanto à despesa são contabilizadas somente quando do seu pagamento, quando ocorrer uma saída de dinheiro. Da mesma forma que se pratica o reconhecimento das receitas, não importa a sua contratação, mas sim seu pagamento.” (SOUZA: 2003, p. 92).

A administração financeira adota o regime de caixa para planejar e controlar as necessidades e sobras de caixa e apurar os resultados financeiros.

B) Regime de Competência: é o regime adotado pela contabilidade para apurar o resultado econômico e medir a rentabilidade das operações. O regime de competência coincide com o ciclo econômico.

A prática mais realista para ver as atividades operacionais em empresas independentemente do seu porte, em geral é o regime de competência.

“Devem reavaliar suas operações de uma forma bem acurada, pois se não tiverem a visão das despesas e custos pelo regime de competência, podem incorrer em erros na formação de preços para mais ou para menos, interferindo nos negócios, sobretudo pelo fato de os mesmos não estarem sincronizados nos fatos gerados e sim, no momento de seu pagamento.” (SOUZA: 2003, p. 96).

2.4 PLANO DE CONTAS GERENCIAL

A conta é o instrumento da contabilidade utiliza para registrar fatos da mesma natureza.

“Através das contas, representamos graficamente os Bens, os Direitos, as Obrigações, as Receitas, os Custos e as Despesas. Nelas é registrada a movimentação de débito e crédito, apurando-se o saldo correspondente.” (REGO Filho: 1997, p.22-23).

O plano de contas gerencial é elaborado de acordo com as necessidades de cada empresa, de modo geral é um facilitador para alocarmos toda a movimentação operacional e não operacional da empresa, demonstrando de forma clara o que acontece com os recursos oriundos de pagamentos e recebimentos da empresa.

“Para simplificar as operações que envolvem cálculos de impostos sobre vendas, o presente plano de contas foi idealizado para uma empresa que se encontra enquadrada no regime SIMPLES², e trata-se de uma empresa comercial.” (SOUZA: 2003, p.137).

² Sistema Simplificado de Recolhimento de Impostos. SOUZA, Luiz Carlos de. Contabilidade ao alcance de todos – um novo método de se aprender contabilidade. 1ª ed. 2ª tir. Curitiba: Juruá, 2003, p.137.

QUADRO 5 - MODELO DE PLANO DE CONTAS DO ATIVO

BALANÇO PATRIMONIAL		
1	ATIVO	(representa os bens e direitos da empresa)
1.1	CIRCULANTE	(bens e direitos realizáveis até um ano)
		(bem em moeda, c/ corrente bancária e aplicação financeira)
1.1.10.	DISPONIBILIDADES	
1.1.10.01	Caixa	
1.1.10.02	Banco Alfa S/A	
1.1.10.03	Aplicação Financeira	
1.1.11.	VALORES A RECEBER C/ PRAZO	
1.1.11.01	Duplicatas a Receber	(direitos a receber até 1 ano)
1.1.12.	ESTOQUES	
1.1.12.01	Mercadoria p/ Revenda	
1.3.	ATIVO PERMANENTE	
1.3.1.1	IMOBILIZADO	
1.3.11.01	Móveis e Utensílios	(bens e direitos imobilizado)
1.3.11.02	Equipamentos p/ Informática	
1.3.12	DEPRECIÇÃO ACUMULADA	
	Depreciação Acumulada de Móveis e	
1.3.12.01	Utensílios	
	Depreciação Acumulada de Equipamentos	
1.3.12.02	de Informática	

QUADRO 6 - MODELO DE PLANO DE CONTAS DO PASSIVO

BALANÇO PATRIMONIAL		
2	PASSIVO	(representa as obrigações da empresa)
2.1	CIRCULANTE	(obrigações a pagar até um ano)
2.1.10	FORNECEDORES	(compra de estoque)
2.1.10.01	Fornecedores	
2.1.11.	DESPESAS PROVISIONADAS	(obrigações provisionadas)
2.1.11.01	Pró-Labore a Pagar	
2.1.11.02	Salários a Pagar	
2.1.11.03	Previdência Social a Recolher	
2.1.11.04	FGTS a Pagar	
2.1.11.05	Simplex Estadual - ICMS a Pagar	
2.1.11.06	Simplex Federal a Pagar	
2.1.11.07	I.S.S a Pagar	
2.1.11.08	Provisão de Férias e 13º Salário	
2.1.11.09	Outras Provisões	
2.2	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	(obrigações com mais de 1 ano)
2.2.10	FINANCIAMENTOS	
2.3	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	(recursos dos proprietários, sócios)
2.3.10	CAPITAL SOCIAL	
2.3.10.01	Capital Social	
2.3.11.	LUCROS (PREJUÍZOS ACUMULADOS)	
2.3.11.01	Lucros (prejuízos) Acumulados	
2.3.11.02	Lucros (prejuízos) Exercício	

FONTE: (SOUZA: 2003, p. 135 a 137)

QUADRO 7 – MODELO DE PLANO DE CONTAS DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO	
3.	RECEITA BRUTA TOTAL
3.1	RECEITA BRUTA OPERACIONAL
3.1.10	RECEITA COM MERCADORIAS E SERVIÇOS
3.1.10.01	Receita c/ Revenda de Mercadorias
3.1.10.02	Receita c/ Prestação de Serviços
4.	DESPESAS VARIÁVEIS
4.1	DEDUÇÕES DA RECEITA
4.1.10	IMPOSTOS S/ VENDAS E DESPESAS DIRETAS
4.1.10.01.	Simplex Estadual - ICMS
4.1.10.02.	Simplex Federal
4.1.10.03.	Impostos S/ Serviços (ISS)
4.1.10.04.	Devoluções de Vendas
4.1.10.05.	Frete s/ vendas
4.2.	CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA
4.2.10.	CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA
4.2.10.01	Custo da Mercadoria Vendida
=	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
4.3.	DESPESAS FIXAS
4.3.10.	C/ PESSOAL
4.3.10.01	Salários
4.3.10.02	Previdência Social
4.3.10.03	FGTS
4.3.10.04	Outros Encargos Sociais (vale-transporte, etc)
4.3.10.05	Outras Provisões (férias, 13º salário, etc)
4.3.11.	UTILIDADES E SERVIÇOS
4.3.11.01	Pró-Labore
4.3.11.02	Aluguel
4.3.11.03	Luz/Água
4.3.11.04	Telefone/fax/correio
4.3.11.05	Material de Escritório/impressos
4.3.11.06	Xerox/cópias/cartórios
4.3.11.07	Honorários Profissionais
4.3.11.08	Depreciação
4.3.11.09	Impostos e Taxas
=	RESULTADO OPERACIONAL
5.	RESULTADO EXTRA-OPERACIONAL
5.1	RESULTADO NÃO-OPERACIONAL
5.1.10	RECEITA (+)/DESPESAS(-) NÃO OPERACIONAL
5.1.10.01.	Receita c/ Venda de Ativo Permanente
5.1.10.02.	Receita de Aplicação Financeira
5.1.10.03.	Despesas Financeiras
6.	PROVISÕES DE ENCERRAMENTO DO EXERCÍCIO
6.10	PROVISÕES DE IMPOSTOS
6.10.01	Provisão de Contribuição Social
6.10.02	Provisão de Imposto de Renda
=	RESULTADO DO EXERCÍCIO

3 CAPÍTULO - ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

3.1 O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NA EMPRESA

Para funcionarem adequadamente as empresas necessitam administrar seus recursos. As organizações possuem diversas atividades que devem ser administradas; quando compram, vendem, produzem geram informações que precisam ser coletadas e analisadas.

“Administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas.” (LEMES JR., et al.: 2002, p.5)

A empresa moderna para cumprir suas funções necessita gerar lucro e caixa para cumprimento das obrigações assumidas com fornecedores, governo (pagamento de impostos) remuneração de funcionários e fazer novos investimentos.

“A administração financeira é a área responsável pela administração dos recursos financeiros da empresa, proporcionando condições que garantam sua rentabilidade e liquidez.”(CHIAVENATO: 1990, p. 10).

As áreas de decisão da administração financeira são a captação de recursos financeiros, a sua utilização e a aplicação dos mesmos.

A administração financeira tem como atribuições à obtenção de recursos financeiros para que a empresa possa funcionar ou expandir suas atividades, a utilização dos recursos financeiros nas várias operações da empresa como, por exemplo, compras de matérias-primas, aquisição de máquinas e equipamentos, pagamento de salários etc. e a aplicação dos recursos financeiros excedentes.

3.2 AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

O Administrador Financeiro moderno deve ter a preocupação de tornar dinâmico o seu trabalho. Não se acomodando na simples tarefa de autorizar os gastos, dar assinaturas em cheques e correr em bancos para cobrir rombos no fluxo de caixa.

“O tesoureiro geralmente é responsável por conduzir as atividades financeiras, tais como a administração do caixa, a elaboração de planos e decisões sobre investimento de capital, administração das atividades de crédito e administração da carteira de investimentos.”(GITMAN: 1987, p. 9).

Cabe ao administrador financeiro habilidade para atender os objetivos gerais do empreendimento através das relações com os diversos setores da empresa. Nas relações externas, o administrador financeiro representa a empresa nas negociações com instituições financeiras, governos, fornecedores e clientes.

O administrador financeiro tem como principais funções maximizar o retorno sobre o investimento realizado, manter a empresa em permanente situação de liquidez, administrar o capital de giro da empresa, estimar os possíveis custos na captação de recursos, avaliar os investimentos realizados em ativos permanentes, analisar as aplicações financeiras mais interessantes, interpretar as demonstrações financeiras da empresa, identificar as melhores fontes de recursos.

Para uma correta tomada de decisão é essencial padronizar as informações em relatórios, criando uma base de dados, necessária à elaboração de um planejamento financeiro.

3.3 CONTROLES FINANCEIROS BÁSICOS PARA PEQUENAS EMPRESAS

Diariamente são geradas inúmeras informações, cabe a cada empresa analisar a importância de cada uma delas e organizá-las em relatórios que facilitam a tomada de decisão com mais segurança e orientam o planejamento estratégico.

A informação está, cada vez mais assumindo um papel decisivo na gestão dos negócios. O aumento da competitividade, principalmente no atual processo de globalização dos mercados, exige gestões dinâmicas e eficazes nas empresas. Para essa gestão moderna o fator decisivo é o conhecimento da informação.

A rápida evolução tecnológica, a elevada competição gerada pela economia globalizada, exige das organizações a adoção de sistemas de informação que permitem a sobrevivência neste cenário, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisões.

Com o gerenciamento dos dados coletados ocorre uma melhoria na qualidade das decisões tomadas pela empresa, o que aumenta sua competitividade. Portanto a falta de um controle das informações geradas é um problema administrativo, pois sem os controles financeiros básicos, não se consegue compreender a empresa.

Já não se pode mais admitir o uso de anotações em cadernos, papezinhos amontoados em cima das mesas, com certeza essas informações não são suficientes para a correta tomada de decisão.

Para modernizar as rotinas do departamento financeiro é necessário adotar os controles financeiros básicos, capazes de fornecer a informação sobre o registro da movimentação de caixa, controle de movimentação bancária, controle de contas a pagar e receber, controle de estoques e fluxo de caixa.

Esses controles são básicos para orientar e facilitar a rotina operacional, exigindo do empresário, vontade em aprender e utilizar essas ferramentas tão importantes.

Os modelos que apresentaremos foram adaptados de manuais de controles básicos para Micro e Pequenas empresas do SEBRAE – Serviço de Apoio à Pequena empresa no Paraná. Utilizaremos as planilhas do excel para facilitar o trabalho. Atualmente já existem vários softwares desenvolvidos para pequenas empresas com custos compatíveis com os benefícios apresentados com o uso dessa tecnologia.

3.3.1 Controle do Caixa e Bancos

Apresentaremos um modelo de registro de caixa e controle de conta corrente bancária que permite a empresa acompanhar as entradas e saídas de dinheiro da empresa diariamente. Através destes controles o empresário terá sempre atualizados o saldo em caixa e o da conta bancária.

“É o órgão incumbido da efetivação dos pagamentos e da liquidação de dívidas, bem como dos recebimentos das receitas da empresa. A finalidade do caixa é, portanto, processar as entradas e saídas de dinheiro, através do recebimento das receitas e do pagamento dos gastos.” (CHIAVENATO: 1990, p. 16)

Essas informações são necessárias para avaliar a disponibilidade de dinheiro para cumprir com as obrigações assumidas, negociar prazos de pagamento compatíveis com a realidade da empresa, administrar a empresa com clareza e segurança através do controle do dinheiro.

O registro de caixa é de fácil aplicação e é um excelente instrumento para o dirigente acompanhar as entradas e saídas de recursos da empresa.

É necessário o controle individual para cada conta bancária, não se esquecendo de mencionar que não se deve confundir pessoa física de jurídica, um fato muito comum principalmente em pequenas empresas, onde o empresário paga suas contas particulares através da conta da empresa. Esse fato pode ser amenizado criando uma conta no plano de contas específico para a retirada de sócio, como por exemplo. Tal procedimento se faz necessário,

porque para avaliar o desempenho da empresa devemos avaliar todas as entradas e saídas de recursos.

Outro fato que muitos pequenos empresários esquecem é de fazer a cópia dos cheques emitidos. A cópia deve ser feita visando uma segurança e o controle dos cheques emitidos ou cancelados.

As entradas e saídas devem ser registradas em contas (plano de contas) específicas de acordo com a necessidade de cada empresa.

QUADRO 8 - MODELO DE MOVIMENTO DE CAIXA

Empresa:				
MOVIMENTO DE CAIXA			ANO: 2005	MÊS: Outubro
DIA	CONTA	DETALHE/HISTÓRICO	ENTRADAS	SAÍDAS
Caixa:		Total do Movimento	0,00	0,00
Confere:		Saldo Anterior		//////////
Vistos:		Saldo Atual	//////////	0,00
		Saldo para Conferência	0,00	0,00

FONTE: Adaptado de SEBRAE

No relatório de movimento de caixa e banco são detalhadas as entradas e saídas durante o mês. No detalhamento histórico, identifica-se o número do documento correspondente ao pagamento ou recebimento, nome do fornecedor ou cliente, ou o tipo de pagamento. Os modelos são iguais apenas existe a necessidade da separação para saber exatamente onde e como foi gasto cada centavo, bem como, de onde vieram as entradas. A conta deve ser classificada através do plano de contas para facilitar a elaboração da classificação das contas e fechamento do mês, onde todas as contas do

mesmo grupo são agrupadas e facilmente poderemos visualizar quanto gastamos com cada uma delas. Mostraremos detalhadamente no relatório de fluxo de caixa realizado.

O responsável pelo preenchimento do caixa deve se identificar e visar o relatório, o mesmo procedimento deve ser feito pela pessoa que confere o caixa, que pode ser o dono da empresa ou o gerente financeiro.

Somando-se o total das entradas mais o saldo inicial do período anterior, diminuindo o total das saídas, obtemos o saldo atual.

QUADRO 9 - MOVIMENTO DE BANCO

Empresa:				
Banco:		MOVIMENTO DE BANCO	ANO: 2005	MÊS: Outubro
DIA	CONTA	DETALHE/HISTÓRICO	ENTRADAS	SAÍDAS
Caixa:		Total do Movimento	0,00	0,00
Confere:		Saldo Anterior		////////////////
Vistos:		Saldo Atual	////////////////	0,00
		Saldo para Conferência	0,00	0,00

FONTE: Adaptado de SEBRAE

3.3.2 Controle de Contas a Pagar

O relatório de contas a pagar deve conter informações de forma ordenada para facilitar o controle e acompanhamento do valor total e/ou parcial dos compromissos assumidos, proporcionando uma visualização da situação financeira.

Com essas informações o dirigente poderá avaliar o volume de recursos obtidos através da compra a prazo, verificar a distribuição dos prazos de vencimento, avaliar o volume de recursos que foram solicitados aos fornecedores através dos pedidos de mercadorias.

O controle de contas a pagar está pautado em controle de pedidos, controle de contas a pagar por fornecedor e global.

QUADRO 10 - CONTROLE DE PEDIDOS

EMPRESA:

MÊS/ANO:

Nº 01

CONTROLE DE PEDIDOS

DIA	FORNECEDOR	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	PREVISÃO DE ENTREGA	VALOR DA COMPRA	DATA RECEBIMENTO

FONTE: Adaptado de SEBRAE

Nesse modelo de relatório podemos controlar os pedidos efetuados. A forma como foi feita a negociação. Condições de pagamento: se a compra é a vista ou a prazo, quais impostos estão inclusos, se o frete é CIF (está incluso no preço) ou FOB (o frete não está incluso no preço), a previsão de entrega do produto, o valor negociado, e após de recebido o material conferir se todas essas informações foram respeitadas e anotar a data de recebimento do material e autorizar o pagamento.

QUADRO 11 - CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR												
CONTA					MÊS FEVEREIRO				2005		FL.01	
VENC	FORNECEDOR	EMISSÃO	DOCTO	TIPO DOC	VALOR		PAGA MENTO		SALDO		JUROS	DESCONTOS
					NOMINAL	ACUMUL	DATA	VALOR	ACUMULADO			
						0,00			0,00			
04.02	COM MOV EMP	04.01	NF 38	BOLETO	2.180,00	2.180,00	04.02	2.180,00	2.180,00			
10.02	BEMBOM LTDA	10.01	NF 100	DEPÓSITO	1.800,00	3.980,00	10.02	1.800,00	3.980,00			
13.02	K'DELÍCIA	13.01	NF 200	BOLETO	7.200,00	11.180,00	13.02	7.200,00	11.180,00			
20.02	BEMBOM LTDA	20.01	NF 101	BOLETO	2.160,00	13.340,00	20.02	2.160,00	13.340,00			
20.02	K'DELÍCIA	20.01	NF 201	DEPÓSITO	7.680,00	21.020,00	20.02	7.680,00	21.020,00			

Saldo 0,00

FONTE: Adaptado de SEBRAE

Após conferido o pedido, as informações devem ser registradas no relatório de contas a pagar, o importante é agendar os pagamentos para cumprimento das obrigações assumidas.

Colocando o vencimento na primeira coluna facilmente visualizamos as datas que temos que efetuar os pagamentos. Identificamos o fornecedor, a data que foi emitida a nota fiscal, o número do documento correspondente, o tipo do documento que foi negociado (cheque, boleto bancário, depósito em conta corrente).

O valor nominal é valor a ser pago efetivamente, o acumulado é a soma de todos os pagamentos a serem efetuados. Dessa forma poderemos analisar as informações, para tomadas de decisões. Por exemplo: no período de 04/02 a 13/02 o valor a ser pago é de R\$ 11.180,00.

Com relação ao pagamento devemos dar baixa na data do pagamento, se foi pago com juros ou descontos o valor correspondente deverá ser registrado.

O controle de contas a pagar pode ser do valor total, podemos também fazer um relatório por fornecedor identificando de qual compramos e quais as condições.

A importância de sabermos de quem compramos e as condições facilitam uma nova negociação. Também é preciso salientar que é conveniente ter o fornecedor principal, e cadastrado um fornecedor que possa substituí-lo

em caso de eventualidade em que o fornecedor principal tenha dificuldade em entregar o pedido.

Devemos estar atentos na compra de matéria-prima nas indústrias, onde o produto vai ser processado antes de ser vendido. Esse tempo que a empresa despende no ciclo operacional que compreende a compra, processo de industrialização e venda deve ser analisado tanto na negociação de compra como na concessão de crédito. O prazo de pagamento nunca deve ser inferior ao prazo concedido a clientes, com a possibilidade de afetar o fluxo de caixa.

3.3.3 Controle de Contas a Receber

“As contas a receber – e principalmente, as duplicatas a receber – representam concessão de créditos em conta corrente aos clientes.” (CHIAVENATO: 1990, p.58). O controle de contas a receber auxilia na administração quanto ao retorno das vendas realizadas a prazo através de informações que propiciem uma melhor visualização dos recursos que estão investidos nessas contas, e proporcionando condições de avaliar a distribuição dos prazos de vencimento, estabelecer ações de agilização da cobrança, avaliar a concentração no crédito de clientes, avaliar o volume de dinheiro existente em poder de clientes.

Segundo CHIAVENATO (1990), existem três aspectos importantes da administração de contas a receber:

a) Políticas de Crédito

A política de Crédito serve para indicar bases para a concessão de crédito ao cliente e valor máximo desse crédito. Os padrões de crédito definem os critérios mínimos para a concessão de crédito ao cliente.

As políticas de crédito dependem de certas variáveis que podem afrouxar ou apertar os padrões de crédito.

1. Volume de vendas: a mudança nos padrões de crédito deve aumentar ou diminuir as vendas, dependendo se os padrões forem afrouxados e apertados.

2. Período médio de cobrança: há um custo de manutenção de contas a receber em carteira. Quanto maior o volume de duplicatas a receber tanto maior será o custo em mantê-las.

3. Perda com devedores incobráveis: o risco de uma conta tornar-se incobrável aumenta quando os padrões de crédito são afrouxados e diminui quando os padrões se tornam mais restritivos.

b) Condições de Crédito

1. Desconto financeiro para pagamento antecipado ou pagamento a vista.

2. Período de desconto, dentro do qual o cliente pode pagar com o desconto financeiro.

3. Período de crédito, ou seja, o prazo para o pagamento.

As condições de crédito afetam a lucratividade da empresa. Quanto maiores os descontos financeiros, os períodos de desconto e os prazos de crédito concedido, tanto menor a lucratividade da empresa.

c) Políticas de Cobrança

As políticas de cobrança representam os procedimentos adotados pela empresa para o recebimento das contas a receber nas datas de seus vencimentos. As políticas de cobrança podem ser avaliadas pelo número de clientes inadimplentes ou incobráveis. Na realidade, este número depende também das políticas de crédito, nas quais a empresa se baseou para conceder o crédito aos clientes.

Assim a administração de contas a receber deve ter critérios baseados em políticas de crédito, condições de crédito e políticas de cobrança adequados às necessidades da empresa.

Os relatórios necessários para controlar as contas a receber são o controle de pedidos e o controle de emissão de nota fiscal.

Através dos pedidos recebidos a empresa tem o aval do cliente para faturar a nota fiscal dentro das condições negociadas.

O controle de emissão de nota fiscal deve ser emitido tendo em vista a necessidade em saber o valor total vendido no mês, qual a condição de crédito concedida, como foi negociado o frete, quais impostos incidiram, qual vendedor

fez a venda para ser pago a comissão, tudo em uma planilha do excel que a princípio pode parecer difícil, mas com um pouco de dedicação pode ser aprendido. É claro que estamos falando num número razoável de informações, porque dependendo do volume este tipo de relatório não é o mais indicado, porque as informações não são integradas e exige que as mesmas informações sejam digitadas em várias planilhas, o que não ocorre em um software, onde através do pedido aceito, é feito o faturamento e as informações geradas alimentam o faturamento, as contas a receber, o controle dos impostos, o controle do frete, enfim tudo interligado, não precisando alimentar cada planilha em separado.

QUADRO 12 - CONTROLE DE EMISSÃO DE NOTA FISCAL

EMPRESA

CONTROLE DE EMISSÃO DE NOTA FISCAL

DATA	CLIENTE	Nº PEDIDO	VALOR	IMPOSTOS	VENDEDOR	Á VISTA	Á PRAZO	FRETE

QUADRO 13 - CONTROLE DE PEDIDOS RECEBIDOS

EMPRESA:

MÊS/ANO:

Nº 01

CONTROLE DE PEDIDOS RECEBIDOS

DIA	CLIENTE	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	PREVISÃO DE ENTREGA	VALOR DA VENDA	DATA ENTREGA

QUADRO 14 - CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

Conta		MÊS FEVEREIRO					FL.01	
VENC	CLIENTE	DATA	DOCTO	VALOR		RECEBIMENTO		SALDO
				NOMINAL	ACUMUL	DATA	VALOR	ACUMULADO
					0,00			0,00
01.02	DOCINHO Ltda	16.01	NF 02	12.096,00	12.096,00	01.02	12.096,00	12.096,00
10.02	COM DE BALAS	21.01	NF 03	19.548,00	31.644,00	10.02	19.548,00	31.644,00
13.03	ABC COM BALAS	13.02	NF 04	11.280,00	42.924,00			31.644,00
15.03	COM DE BALAS Ctba Ltda	15.02	NF 05	15.000,00	57.924,00			31.644,00
								31.644,00
								31.644,00
								31.644,00

Saldo 26.280,00

FONTE: Adaptado de Sebrae

Com o recebimento do pedido do cliente, é emitida a nota fiscal e são geradas informações sobre a venda que fornece dados para o controle de contas a receber.

Como no relatório de contas a pagar na primeira coluna colocamos a data de vencimento do título a receber, para facilitar o controle e visualizar quem está pagando em dia ou com atraso. Em seguida identificamos o nome do cliente, a data que foi faturada a nota fiscal, o número da nota, e o valor nominal. O valor acumulado serve para mostrar qual o montante a receber em determinado período. No recebimento identificamos o valor recebido e o montante em aberto. Neste exemplo, no período de 01/02 a 15/03 o valor total a receber era de R\$ 57.924,00, sendo que os recebimentos em fevereiro foram realizados no prazo no total de R\$31.644,00, restando um saldo a receber de R\$26.280,00.

Ou seja, através dos relatórios facilita a administração das contas a receber de forma simples e clara, identificando quais são meus clientes, permitindo conhecer quem compra mais e com que frequência, se tem recebimentos em atraso, qual o valor disponível para o caixa.

3.3.4 – Controle de Estoque

O controle de estoque deve ser bem administrado pois atinge diretamente o setor financeiro da empresa. O controle de estoque depende da atividade da empresa, se for um comércio depende basicamente de controlar as entradas e saídas de mercadorias. No caso de indústria o controle de estoque deve ser mais detalhado por necessitar identificar as fases do processo.

“Os estoques constituem um ativo circulante necessário para que a empresa possa produzir e vender com um mínimo de risco ou preocupação. Eles constituem um vínculo entre as etapas de compra e venda e as de compra, transformação e venda.” (CHIAVENATO: 1990, p. 61)

Para Chiavenato existem três tipos básicos de estoque:

a) Estoque de Matéria-Prima

É constituído de todos os itens comprados de fornecedores e que são utilizados para a produção dos produtos ou serviços produzidos pela empresa. O nível de estoque de cada MP depende do tempo de espera para receber novos pedidos, da frequência de sua utilização, das características físicas do estoque e, sobretudo, do investimento exigido.

b) Estoque de Produtos em Fabricação

Ou estoque semi-acabado é constituído de todos os itens que estão sendo usados no processo produtivo. São na realidade, produtos parcialmente acabados que estão em algum estágio intermediário de produção. Seu nível de estocagem depende da extensão e complexidade do processo produtivo.

c) Estoque de Produtos Acabados

É constituído dos itens que foram produzidos pela empresa, mas ainda não estão vendidos ou entregues aos clientes. O nível de estoque de PA é determinado pela previsão de vendas, pelo processo produtivo e pelo investimento exigido em produtos acabados.

QUADRO 15 - MODELO DE FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUES

FICHA DE CONTROLE DE ESTOQUES

Empresa:

MERCADORIA: A

CONTA:

DATA	ENTRADA				SAÍDA				SALDO		
	QUANT	NF	VLR UNIT	TOTAL	QUANT	NF	VLR UNIT	TOTAL	QUANT	VLR UNIT	TOTAL
10.02	1.000,00	100	1,80	1.800,00					1.000,00	1,80	1.800,00
13.02				0,00	600,00	1	1,80	1.080,00	400,00	1,80	720,00
20.02	1.200,00	101	1,80	2.160,00					1.600,00	1,80	2.880,00
21.02				0,00	1.400,00	3	1,80	2.520,00	200,00	1,80	360,00
									200,00	1,80	360,00
08.03	5000	150	2,00	10.000,00					5.200,00	1,99	10.360,00
13.03					3.000,00	4	1,99	5.976,92	2.200,00	1,99	4.383,08
									2.200,00	1,99	4.383,08
TOTAL											
L	7.200,00		1,94	13.960,00	5.000,00		1,92	9.576,92	2.200,00	1,99	4.383,08

FONTE: Adaptado de SOUZA

3.3.5 – Fluxo de Caixa

No ambiente do SEBRAE o empresário apresenta muitas dúvidas sobre como administrar as finanças da empresa. O que fazer para a gestão financeira tornar-se eficiente e servir de instrumento básico nas tomadas de decisões do dia-a-dia do empresário.

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial para ser usada em todas as atividades empresariais com o objetivo de facilitar o empresário a tornar decisões sobre a situação financeira da empresa. O fluxo de caixa é importante para acompanhar o dia-a-dia das empresas, e também para prever as faltas ou sobras de dinheiro no caixa.

QUADRO 16 - MODELO DE FLUXO DE CAIXA

EMPRESA:

FLUXO DE CAIXA

DATA	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	TOTAL
A. SALDO DO DIA ANTERIOR	2.000,00	2.941,00	8.028,21	10.771,97	11.227,96	
B. ENTRADA DO DIA	5.000,00	6.000,00	3.000,00	1.500,00	8.000,00	23.500,00
B 1. VENDAS À VISTA Total	3.000,00	2.000,00	1.000,00	500,00	3.000,00	9.500,00
B 2. RECEBIMENTOS DIVERSOS	2.000,00	4.000,00	2.000,00	1.000,00	5.000,00	14.000,00
B 3. OUTRAS ENTRADAS						0,00
C. SAÍDAS DO DIA	4.059,00	912,79	256,24	1.044,00	1.176,00	7.448,04
C 1. IMOBILIZADO		250,00				250,00
C 2. INVESTIMENTOS						0,00
C 3. INSTALAÇÕES						0,00
C 4. PESSOAL	500,00	0,00	82,50	0,00	0,00	582,50
C 4.1. SALÁRIOS/Encargos Sociais	500,00		82,50			582,50
C 4.3 COMISSÕES						0,00
C 5. MATÉRIA - PRIMA	1.250,00	260,00	0,00	1.000,00	500,00	3.010,00
C 5.1 FRETES	250,00					250,00
C 5.2 COMPRAS À VISTA		260,00				260,00
C 5.3 PGTO FORNECEDORES	1.000,00			1.000,00	500,00	2.500,00
C 5.4 PGTO EMPRÉSTIMOS						0,00
						0,00
C 6. DESPESAS TRIBUTÁRIAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C 6.1 PIS/COFINS						0,00
C 6.2 ICMS						0,00
C 6.3 IR / CONTRIBUIÇÃO SOCIAL						0,00
C 6.4 SIMPLES FEDERAL						0,00
C 6.5 ISS						0,00
C 7 DESPESAS FINANCEIRAS	44,00	2,79	1,24	24,00	24,00	96,04
C 7.1 CPMF	24,00	2,79	1,24	24,00	24,00	76,04
C 7.2 DESPESAS BANCÁRIAS	20,00					20,00
C 8 DESPESAS OPERACIONAIS	1.765,00	400,00	90,00	20,00	652,00	2.927,00
C 8.1 ALUGUEL	500,00					500,00
C 8.2 LUZ, ÁGUA, TELEFONE		200,00	90,00		102,00	392,00
C 8.3 MATERIAL EXPEDIENTE/IMPRESSOS	65,00				100,00	165,00
C 8.4 DESPESAS GERAIS		200,00		20,00		220,00
C 8.5 PROPAGANDA						0,00
C 8.6 REFEIÇÃO					200,00	200,00
C 8.7 HONORÁRIOS CONTÁBEIS					250,00	250,00
C 8.8 DESPESAS DE VIAGEM						0,00
C 8.09 DESPESAS C/VEÍCULOS	200,00					200,00
C 8.10 PRÓ-LOBORE	1.000,00					1.000,00
D SALDO DO DIA (A + B) - C	2.941,00	8.028,21	10.771,97	11.227,96	18.051,96	18.051,96
D 1 - BANCO 1	2.058,70	5.619,74	7.540,38	7.859,57	12.636,37	
D 3 - DINHEIRO/ CHEQUES CAIXA	882,30	2.408,46	3.231,59	3.368,39	5.415,59	

Fonte: Adaptado de SEBRAE

O fluxo de caixa é um controle que auxilia na visualização e compreensão das movimentações financeiras num período preestabelecido.

O fluxo de caixa é um instrumento de controle que tem por objetivo auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa. Consiste em um relatório gerencial que informa toda a movimentação de dinheiro, as entradas e saídas, num determinado período. Apresentaremos um modelo de fluxo de caixa registrado diariamente, onde facilmente podemos identificar as necessidades da empresa para cumprir com suas obrigações e no caso de sobras no caixa a possibilidade de fazer aplicações.

É importante planejar corretamente o fluxo de caixa de seu negócio. Conhecendo exatamente quanto dinheiro você poderá ter disponível e se esses recursos serão suficientes para tocar o negócio e cumprir com suas obrigações (pagar os custos fixos: aluguel, telefone, água, salários e os custos variáveis: impostos, taxas, comissões).

O fluxo de caixa opera em ciclos, desde a compra de matéria-prima até o recebimento das vendas dos produtos. A análise do fluxo de caixa mostrará a relação entre a despesa decorrente do cumprimento das obrigações e as receitas obtidas com a venda dos produtos. O resultado das entradas menos as saídas resultam em saldo positivo ou negativo.

É possível planejar melhores políticas de prazo de pagamento e recebimentos, avaliando a capacidade de pagamentos antes de assumir compromissos. Estudar o melhor momento para efetuar as reposições de estoque em função do prazo de pagamento e da disponibilidade do caixa.

Pode-se ainda avaliar o melhor momento para realizar promoção de vendas visando melhorar o caixa do negócio.

Não são apenas os grandes empreendimentos que precisam desse controle, mas qualquer empresa, inclusive os pequenos negócios.

“Quase sempre os problemas de insolvência ou liquidez ocorrem por falta de adequada administração do fluxo de caixa; daí a importância de sua análise.” (MATARAZZO:1995, p.369)

Utilizando um planejamento adequado, o administrador terá uma visão antecipada das variações na liquidez da empresa, permitindo, assim, decisões

mais eficazes. Planejar e controlar as entradas e saídas de caixa num período de tempo determinado. Verificar se a empresa está trabalhando com folga ou com dificuldades financeiras no período avaliado.

“A administração do caixa é muito importante na manutenção do sistema operacional da empresa. A eficácia da gestão do caixa depende, principalmente, do planejamento do fluxo. Deve-se evitar a gestão apaga incêndio, ou seja solucionar os problemas de liquidez após a ocorrência do fato gerador.” (REGO Filho et al.: 1997, p.72)

O fluxo de caixa projetado é o principal instrumento para o gerenciamento do caixa. Essa projeção pode variar de empresa para empresa, de acordo com a necessidade e as condições para obter as informações necessárias, podendo ser diária, mensal, trimestral, semestral, anual ou baseada em qualquer período.

Os registros das movimentações de entrada e saída de dinheiro pelo caixa possibilitam uma primeira avaliação da empresa, bem como a elaboração de um Fluxo de Caixa. Permite a administração tomar decisões antecipadas se a empresa deve tomar recursos emprestados ou aplicá-los.

Para Nazaré (2004) a elaboração de um fluxo de caixa depende de algumas informações, tais como:

- projeção de vendas à vista e à prazo;
- estimativa de compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;
- orçamento dos demais ingressos e desembolsos para o período em questão.

O fluxo de caixa utiliza informações de médio e longo prazo como ferramenta para alcançar algumas metas:

- Controlar o capital de giro;
- Estudar a viabilidade de um projeto antes da sua execução;

- Identificar, com antecedência, o volume de fundos que será procurado em fontes de créditos;
- Captar a confiança dos credores ao procura-os com antecedência;
- Controlar os eventuais desvios identificados, em relação aos planos traçados;
- Prever possíveis aplicações para excesso de fundos e o uso eficiente e racional dos recursos disponíveis.

Apresentaremos um modelo de fluxo de caixa financeiro que tem por objetivo controlar as entradas e saídas de dinheiro e fazer previsões futuras.

De acordo com REGO Filho, apresentaremos os componentes do fluxo e a forma de projeção.

- **Saldo inicial:** é o valor constante no caixa no início do período considerado para a elaboração do fluxo.

B) Entradas

- **Vendas à Vista:** projeta-se com base na política de vendas, nos dados históricos e na previsão de vendas para o período.

- **Recebimentos de Vendas a Prazo:** a projeção é feita considerando-se a previsão de vendas para o período e as condições de pagamento.

- **Empréstimos e Financiamentos:** projeta-se com base na previsão de captação de recursos externos.

- **Recursos dos Sócios:** consideram-se as integralizações de capital a receber no período, bem como possíveis empréstimos dos sócios a empresa.

C) Saídas

- **Compras a Vista:** a projeção é feita com base nas informações do setor de compras e conforme a política de estocagem.

- **Pagamento das compras a prazo:** consideram-se as compras a prazo já realizadas e seus respectivos vencimentos, bem como as compras a realizar que vão gerar vencimentos para o período projetado.

- **Pagamento das despesas administrativas:** essas despesas devem ser projetadas com base nos dados históricos e considerando as modificações atuais da estrutura da empresa.

- **Pagamento das despesas comerciais:** esses gastos também devem ser estimados, levando-se em conta a previsão das vendas e os respectivos índices de proporcionalidade.

- **Pagamento de Empréstimos e Financiamentos:** considera-se o vencimento dos empréstimos existentes, bem como a previsão de pagamento dos empréstimos planejados.

- **Pagamento aos Sócios:** consideram-se as previsões de distribuição aos sócios, assim como o pagamento de empréstimos junto aos mesmos.

QUADRO 17 - FLUXO DE CAIXA PROJETADO

FLUXO DE CAIXA PROJETADO			
Componentes	1º Mês	2º Mês	3º Mês
1 – SALDO INICIAL			
2 – ENTRADAS			
Vendas à vista			
Recebimento de Vendas a Prazo			
Empréstimos e Financiamentos			
Recursos dos Sócios			
TOTAL DE ENTRADAS			
3 – SAÍDAS			
Compras à vista			
Pagamento das Compras a Prazo			
Pagamento das Despesas			
Administrativas			
Pagamento das Despesas Comerciais			
Pagamento dos Empréstimos e			
Financiamentos			
Pagamento aos Sócios			
TOTAL DE SAÍDAS			
4 – SALDO FINAL (1+2-3=4)			

FONTE:(REGO Filho: 1997, p.74)

No Guia do Empreendedor do SEBRAE são identificadas algumas orientações de como montar e gerenciar o relatório do Fluxo de Caixa.

- Crie o hábito de registrar todo e qualquer movimento financeiro ocorrido e a acontecer na sua empresa. Pode ser utilizado planilhas eletrônicas ou “softwares” especializados.
- Comece o dia analisando e registrando os saldos bancários, pois é seu dinheiro sendo administrado por terceiros, no caso de déficit pode incidir juros, tarifas e encargos financeiros, no caso de cheque devolvido e você considerar como crédito em conta.
- Todos os valores lançados no Fluxo de Caixa devem ser realistas. Para isso é necessário manter as entradas e saídas sempre atualizadas.
- Nas saídas deve-se tomar cuidado com as despesas com vencimento em datas certas tais como: luz, água, telefone, impostos, salários, aluguel, caso não sejam pagas no prazo incidem multas e juros. Devem ser lançadas como previsões e comparadas com as realizadas na data de ocorrência.
- No caso de sazonalidade, redobre as atenções para com o planejamento de suas despesas a fim de evitar problemas na insuficiência de caixa.
- A previsão do fluxo de caixa permite saber antecipadamente de quanto recurso financeiro você precisará e se pode ser gerado pelas vendas e recebimentos.

O fluxo de caixa é o caminho para a tomada de decisões na empresa.

3.4 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

O capital de giro é o montante de dinheiro necessário para financiar as atividades operacionais da empresa. É o dinheiro destinado a cobrir todos os gastos de funcionamento do negócio. O capital de giro obedece a um ciclo que começa com o desembolso do dinheiro do caixa para a cobertura das despesas e finaliza com o recebimento das receitas obtidas com as vendas.

“A administração do capital de giro tem por objetivo administrar cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes da empresa para garantir um nível aceitável de capital circulante líquido.” (CHIAVENATO: 1990, p. 45)

No caso de saldo negativo são necessárias medidas rápidas para reverter o resultado negativo, tais como:

- antecipação de vendas;
- antecipação de recebimentos de títulos a vencer;
- prorrogação dos compromissos;
- análise dos estoques;
- análise da estrutura dos custos fixos;
- outras medidas: empréstimos bancários, desconto de duplicatas, empréstimos de sócios.

No caso de fluxo de caixa negativo, a forma mais conhecida é o aumento das vendas, porém é necessária uma análise sobre a forma concedida de crédito, se for a prazo, o aumento das vendas não resultará necessariamente em incremento imediato dos recursos no caixa. Apresentando também desfalque no estoque precisando ser repostado, o que aumentará suas despesas. A empresa deverá cobrar de seus clientes em atraso. Se não for eficiente na cobrança de títulos vencidos a tendência é em perder recursos. Quanto mais tempo seus clientes levarem para pagá-lo, mais difícil será para recuperar a totalidade de seus créditos.

“O ciclo operacional, compreende o período entre o momento em que a empresa recebe em suas instalações os produtos ou matérias-primas e o momento em que recebe o dinheiro pela venda do produto acabado resultante.”(LEMES JR. et al.: 2002, p.414)

$$\text{Ciclo operacional} = \text{IME} + \text{PMC}$$

Onde:

IME= idade média do estoque

PMC= período médio de cobrança

Para se calcular a idade média dos estoques, primeiramente é necessário calcular o Giro do Estoque, obtido pela divisão do custo dos produtos vendidos pelo valor do estoque.

$$\text{Giro do Estoque} = \frac{\text{CPV}}{\text{Estoques}}$$

Dividindo-se o número de dias do ano pelo giro do estoque, obtém-se a idade média do estoque, conforme a fórmula a seguir:

$$\text{Idade Média do Estoque} = \frac{360}{\text{Giro do Estoque}}$$

O cálculo do período médio de cobrança é realizado pela divisão de duplicatas a receber pela média diária das vendas.

$$\text{Período Médio de Cobrança} = \frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\frac{\text{Vendas}}{360}}$$

O ciclo de caixa compreende o período em que os recursos da empresa foram utilizados para o pagamento dos bens e/ou matérias-primas até o recebimento pela venda do produto acabado resultante.

$$\text{Ciclo de Caixa} = \text{CO} - \text{PMP}$$

Onde:

CO= Ciclo Operacional

PMP= Período Médio de Pagamento

Pode-se ainda medir o número de vezes, por ano, em que se realizam os Ciclos de Caixa através da fórmula do Giro de Caixa, dada a seguir:

$$\text{Giro de Caixa} = \frac{360}{\text{Ciclo de Caixa}}$$

3.5 AS ANÁLISES VERTICAL E HORIZONTAL

A)Análise Vertical

Constitui-se num processo comparativo, que consiste identificar a participação percentual de cada item em relação ao seu valor total, analisa a

composição percentual de todos os itens de uma demonstração. Como por exemplo, o percentual de cada despesa em relação ao total de vendas.

O objetivo é de mostrar a importância de cada conta em relação a demonstração financeira a que pertence e através da comparação com padrões

B) Análise Horizontal

É utilizada para acompanhar a evolução dos vários itens de cada demonstração contábil em intervalos seqüenciais de tempo, o item é comparado com o exercício anterior para verificar a percentagem de variação ocorrida.

A análise horizontal e a análise vertical se complementam e se completam. Por isso, geralmente são utilizadas em conjunto. Recomenda-se que esses instrumentos de análise, devem ter seus resultados analisados em conjunto com as análises vertical e horizontal e demais indicadores financeiros, para assim não tirar conclusões precipitadas da situação da empresa.

3.6 ÍNDICES FINANCEIROS

Podemos conceituar índice como sendo a relação entre contas do mesmo grupo de contas das Demonstrações Financeiras, com o objetivo de identificar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa. “Um índice financeiro corresponde à comparação de valores monetários absolutos e que proporciona um dado relativo entre eles.” (CHIAVENATO: 1990, p. 78)

A quantidade de índices que deve ser utilizado na análise é determinada pelo aprofundamento que se deseja obter. Os principais aspectos revelados pelos índices financeiros são:

- Situação Financeira: Estrutura e Liquidez
- Situação Econômica: Rentabilidade

Os aspectos da situação financeira, são evidenciados através dos índices de estrutura de capitais e de liquidez, enquanto que os aspectos da situação econômica são obtidos pelos índices de rentabilidade.

A análise dos índices de estrutura de capitais é utilizada para medir a composição das fontes de recursos da empresa, indicando a relação de dependência da empresa de recursos de terceiros, procurando identificar o a posição de capital próprio com relação ao capital de terceiros.

A análise dos índices de rentabilidade são importantes indicadores para avaliar o retorno sobre os recursos próprios investidos na empresa.

3.7 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho são calculados a partir de combinações entre os dados que foram coletados sobre o negócio. Eles têm como finalidade indicar a saúde financeira da empresa e, a partir de sua análise, oferecer uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do seu investimento.

3.7.1 – Lucratividade

É um indicador de eficiência operacional. A lucratividade é obtida sob a forma de percentual, e indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar comparando o seu lucro líquido com relação ao seu montante de venda.

A fórmula para calcular a lucratividade pode ser assim representada:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

Exemplo: Se a empresa obteve R\$100,00 de receita total e R\$ 8,00 de lucro líquido, o valor da lucratividade é de 8%, ou seja, isso significa que, de cada R\$ 100,00 vendidos, R\$8,00 Sobram sob a forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos.

3.7.2 Rentabilidade

É um indicador que mostra o tempo necessário para o empreendedor resgatar o capital investido no negócio.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

Exemplo: Se a empresa teve um lucro líquido de R\$1.700,00 no ano e ela fez um investimento de R\$10.000,00, terá uma rentabilidade de 17%aa. Isso significa que 17% de tudo o que o empresário investiu no negócio retorna anualmente sob a forma de lucro.

3.7.3 Prazo de Retorno de Investimento

Mostra o tempo necessário para que o empreendedor recupere tudo o que investiu no seu negócio.

$$\text{PRI} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Exemplo: Se a empresa investiu R\$10.000,00 na sua implantação e obteve um lucro líquido de R\$2.500,00. Em 4 anos o empresário terá de volta o que investiu na empresa.

3.7.4 Ponto de Equilíbrio

É um indicador de segurança do negócio, ele indica em que momento, a partir das projeções de vendas, a empresa estará igualando suas receitas e custos. Com isso a administração trabalha para não ocorrer prejuízo nas operações.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Receita} - \text{Custo Variável}} \times 100$$

Exemplo: Para um custo fixo de R\$19.500,00, uma receita de R\$100.000,00 e custo variável de R\$70.000,00, o seu ponto de equilíbrio seria de 65%.

Ou seja, R\$ 65.000,00 seria o valor mínimo que a empresa teria que vender, acima deste valor será lucro.

3.8 ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS

É uma ferramenta que permite a apuração dos resultados operacionais de uma atividade, com base em avaliações de desempenho obtidas durante o mês ou período de análise, por meio da estrutura gerencial de resultados, identificando cada um dos pontos importantes a serem analisados.

Destacamos conforme o SEBRAE os cinco conceitos fundamentais de uma estrutura gerencial de resultados:

RECEITAS
-
CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS TOTAIS
=
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OU LUCRO BRUTO
-
CUSTOS E DESPESAS FIXAS
=
RESULTADO OPERACIONAL (LUCRO OU PREJUÍZO)

- Receitas: são as vendas da empresa
- Custos: são valores monetários aplicados diretamente na produção de bens/serviços e/ou compra de mercadorias.
- Despesas: são os demais valores monetários não aplicados diretamente na produção de bens/serviços e/ou compra de mercadorias.
- Custos ou despesas variáveis: São aqueles gastos que variam de acordo com as vendas ou a produção.
- Custos ou despesas fixas: gastos que não variam com as vendas, ocorrem periodicamente e são necessários para o funcionamento administrativo e operacional da empresa.
- Margem de Contribuição: é a diferença entre as receitas e os custos variáveis. Margem de contribuição é o que sobra do preço de venda para cobrir os custos fixos.
- Resultado Operacional: é a margem de contribuição menos os custos ou despesas fixas.

QUADRO 18 - ESTRUTURA GERENCIAL DE RESULTADOS

Estrutura Gerencial de Resultados	Situação Atual		Aumento de10% na Receita Total		Diminuição de10% nos Custos Fixos		Aumento de10% vendas redução 10% Custo Fixo	
	R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
1.Receita Total	240.000,00	100,00%	264.000,00	100,00%	240.000,00	100,00%	264.000,00	100,00%
2. Custos Variáveis	127.800,00	53,25%	140.580,00	53,25%	127.800,00	53,25%	140.580,00	53,25%
3. Margem de Contribuição	112.200,00	46,75%	123.420,00	46,75%	112.200,00	46,75%	123.420,00	46,75%
4. Custos Fixos	102.000,00	42,50%	102.000,00	38,64%	91.800,00	38,25%	91.800,00	34,77%
5. Resultado (lucro ou prejuízo)	10.200,00	4,25%	21.420,00	8,11%	20.400,00	8,50%	31.620,00	11,98%

FONTE: SEBRAE

Para chegarmos na melhor opção para a empresa, utilizamos os dados atuais e fazemos as projeções. Isso é feito para verificar quais seriam as variações no seu resultado operacional, ou seja, o lucro ou o prejuízo que resultaria.

É possível fazer projeções através deste modelo de estrutura de resultados. Como por exemplo, projetar o aumento das receitas, estimando a compra de equipamentos. No exemplo acima, foi projetando um aumento de 10% nas receitas totais e o lucro obtido foi de 8,11%; a outra projeção foi de diminuição nos custos fixos em 10%, e o lucro obtido foi de 8,50%. Com uma projeção de um aumento de 10% nas vendas e redução dos custos fixos em 10% o lucro obtido é de 11,98%. É fundamental projetar valores antes de tomar uma decisão de comprar um equipamento, dar descontos, alugar um imóvel, contratar novos funcionários. É necessário calcular para verificar se este investimento compensa, e é através da estrutura gerencial que os dados podem ser projetados.

4 CONCLUSÃO

A pequena empresa no Brasil enfrenta muitas dificuldades, entre elas a falta de conhecimento gerencial dos empreendedores.

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de evidenciar informações financeiras necessárias para o gerenciamento de pequenas empresas.

A gestão financeira compreende o registro e a análise de todas as informações relacionadas ao uso do dinheiro nas operações da empresa, quer seja nas compras, produção, execução de serviços, despesas em geral, recebimentos, investimentos, retirada de lucro.

A primeira condição a ser atendida para se ter um gerenciamento financeiro eficiente é a organização, ou seja, o preparo para que todas as informações sejam conhecidas e estejam a disposição sempre que necessárias para a análise.

Os conhecimentos apresentados neste trabalho servirão de base para despertar o interesse de empreendedores e gestores de pequenas empresas das ferramentas necessárias a obtenção de informações que levem a tomadas de decisões confiáveis.

Para manter uma boa gestão financeira de um pequeno negócio é preciso elaborar e manter os controles financeiros sempre atualizados. Fazer um acompanhamento periódico dos indicadores financeiros.

Recomenda-se o uso dos controles e ferramentas financeiras apresentados neste trabalho para o gerenciamento voltado a resultados.

Os recebimentos e pagamentos realizados através do caixa é um dos focos do gerenciamento financeiro e precisa ser analisado em dois momentos, que são : o previsto e o realizado.

Para o Gerenciamento Financeiro de uma empresa pode-se utilizar recursos de informática, computadores, planilhas, programas, que contribuem com a confiabilidade e agilidade na obtenção das informações, mas também podem ser utilizados controles mais simplificados, elaborados manualmente em cadernos.

Atualmente existem muitas ferramentas que podem ser utilizadas no gerenciamento financeiro, cabe ao empreendedor escolher e implantá-las de acordo com a sua necessidade. O mais importante é que as informações sejam registradas e os controles sejam utilizados na análise do negócio.

REFERÊNCIAS

BRIGHAM, Eugene F. e HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Financeira**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 3ª edição. São Paulo: Harbra, 1987.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa e RIGO, Cláudio Miessa e CHEROBIN, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

LUCATO, Wagner Cezar. **Gestão de Pequenas e Médias Empresas: Como Resolver Questões Financeiras sem Traumas**. São Paulo: Fênix Edições, 2003.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

REGO FILHO, José Rodrigues do e ROCHA, Leny Alves e COELHO, Cláudio Ulysses F. **Gerência Financeira**. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1997.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Contabilidade ao alcance de todos: um novo método de se aprender contabilidade**. Curitiba: Editora Juruá, 2003.

SEBRAE. Disponível em:

http://www.sebraepr.com.br/servlet/page?_pageid=854&-dadportal30&-schema=P...18/10/2004. Acesso em: 20 de maio de 2005.

SEBRAE. **Apostila do curso Análise e Planejamento Financeiro do SEBRAE**.