

**ALEXANDER SAWOZUK BELLARDO**

**“CONTROLE E PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO APLICADO A  
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE”**

Monografia apresentada para  
obtenção do título de Gestor de  
Empresas, no Curso de Pós-  
Graduação em Gestão Empresarial, da  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Steiner

**CURITIBA  
2007**

Este trabalho é dedicado a minha esposa, Marcia Danguí Bellardo, e meus filhos, Pedro Henrique Danguí Bellardo e Matheus Augusto Danguí Bellardo, pelo inestimável apoio que me dão até hoje.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é expressão do apoio constante e deliberado de várias pessoas, apoio este que se deu sob as mais diversas formas. Não obstante, há um agradecimento especial dirigido ao Prof. Pedro José Steiner e ao Mestrando Henrique Arns de Oliveira, os quais oportunizaram, concretamente, minha participação discente neste curso de pós-graduação e continuam, em suas orientações, direcionando minha formação como Gestor de Empresas.

***“Feliz, de fato, é o homem que tem noção exata da própria extensão e mantém o equilíbrio entre as coisas que pode adquirir e as que pode usar”.***

***(Peter Mere Latham)***

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>vii</b>
<b>1- INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2- A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA AS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.....</b>	<b>11</b>
2.1- Conceitos básicos.....	12
2.1.1- Administração.....	12
2.1.2- Planejamento.....	13
2.1.2.1- Tipos de planejamento.....	13
2.1.3- Coordenação.....	14
<b>3- AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO.....</b>	<b>15</b>
3.1- Controles Financeiros.....	15
3.1.1- Controle de caixas e Bancos.....	16
3.1.2- Controle de Contas a pagar.....	17
3.1.3- Controle de contas a receber.....	20
3.1.4- Controle de estoque.....	23
3.1.5- Fluxo de caixa.....	23
3.1.6- Capital de Giro.....	26
3.2- Análise Financeira.....	27
3.2.1- Análise Vertical.....	27
3.2.2- Análise Horizontal.....	28
3.3- Índices Financeiros.....	28
3.4- Indicadores.....	29
3.4.1- Indicador de lucratividade.....	29
3.4.2- Indicador de rentabilidade.....	29
3.4.3- Indicador de prazo de retorno de investimento.....	29
3.4.4- Ponto de equilíbrio.....	30
<b>4- REGISTROS CONTÁBEIS: FONTE DE CONTROLE FINANCEIRO</b>	
4.1- A Importância da contabilidade.....	31
4.2- Demonstrações financeiras.....	32
4.2.1- Balanço Patrimonial.....	32
4.2.2- Demonstração do resultado do exercício.....	32
4.3- Plano de contas gerencial.....	34
<b>5- PROPOSTA DE COMO FAZER O CONTROLE NUMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE.....</b>	<b>35</b>
<b>6- CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>7- REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – MODELO DE MOVIMENTO DE CAIXA.....	19
QUADRO 02– CONTROLE DE PEDIDOS .....	19
QUADRO 03 – CONTROLE DE CONTAS A PAGAR.....	20
QUADRO 04 – CONTROLE DE EMISSÃO DE NOTA FISCAL.....	22
QUADRO 05 – CONTROLE DE PEDIDOS RECEBIDOS.....	22
QUADRO 06 – FLUXO DE CAIXA PROJETADO.....	25
QUADRO 07 – BALANÇO PATRIMONIAL.....	33
QUADRO 08 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO.....	34

# 1-INTRODUÇÃO

Este trabalho intenta explicitar a importância do planejamento como ferramenta da gestão financeira, evidenciando os principais elementos que concorrem favoravelmente (ou não) para o controle financeiro eficiente em instituições de ensino. Tal investigação justifica-se quando considera-se que, em sua maioria, estas instituições enquadram-se na categoria de pequenas empresas.

As pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia nacional, tanto em número de estabelecimentos e desconcentração geográfica, quanto pela sua capacidade de gerar empregos. Sua importância socioeconômica é reconhecida, no entanto, o segmento das pequenas empresas encontra sérios obstáculos para seu crescimento, sustentabilidade e competitividade.

No decurso deste trabalho, especialmente durante a revisão de literatura acerca do tema, foi possível inferir que na realidade da maioria das pequenas empresas brasileiras, ainda verifica-se a falta de preparo gerencial dos empreendedores, bem como a dificuldade para identificar quais ferramentas gerenciais são necessárias para auxiliar o gerenciamento e a tomada de decisões.

Atualmente a contabilidade é menosprezada por desconhecimento do seu grande valor. Entretanto, não é possível controlar e medir o que não se conhece, tornando-se fundamental que as empresas formulem relatórios que reflitam a realidade da mesma, subsidiadas em informações confiáveis.

Considerando tais pressupostos, neste trabalho serão apresentados fundamentos contábeis como instrumento de gestão, cujo objetivo será

identificar o papel da administração financeira nas pequenas empresas bem como explicitar as funções do administrador financeiro.

Para tanto, 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 não ocorram problemas operacionais e para que nenhuma saída de numerário afete as operações financeiras realizadas no dia-a-dia da empresa.

## OBJETIVO GERAL.

Demonstrar a importância do planejamento como ferramenta da gestão, para que seja dada a continuidade da organização.

## OBJETIVO ESPECÍFICO.

Demonstrar um modelo de planejamento para empresas de pequeno porte, partindo da premissa que todas as decisões sempre sejam tomadas no presente e que seus resultados sejam projetados para o futuro.

## JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Planejar é a forma mais segura para uma empresa se manter e crescer dentro de um mercado competitivo e agressivo, para tanto é necessário ter informações corretas, sendo assim, este trabalho ira demonstrar algumas formas de controle de informações que servirão como base para o grupo estratégico da empresa tomar suas decisões.

## **2- A Importância do Planejamento para as Empresas de Pequeno Porte.**

Historicamente, a definição de empresa enquanto instituição – cujo papel se define pela sua natureza econômica – já recebeu inúmeras conceitualizações. Para este trabalho, entende-se que a melhor definição de empresa é aquela que a caracteriza como um sistema aberto, permitindo e favorecendo sua interação com o ambiente externo (mercado demandante). Nesta categorização, a instituição de ensino, entendida enquanto pequena empresa, transforma recursos financeiros, materiais e humano, em produtos e serviços, de modo a buscar determinado resultado econômico que lhe assegure sua continuidade.

As atividades de uma empresa estão em constante mudança, as organizações são afetadas por fatores dos mais variados, como por exemplo, a escassez de mão-de-obra qualificada, forjando a necessidade de permanente inovação em seus produtos e serviços, haja vista a formação de clientes mais exigentes bem como solicitações cada vez maiores de ética e responsabilidade social, além das exigências de entidades governamentais.

Diante de um ambiente tão competitivo e exigente, as empresas estão procurando melhorar seu desempenho, em busca de equacionar custos e maximizar resultados, garantindo sua continuidade. Sendo assim, é fundamental que os gestores possuam sempre uma visão sistêmica da organização.

Quando um sistema é interativo e dinâmico, entende-se que a empresa deve estar constantemente observando e captando as ameaças e oportunidades que se desenham em seu ambiente externo. Logo, poderão ser diagnosticados pontos fortes e fracos de empreendimento, permitindo-se que se extraia o máximo possível dos primeiros e, ao mesmo tempo, que se procure minimizar os segundos.

O planejamento é fundamental para o sucesso da empresa, a criação de um plano de ação pura e simplesmente mostra-se altamente eficaz para o bom desempenho.

O planejamento em si não leva a lugar algum, ou seja, tem que se estabelecer regras e um plano estratégico, onde será definido o melhor momento de agir, promover de forma efetiva os acontecimentos que transformarão os recursos disponíveis da empresa em produtos e serviços e como realizarão a interação da organização com os agentes externos.

## **2.1- Conceitos básicos**

### **2.1.1- Administração**

Pode ser definida como um conjunto de princípios e normas, que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar esforços de um grupo de pessoas que se associam para atingir um objetivo comum. Portanto, a Administração pode e deve assumir diferentes formas para conquista e superação de objetivos diversos.

A administração como ciência, pode ser analisada dentre vários aspectos, teorias e leis, que limitam a visão de um todo, porém as interpretações podem variar de acordo com os diferentes pontos de vista, experiências individuais e coletivas.

## **2.1.2- Planejamento**

É a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e para que fazer.

O planejamento é a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções, pois determina, antecipadamente, quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

### **2.1.2.1- Tipos de planejamento**

Existem três níveis distintos de planejamentos, são eles:

Estratégico: é o mais amplo e abrangente da organização, é projetado para longo prazo, sendo utilizado e ajustado durante os próximos anos, envolvendo a empresa em sua totalidade, preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.

Tático: é o planejamento desenvolvido em nível departamental, sendo projetado para médio prazo, envolvendo cada departamento, está voltado aos objetivos de cada departamento.

Operacional: é o planejamento feito para cada tarefa ou atividade, é projetado para curto prazo. Preocupa-se com alcance de metas específicas, dá-se muita ênfase a eficiência (fazer bem feito àquilo que esta sendo feito) e a produtividade (relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção).

### **2.1.3- Coordenação**

Coordenar é equilibrar, sincronizar e integrar as ações das pessoas e as atividades organizacionais de acordo com determinada ordem e método, para garantir seu desenvolvimento ótimo.

### **3- AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO**

O administrador financeiro deve ter a preocupação de tornar dinâmico o seu trabalho, não reduzindo o seu trabalho à tarefa de autorizar gastos, dar assinaturas em cheques e correr em bancos para cobrir rombos no fluxo de caixa.

O administrador deve ter habilidades e competências para atender os objetivos gerais do empreendimento, por meio de relações profissionais e interpessoais com os diversos setores da empresa. Nas relações externas, representa a empresa nas negociações com instituições financeiras, governos, fornecedores, clientes e funcionários. 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 mais interessantes, interpretar as demonstrações financeiras da empresa, identificar as melhores fontes de recursos.

#### **3.1- Controles Financeiros**

Cabe a cada empresa analisar a importância de cada uma das inúmeras informações geradas diariamente, organizando-as em relatórios que facilitem a tomada de decisão com mais segurança e orientem um bom planejamento estratégico.

Cada informação está assumindo sempre mais um papel decisivo na gestão de negócios. O aumento da competitividade, principalmente no atual processo de globalização, exige gestões dinâmicas e eficazes nas empresas.

As empresas estão tendo uma rápida evolução tecnológica, a elevada competição gerada pela economia globalizada exige das organizações a adoção de sistemas de informações que permita sua sobrevivência neste cenário, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisões.

O bom gerenciamento de dados coletados ocorre com uma melhoria na qualidade das decisões tomadas pela empresa, o que aumenta sua competitividade. Portanto, uma falha no controle de informações geradas é um problema administrativo, sem controles financeiros básicos, não se pode prever os acontecimentos dentro de uma empresa.

Para uma boa modernização de rotinas de 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, controles de contas a pagar e receber, controle de estoques e fluxo de caixa.

### **3.1.1- Controle de caixas e Bancos**

Existem muitos modelos de registro de caixa e controle de conta corrente bancária, que permitem a empresa acompanhar as entradas e saídas de dinheiro diariamente. Por meio destes controles o empresário terá sempre atualizado o saldo em caixa e na conta bancária.

Informações corretas 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 de dinheiro.

O controle individual é necessário para cada conta bancária, não se esquecendo de mencionar que não se deve confundir pessoa física com pessoa jurídica, um fato muito comum principalmente em empresas de pequeno porte e que torna-se determinante para que se possa avaliar o desempenho da empresa, em suas entradas e saídas.

As entradas e saídas devem ser registradas em um plano de contas específico, de acordo com a necessidade de cada empresa.

É necessário que exista um relatório de caixa de banco com entradas e saídas detalhadas durante um período de tempo (determinado pelo administrador financeiro). No detalhamento histórico, identifica-se o número do documento correspondente ao pagamento ou recebimento, nome do fornecedor ou cliente, ou do tipo de pagamento. Os modelos são iguais, apenas existe a necessidade da separação para saber exatamente onde e como foi gasto cada centavo, e de onde vieram as entradas.

Organizando-se todas as contas, entradas e saídas pode-se obter com precisão a real situação da empresa.

### **3.1.2- Controle de Contas a pagar**

O controle diário do “contas a pagar” é fundamental, no seu relatório deve conter informações detalhadas sobre a compra (conforme quadro 03),

para facilitar o controle e acompanhamento do valor total ou parcial dos compromissos assumidos, facilitando a visualização da situação financeira da empresa.

Com as informações corretas poderá avaliar o volume de recursos gastos através de compras a prazo, distribuição de prazos de vencimentos, podendo projetar o volume de recursos necessários para a quitação dos compromissos assumidos com os fornecedores através de pedidos de mercadorias.

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

A importância de sabermos de quem compramos e as condições facilitam uma nova negociação, também é conveniente ter o fornecedor principal, e um outro que possa ser substituído caso aquele tenha dificuldade da entrega de material indispensável, conforme orientações descritas no quadro 02

Depois de conferido o pedido, as informações devem ser registradas no relatório de contas à pagar, há necessidade de saber cada pagamento e o agendamento de cada um.



## QUADRO 03 – CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR							
MÊS	MAIO	ANO	2007	FOLHA NUMERO:	1		
EMPRESA:							
VENC.	FORNECEDOR	NUMERO DO TITULO	TIPO DO DOC	VALOR DO TITULO	JUROS	DESC.	TOTAL DO TITULO
10-05-07	ECCO-SALVA	4102261121	BOLETO	R\$ 306,76			R\$ 306,76
11-05-07	AHCÔN	1826	NF	R\$ 466,67			R\$ 466,67
11-05-07	AHCON	1837	NF	R\$ 1.400,00			R\$ 1.400,00
11-05-07	FAVO E MEL	1003	RECIBO	R\$ 1.060,00			R\$ 1.060,00
11-05-07	ISS	S/N	DAM	R\$ 3.378,82			R\$ 3.378,82
11-05-07	LOCAÇÃO (MESAS)	S/N	RECIBO	R\$ 75,00			R\$ 75,00
13-05-07	IRRF (ALUGUEL)	S/N	DARF	R\$ 37,21			R\$ 37,21
13-05-07	AR -CONDICIONADO	34590	NF	R\$ 3.180,00			R\$ 3.180,00
14-05-07	BRASIL TELECON	234576	NF	R\$ 337,72			R\$ 337,72
14-05-07	FÉRIAS (FUNCI.)	S/N	RECIBO	R\$ 666,00			R\$ 666,00
TOTALS				R\$ 11.214,94	R\$ -	R\$ -	R\$ 11.214,94

FONTE: Modelo Adaptado de SEBRAE

A empresa depende do ciclo operacional que compreende a compra, o 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.

### 3.1.3- Controle de contas a receber

As contas a receber, representam concessão de créditos em conta corrente aos clientes, o seu controle 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,

estabelecendo ações de agilização da cobrança, avaliando a concentração no crédito de clientes e o volume de dinheiro existente em poder deles.

Segundo Chiavenato (1993), existem três aspectos importantes do controle de contas a receber:

a) Políticas de crédito – serve para indicar bases para concessão de crédito ao cliente e valor máximo desse crédito. As políticas de crédito dependem de certas variáveis;

1. Volume de vendas: a mudança nos padrões de crédito deve aumentar ou diminuir as vendas.
2. Período médio de cobrança – há um custo de manutenção de contas a receber em carteira.
3. Perda com devedores incobráveis – o risco de uma conta tornar-se incobrável.

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

c) Políticas de cobrança

1. As políticas de cobrança são procedimentos adotados pela empresa para recebimento das contas a receber nos seus vencimentos, podem ser avaliadas pelo número de clientes inadimplentes ou incobráveis.
2. A administração de contas a receber, pode fazer uso do 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.

## QUADRO 04 – CONTROLE DE EMISSÃO DE NOTA FISCAL

EMPRESA:

### CONTROLE DE EMISSÃO DE NOTA FISCAL

DIA	CLIENTE	Nº MATRICULA	VALOR	IMPOSTOS	ATENDENTE	Á VISTA	A PRAZO

FONTE: Modelo Adaptado de SEBRAE

## QUADRO 05 – CONTROLE DE PEDIDOS RECEBIDOS

EMPRESA:

### CONTROLE DE PEDIDOS RECEBIDOS

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

FONTE: Modelo Adaptado de SEBRAE

A efetivação dos relatórios facilitam a administração das contas a receber, tornando-as simples e claras, identificando quais são os clientes e permitindo conhecer quem compra mais e com que frequência, se há recebimentos em atraso e qual o valor disponível para o caixa.

#### **3.1.4- Controle de estoque**

O estoque deve ser controlado e 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. Os estoques constituem um ativo circulante necessário para que a empresa possa produzir e vender com um mínimo de risco e preocupação.

Para Chiavenato existem três tipos de estoque:

- a) Estoque de Matéria-Prima – que é constituído de todos os itens comprados de fornecedores e que são utilizados para a produção dos produtos ou serviços produzidos pela empresa;
- b) Estoque de produtos em Fabricação – ou estoque semi-acabado é constituído de todos os itens que estão sendo usados no processo produtivo;
- c) Estoque de Produtos Acabados – é constituído dos itens que foram produzidos pela empresa, mas ainda não estão vendidos ou entregues a clientes.

#### **3.1.5- Fluxo de caixa**

O fluxo de caixa é uma ferramenta gerencial para ser usada em todas as atividades empresariais com o objetivo de facilitar o trabalho do empresário

quanto a tomada de decisões sobre a situação financeira da empresa. O fluxo de caixa é um controle que auxilia na visualização e compreensão das movimentações financeiras num determinado período de tempo.

É um instrumento de controle que tem por objetivo auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa. É importante planejar corretamente o fluxo de caixa, conhecendo exatamente quanto dinheiro poderá ter disponível e se esses recursos serão suficientes para tocar o negócio e cumprir suas obrigações.

O fluxo de caixa opera em ciclos, desde a compra de matéria-prima até o recebimento das vendas de produtos, a análise do fluxo de caixa mostra a relação entre a despesa decorrente do cumprimento das obrigações e as receitas obtidas com a venda dos produtos.

Desse modo o fluxo de caixa permite planejar 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.

O fluxo de caixa é o principal instrumento para o gerenciamento do caixa. 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.

A elaboração de um fluxo de caixa depende da 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 desembolso para o período em questão.

O fluxo de caixa portanto, objetiva: controlar o capital de giro; estudar a viabilidade de um projeto antes de sua execução; identificar com antecedência, o volume de fundos que será procurado em fontes de crédito; captar confiança dos credores ao procura-os com antecedência; controlar os eventuais desvios identificados, em relação aos planos traçados, prever possíveis aplicações para o excesso de fundos e uso eficiente e racional de recursos disponíveis.

#### QUADRO 06 – FLUXO DE CAIXA PROJETADO

FLUXO DE CAIXA PROJETADO			
HISTÓRICO	Mai-07	Jun-07	Jul-07
1- SALDO INICIAL			
ENTRADAS			
Vendas à vista			
Recebimento de vendas a prazo			
Empréstimos e Financiamentos			
Recursos dos sócios			
2- TOTAL DE ENTRADAS			
SAÍDAS			
Compra à vista			
Pagamento das compras a prazo			
Pagamento das despesas Administrativas			
Pagamento das despesas Comerciais			
Pagamento dos Empréstimos e Financiamentos			
Pagamento aos Sócios			
3- TOTAL DE SAÍDAS			
4 - TOTAL FINAL (1+2-3=4)			

FONTE: Modelo Adaptado de SEBRAE

### 3.1.6- Capital de Giro

Capital de giro é o montante de dinheiro necessário para financiar as atividades operacionais da empresa, 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. Tem como objetivo administrar cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes da empresa para garantir um nível aceitável de capital circulante líquido.

No caso de um saldo negativo é necessário que sejam planejadas as seguintes medidas: 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.

Para se calcular a idade média dos estoques, 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:

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

O cálculo do período médio de cobrança é realizado pela divisão de duplicatas a receber pela média diária de 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 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 de Giro de Caixa, dada a seguir:

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

## **3.2- Análise Financeira**

### **3.2.1- Análise Vertical**

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

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

### **3.2.2- 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.

### **3.3- Índices Financeiros**

Índices Financeiros refere-se a relação entre contas do mesmo grupo com contas das Demonstrações Financeiras, como o objetivo de identificar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa.

A quantidade de índices que devem ser utilizados na análise é determinada pelo aprofundamento que se deseja obter. Tendo como principais aspectos:

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

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

### **3.4- Indicadores**

#### **3.4.1- Indicador de lucratividade**

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

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

#### **3.4.2- Indicador de rentabilidade**

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

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

#### **3.4.3- Indicador de prazo de retorno de investimento**

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

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

### 3.4.4- 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

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

## **4- REGISTROS CONTÁBEIS: FONTE DE CONTROLE FINANCEIRO**

### **4.1- A Importância Da Contabilidade**

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 o cumprimento das formalidades exigidas em lei.

A finalidade da contabilidade é registrar os fatos já ocorridos para orientar as decisões financeiras que são projetadas para o futuro, 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 um pequena ou média empresa.

A decisão de investir, reduzir custos, ou executar atos gerenciais que interfiram no andamento da empresa deve basear-se em dados técnicos extraídos dos registros contábeis, sob pena de colocar a mesma em risco, criando um momento de insolvência do patrimônio da empresa.

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

## **4.2- Demonstrações Financeiras**

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

### **4.2.1- Balanço Patrimonial**

É através do balanço que se conhece a situação do patrimônio da empresa: o montante que a empresa conseguiu para cumprir seus compromissos e onde esses recursos foram aplicados

### **4.2.2- Demonstração De Resultado De Exercício**

O demonstrativo de resultados (conforme quadro 08) procura determinar se a empresa obteve lucro ou prejuízo em um determinado período de tempo. 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.

## **4.3- Plano De Contas Gerencial**

É elaborado de acordo com as necessidades de cada empresa, de modo geral é um facilitador para se alocar 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.

## QUADRO 07 – BALANÇO PATRIMONIAL

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
<b>CIRCULANTE</b> DISPONIVEL Caixa Banco conta movimento Aplicações financeiras  DIREITOS REALIZÁVEIS Duplicatas a receber Estoque de mercadoria Despesas do exercício seguinte	<b>CIRCULANTE</b> Fornecedores Salários a pagar Impostos a recolher Empréstimos bancários  <b>EXIGIVEL A LONGO PRAZO</b> Duplicatas a pagar Financiamentos
<b>REALIZAVEL A LONGO PRAZO</b> Duplicatas a receber Depósitos judiciais Empréstimos a funcionários	<b>RESULTADO EXERCÍCIOS FUTUROS</b> Receita de Exercício Futuro (Despesas e Custo de Exercício Futuro)
<b>ATIVO PERMANENTE</b> <b>INVESTIMENTO</b> Participações Societárias Imóveis para utilização futura  <b>IMOBILIZADO</b> Terrenos Edifícios Moveis e Utensílios Veículos Marcas e patentes <b>DEFERIDO</b> Despesas pré-operacionais <b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b> <b>CAPITAL SOCIAL</b> Capital Social <b>RESERVAS DE CAPITAL</b> Doações e Subvenções Ágio na emissão de ações <b>RESERVA DE REAVALIAÇÃO</b> <b>RESERVA DE LUCRO</b> Reserva Legal Reservas Estatutárias <b>LUCRO (PREJUÍZO) ACUMULADO</b>  <b>TOTAL DO PASSIVO</b>

## QUADRO 08 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO</b>
(+) Receita bruta Operacional
Vendas de Mercadoria
Prestação de Serviço
(-) Despesas variáveis
Simples Federal
Simples Estadual
ISS
ICMS
Custo de Mercadoria Vendida
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO
(-) Despesas Fixas
Salários
Pró-labore
Encargos sobre salários
Provisão de férias
Honorários Contábeis
Correios, 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

## **5- PROPOSTA DE COMO FAZER O CONTROLE NUMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE.**

O trabalho apresentado esta voltado aos controles básicos necessários para uma empresa de pequeno porte, que poderá ser utilizado como fonte de informações para um planejamento. Utilizando o Controle de Pedidos a empresa tem como verificar quando e para qual fornecedor a mesma terá que fazer seus desencaixes até a chegada do pedido, deste momento assamos para o Controle de contas a pagar temos como saber quanto a empresa pagou ou negociou uma nova data, criando assim um histórico, acompanhando vem o controle de contas a receber para que a empresa possa saber qual o montante que tem a receber e quando ira receber, porem nem sempre a empresa recebe no dia previsto, por este motivo temos que ter um controle de contas a receber para que a empresa possa calcular o seu ciclo operacional e assim negociar prazos e datas de pagamentos com nossos fornecedores, evitando atrasos e penalizações.

Toda empresa precisa saber o que recebeu em dinheiro ou em cheque na própria empresa, para este controle a empresa deve ter uma planilha de movimento de caixa, que servira como fonte de informação para programar os pagamentos a serem feitos, evitando que possa ocorrer desvios de capital da empresa, pois nestas planilhas terá que ter um visto de quem lança e de um conferente responsável, assim diminuindo ou até eliminando possíveis fraudes. Seguindo esta linha de pensamento a empresa pode utilizar ainda o controle de

emissão de notas fiscais para confirmar as emitidas de forma corretas sem possíveis fraudes, adulterações de valores nas mesmas.

Desta forma a empresa pode utilizar as informações para um planejamento do Fluxo de Caixa (quadro 06), projetando as suas necessidades e seu ponto de equilíbrio. Utilizando-se os devidos controles, a empresa poderá ter seu controle do Balanço Patrimonial 100% atualizado todos os dias, porem nada serve se não for utilizado para saber em que grau deividamento a empresa se encontra, quantificando a sua necessidade de empréstimos ou aplicações financeiras.

## **6- CONCLUSÃO**

O estudo realizado neste trabalho monográfico constatou que a pequena empresa, dentre as quais incluem-se as instituições de ensino, objeto desta pesquisa, enfrentam muitas dificuldades, dentre elas a falta de conhecimento gerencial dos empreendedores. Tal assertiva revela a necessidade de uma qualificação gerencial constante, sob pena da empresa não alcançar seus objetivos.

Esta qualificação, voltada à gestão financeira, compreende o registro e a análise de todas as informações relacionadas ao uso do dinheiro nas operações da empresa, quer seja no departamento de compras, produção, execução de serviços, despesas em geral, recebimentos, investimentos e retirada de lucro.

Para se ter um gerenciamento financeiro eficiente é indispensável a organização, o planejamento, o preparo para que todas as informações sejam conhecidas e estejam a disposição sempre que necessárias à análise.

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

O gerenciamento financeiro de uma empresa pode-se utilizar dos 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.

Desse modo, existem muitas ferramentas que podem ser utilizadas no gerenciamento financeiro, cabe ao empreendedor escolher e implantá-las de acordo com a sua necessidade.

## 7- REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 4ª edição. São Paulo: Makron Books, 1993.

EVANS, Edward C. D. **Planejamento Periódico e Controle Orçamentário**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1969.

FERNANDES, Almir **Administração Inteligente**. São Paulo: Editora Futura, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 7ª Edição. São Paulo: Harbra, 1997.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LACOMBE, Francisco Jose Masset & HEILBORN, Gilberto Luiz Jose **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Editora Saraiva 2003.

MONTALBÁN, Eduardo **Guia Prático de Administração para Empresários e Gerentes**. 3ª edição São Paulo: Editora Lucre, 1998.

PHYRR, Peter A. **Orçamento a Base Zero: um instrumento prático para avaliação das despesas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.