

# GESTÃO FINANCEIRA

Quando temos problemas de saúde procuramos um médico, sendo ele clínico geral ou especialista, conforme o caso.

Normalmente, selecionamos um médico bastante conhecido e com boas referências quanto a sua capacidade profissional.

Ao chegarmos ao consultório, o primeiro passo é expor para o médico os sintomas da doença que nos atinge.

Em seguida, esse médico irá fazer uma série de perguntas, tais como: idade, hábitos alimentares, se você pratica algum tipo de esporte, aspectos relacionados com a profissão, convivência familiar, etc.

Em alguns casos, é necessário efetuarmos alguns exames laboratoriais, que certamente irão ajudar o médico a diagnosticar a causa da doença em questão.

Depois de realizar o diagnóstico, o médico recomenda um tratamento para solucionar os problemas de saúde apresentados.

Não resta dúvida de que a decisão de aceitar ou não o tratamento sugerido pelo médico é por nossa conta. Após algum tempo retornamos ao médico para que o mesmo possa avaliar se o tratamento recomendado está surtindo os resultados esperados. E, finalmente se o tratamento foi adequado, ficaremos curados e felizes por termos solucionado a doença que estava nos prejudicando.

No campo empresarial a situação é quase idêntica, você sabia? Quando uma empresa está sentindo algum tipo de dificuldade, ou, então, está com alguma “doença empresarial”, procura ajuda de um profissional, normalmente um consultor ou um profissional qualificado que possa ajudá-la a solucionar esses problemas.

Esses profissionais, são selecionados normalmente por intermédio de boas referências e experiências na resolução de problemas empresariais.

No primeiro contato, o gestor da empresa expõe o problema e o consultor, por meio de técnicas e procedimentos adequados, avalia a situação apresentada, efetua um diagnóstico e propõe um plano de ação visando solucionar os problemas empresariais apresentados.

A decisão é do gestor da empresa de aceitar ou não o plano de ação proposto. Caso concorde, o passo seguinte é a implantação do plano de ação e avaliação dos resultados.

## O caso da loja de confecção da dona Marieta da Modda

Dona Marieta da Modda, proprietária da loja de confecção Marieta Fashion, tem observado nos últimos meses que sua empresa não tem apresentado resultados satisfatórios, ou seja, sua conta corrente no banco está negativa, e, em alguns casos, não está conseguindo pagar os seus fornecedores em dia.

Depois de consultar alguns amigos e familiares, resolveu buscar ajuda com um Consultor Financeiro, Sr. Tobias.

*Bom dia, sr. Tobias!*

*– Bom dia, dona Marieta! Tudo bem? Como andam os negócios?*

*– Eu não sei o que está realmente acontecendo com as finanças da minha loja. Estou usando o limite do cheque especial, e ainda encontro dificuldade para liquidar algumas contas.*

*– Dona Marieta, gostaria de saber mais sobre a sua empresa...*

*– Tenho uma loja no centro da cidade, onde vendo moda feminina. A minha empresa já tem três anos de funcionamento. Sabe de uma coisa, sr. Tobias! Durante dois anos e meio aproximadamente, os negócios estavam caminhando bem. Consegui nesse período ampliar os meus negócios. Nesse tempo aumentei os meus estoques de mercadorias, reformei totalmente o prédio da loja e estava tendo uma retirada mensal equivalente a dez salários mínimos. Acontece que, nos últimos seis meses, a situação financeira da loja começou a ficar complicada.*

*– Gostaria que a senhora me fornecesse algumas informações financeiras da sua empresa. Preciso saber qual é o seu faturamento médio, o montante das despesas mensais da loja, o valor das suas compras mensais e a sua margem de lucro.*

*E dona Marieta explicou:*

– No ano passado, as vendas médias da minha loja eram de R\$ 18.000,00 por mês. Atualmente está faturando R\$ 12.000,00 por mês, as despesas da loja são de R\$ 4.000,00, a minha retirada mensal é de R\$ 2.000,00, as compras que eu faço ultimamente têm sido no valor de R\$ 8.500,00 por mês e a margem de lucro é de 60%. Pelas contas que fiz teria que sobrar um lucro líquido de R\$ 1.200,00 por mês. Mas acontece que estou com a conta bancária negativa, tenho atrasado o pagamento de alguns fornecedores... Estou bastante preocupada com a situação da empresa.

– Precisamos refazer alguns cálculos e analisar a situação econômica e financeira da sua empresa, dona Marieta! Normalmente, quando uma empresa está sem caixa para pagar seus compromissos, provavelmente está tendo prejuízos. Mas, para termos certeza da real situação da empresa, é necessário coletar outras informações, analisar todos os dados disponíveis e, em seguida, diagnosticar a situação financeira da empresa. Está bem assim, dona Marieta?

E, dona Marietta, bastante pensativa, desabafou:

– Sr. Tobias, eu só tenho a minha loja como fonte de renda e gosto muito do que faço. Desejo muito salvá-la dessa situação complicada e difícil. Portanto, o sr. faça o que for preciso, que da minha parte prometo seguir as orientações sugeridas.



Depois de efetuar alguns cálculos por meio das informações fornecidas pela dona Marieta, o sr. Tobias quis mais informações sobre a margem de lucro da loja.

– Sr. Tobias, o cálculo que eu faço para calcular o preço de venda e determinar o lucro bruto da minha empresa é o seguinte. Uma peça que compro a R\$ 10,00, por exemplo, aplico 60% e vendo a mesma peça a R\$ 16,00. Esse cálculo é feito com a maioria dos produtos comercializados. Se estou vendendo R\$ 12.000,00 por mês, o meu lucro bruto mensal é de R\$ 7.200,00 (60% de R\$ 12.000,00), deduzindo as despesas da loja de R\$ 4.000,00, mais as minhas despesas pessoais de R\$ 2.000,00 sobram \$1.200,00 de lucro líquido. Mas, infelizmente, não sei aonde está indo esse dinheiro!

– Agora sei por que sua loja não tem caixa para pagar os compromissos em dia... O prejuízo mensal de sua loja, de acordo com os números fornecidos, é de R\$ 1.500,00.

Espantada, dona Marieta falou:.

– Gostaria de entender como foi que o sr. encontrou esse prejuízo de R\$ 1.500,00 por mês. Se isso for verdade, tenho que tomar providências urgentes.

– Perfeitamente, dona Marieta! Observe esses cálculos:

– Sua margem de lucro bruta não é de 60% e sim de 37,50%. Vou explicar melhor.

O produto que custou R\$ 10,00 e foi vendido por R\$ 16,00 proporcionou um lucro bruto de R\$ 6,00, que corresponde a 37,50% sobre o preço de venda efetuado.

Para facilitar esse cálculo, você pode utilizar uma fórmula matemática bastante simples, que irei demonstrar a seguir:

Margem de lucro = preço de venda (-) custo da mercadoria vendida dividido novamente pelo preço de venda e, em seguida, multiplicado por 100. Observe a fórmula com os números abaixo.

$R\$ 16,00 (-) R\$ 10,00 : R\$ 16,00 = 0,3750$ , multiplicando o resultado encontrado por 100, obteremos a margem de lucro de 37,50%.

Sabendo que a margem de lucro é de 37,50%, aplicando esse índice no faturamento da empresa, que é de R\$ 12.000,00, iremos encontrar o valor correspondente ao lucro bruto da empresa, que é de R\$ 4.500,00. O valor das despesas totais da loja é de R\$ 6.000,00, resultando assim um prejuízo de R\$ 1.500,00.

Portanto, se a empresa está tendo prejuízo, ela não consegue gerar caixa para honrar seus compromissos em dia. A causa do prejuízo foi a queda nas vendas, o que representou um aumento relativo das despesas. Quando as vendas eram de R\$ 18.000,00, a despesa total de R\$ 6.000,00 representava 33% das vendas, agora essa mesma despesa representa 50% das vendas atuais.

Para a empresa voltar a dar lucro, é necessário que o volume das vendas seja suficiente para cobrir todas as despesas. A estratégia nesse caso seria: aumentar o volume de vendas e/ou diminuir as despesas.

Outro aspecto relevante que está ocasionando a falta de liquidez (caixa) é o excesso de compras em relação ao volume de vendas atuais. O

*volume de compras em função das vendas atuais deveria ser em torno de R\$ 7.500,00, no entanto as compras atuais da loja são de R\$ 8.500,00, gerando um excesso de R\$ 1.000,00.*

*Recomendamos alguns procedimentos e controles financeiros, para possibilitar a adequada gestão financeira da sua empresa, dona Marieta.*

*Portanto, dona Marieta e o leitor estão convidados a acompanhar nossas orientações com o objetivo de melhorar a Gestão Financeira de uma atividade comercial de pequeno porte.*

## **Proposta de uma Gestão Financeira para uma atividade comercial de pequeno porte**

Para uma empresa sobreviver e manter-se num mercado cada vez mais competitivo torna-se necessário que o empresário tome suas decisões apoiadas em informações precisas e atualizadas. Evidentemente que nesse trabalho estamos enfocando a área financeira, no entanto, as outras áreas da empresa merecem toda a atenção por parte do empresário.

Para gerenciar com eficiência a área financeira de qualquer empresa torna-se necessário implantar alguns relatórios gerenciais, como alguns indicadores de desempenho para que se faça o acompanhamento periódico da sua performance.

Os principais relatórios gerenciais da área financeira são os seguintes:

- Controle das Vendas Realizadas
- Apuração dos Resultados da Empresa
- Controle de Caixa do Movimento Realizado
- Fluxo de Caixa
- Balanço Gerencial

E os principais indicadores financeiros são:

- Lucratividade sobre as vendas
- Rentabilidade dos negócios
- Poder de pagamento da empresa
- Nível de endividamento da empresa
- Margem de Contribuição
- Ponto de Equilíbrio

Com o objetivo de orientar o empresário a obter as informações necessárias da área financeira de sua empresa, apresentaremos alguns modelos de relatórios gerenciais. Pelas informações apuradas nos relatórios gerenciais, iremos sugerir alguns indicadores financeiros, bem como a forma de interpretá-los.

## Relatórios Gerenciais da Área Financeira

### 1. Controle de Vendas Realizadas

Normalmente, o proprietário de um pequeno comércio conhece o valor das vendas realizadas no mês. No entanto, conhecer apenas o montante vendido do mês encerrado, é uma informação incompleta, pois torna-se necessário conhecer qual foi o lucro gerado, como a margem de ganho nas vendas realizadas. Tais informações são necessárias para facilitar a análise do desempenho da empresa com relação às suas vendas, custos e lucro.

Neste trabalho, estamos sugerindo um relatório gerencial denominado “Controle de Vendas Realizadas”, que tem por objetivo informar as vendas diárias realizadas, os custos das mercadorias vendidas, o lucro bruto e a margem de lucro sobre as vendas registradas. Recomendamos que esse controle seja feito diariamente até o término do mês.

O objetivo desse relatório é informar as vendas diárias realizadas, os custos das mercadorias vendidas, o lucro bruto e margem bruta sobre as vendas de um determinado período, normalmente um mês.

Data	Descrição dos Produtos	Valor da venda	Custo	Lucro Bruto	Margem %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3-4)	(6) = (5:3)
1/10	Blusa Modelo A	R\$ 20,00	R\$ 13,00	R\$ 7,00	35,0%
1/10	Vestido Modelo B	R\$ 100,00	R\$ 62,00	R\$ 38,00	38,0%
Total dia		R\$ 120,00	R\$ 75,00	R\$ 45,00	37,5%
2/10	Saia Modelo C	R\$ 60,00	R\$ 42,00	R\$ 18,00	30,0%
2/10	Calça Jeans Modelo D	R\$ 150,00	R\$ 89,25	R\$ 60,75	40,5%
Total dia		R\$ 210,00	R\$131,25	R\$ 78,75	37,5%
...					
31/10	Calça Social	R\$ 120,00	R\$ 78,00	R\$ 42,00	35,0%
31/10	Tailleur	R\$ 200,00	R\$ 122,00	R\$ 78,00	39,0%
Total dia		R\$ 320,00	R\$ 200,00	R\$ 120,00	37,5%
Total mês		R\$ 18.000,00	R\$ 11.250,00	R\$ 6.750,00	37,5%

### Informações importantes

- Os valores correspondentes às vendas da coluna (3) são independentes da forma de recebimento, ou seja, a vista ou a prazo
- Os custos das vendas da coluna (4) correspondem ao valor da aquisição da mercadoria vendida, independentemente do pagamento da mesma. Para tanto, torna-se necessário a cada venda realizada identificar o custo correspondente. Evidentemente, para as empresas que possuem controles de estoques informatizados, esse relatório provavelmente é gerado pelo próprio sistema.
- O lucro bruto é a diferença entre o valor da venda realizada e o custo da mercadoria vendida
- A margem de lucro tem a finalidade de demonstrar qual foi o percentual de ganho sobre o valor da venda de cada produto feito pela empresa.
- As informações contidas neste relatório financeiro serão de grande utilidade na elaboração de outros controles financeiros necessários à gestão financeira da empresa

## 2. Apuração de resultados da empresa

O objetivo deste relatório é apurar o resultado líquido mensal da empresa. O resultado líquido mensal é o valor das vendas menos o custo das mercadorias vendidas e as despesas da empresa. Ressaltamos que a retirada dos sócios (pró-labore) se constitui numa despesa da empresa, não devendo ser confundido com o lucro líquido.

Apresentamos abaixo um modelo de um relatório para apuração do resultado líquido mensal.

O objetivo deste relatório é apurar o resultado operacional da empresa. Este controle financeiro deverá ser elaborado mensalmente.

Item	Descrição	Outubro 2001		Outubro 2002	
		Valor R\$	%	Valor R\$	%
1	Vendas	18.000,00	100%	12.000,00	100%
2	Custos das Mercadorias	11.250,00	62,5%	7.500,00	62,5%
3	Lucro Bruto (1 – 2)	6.750,00	37,5%	4.500,00	37,5%
4	Despesas Variáveis	900,00	5,0%	600,00	5%
5	Margem de Contribuição	5.850,00	32,5%	3.900,00	32,5%
6	Despesas Fixas	4.410,00	24,5%	4.800,00	40%
7	Despesas Financeiras	0,00	0%	600,00	5%
8	Resultado Líquido	1.440,00	8,0%	(1.500,00 )	(12,5%)

### **Informações importantes**

- Os valores correspondentes às vendas item 1 são obtidos através do relatório gerencial Controle de Vendas Realizadas
- Os custos das mercadorias vendidas item 2 também são extraídos do relatório gerencial Controle de Vendas Realizadas
- O lucro bruto item 3 é a diferença entre as vendas e os custos das mercadorias
- As despesas variáveis item 4 são gastos que surgem no momento da realização da venda das mercadorias. As despesas variáveis são proporcionais ao volume de venda. As principais despesas variáveis de uma loja de confecção são os impostos sobre as vendas (Simples Federal, Simples Paulista, ICMS etc.) e comissões dos vendedores. Quando se tratar de uma franquia, poderá também ocorrer pagamento de royalties
- A margem de contribuição item 5 é a diferença entre o lucro bruto menos as despesas variáveis. O montante da margem de contribuição deverá ser superior as despesas fixas e financeiras para gerar o lucro
- As despesas fixas item 6 são os gastos com a estrutura da empresa, necessários para o seu funcionamento, por exemplo, aluguel e condomínio, contas de água, luz e telefone, salários e encargos sociais, pró-labore, honorários do contador etc.
- As despesas financeiras item 7 são referentes aos juros pagos pela empresa, em virtude de empréstimos bancários, descontos de cheques e/ou duplicatas. As taxas de administração cobradas através das vendas realizadas com cartões de crédito poderão ser incluídas como despesas financeiras.
- O resultado líquido item 8, quando positivo, revela que a empresa gerou lucro, ao contrário, quando o resultado apurado for negativo, significa que a empresa fechou o mês com prejuízo.

### **3. Controle de Caixa do Movimento Realizado**

O objetivo do Controle de Caixa é registrar as entradas e saídas realizadas de recursos financeiros e apurar o saldo disponível. Este controle financeiro deverá ser feito diariamente.



## Controle de Caixa do Movimento Realizado – outubro 2001

Itens	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia ...	Dia 31	Total
1. Saldo Inicial	1.000,00	900,00	850,00	350,00	(600,00)	
2. Entradas						
2.1 Venda a Vista	600,00	500,00	800,00	300,00	400,00	2.600,00
2.2 Recebimento Cliente	1.500,00	1.600,00	1.000,00	1.100,00	3.500,00	8.700,00
2.3 Outras Entradas	100,00	300,00	200,00	400,00	200,00	1.200,00
Total de Entradas	2.200,00	2.400,00	2.000,00	1.800,00	4.100,00	12.500,00
3. Saídas						
3.1 Fornecedores	1.400,00	1.500,00	1.000,00	1.500,00	1.560,00	6.960,00
3.2 Despesas	800,00	900,00	1.400,00	1.200,00	1.300,00	5.600,00
3.3 Outras Saídas	100,00	50,00	100,00	50,00	200,00	500,00
Total de Saídas	2.300,00	2.450,00	2.500,00	2.750,00	3.060,00	13.060,00
4. Saldo Final (1+2-3)	900,00	850,00	350,00	(600,00)	440,00	

### Informações importantes

- O valor do saldo inicial do item 1 deve corresponder aos recursos financeiros existentes, sejam em dinheiro, cheques, e também os saldos em conta corrente do banco
- As entradas de caixa do item 2 correspondem aos valores recebidos, referentes às vendas à vista realizadas pela empresa. Com relação aos recebimentos de clientes, devem ser informados os valores correspondentes a duplicatas recebidas, cheques pré-datados e vendas realizadas por meio de cartão de crédito. Com relação ao valor das outras entradas, trata-se de juros recebidos de clientes por terem pago alguma conta com atraso, ou, então, juros referentes à aplicação de sobras de caixa no mercado financeiro
- As saídas de caixa item 3 referem-se aos pagamentos efetuados pela empresa aos fornecedores de mercadorias, ou, então, pagamentos das despesas operacionais necessárias para manter a atividade empresarial, tais como contas de água, luz e telefone, salários e comissões de vendedores, aluguel do prédio etc. No caso de outras saídas de caixa, podem ser amortização de dívidas com fisco, bancos etc.
- O saldo final e o lucro líquido são valores diferentes e não compatíveis.

#### 4. Fluxo de Caixa – novembro 2002

O objetivo do Controle de Caixa é registrar as entradas e saídas previstas de recursos financeiros e apurar o saldo disponível previsto. Este controle financeiro deverá ser feito diariamente.

Itens	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia ...	Dia 30	Total
1. Saldo Inicial	(500,00)	0,00	(50,00)	50,00	(300,00)	
2. Entradas						
2.1 Venda a Vista	800,00	500,00	800,00	500,00	600,00	3.200,00
2.2 Receb. Duplicatas	1.700,00	1.600,00	1.500,00	1.400,00	3.000,00	9.200,00
2.3 Outras Entradas	300,00	300,00	200,00	300,00	200,00	1.300,00
Total de Entradas	2.800,00	2.400,00	2.500,00	2.200,00	3.800,00	13.700,00
3. Saídas						
3.1 Fornecedores	1.600,00	1.700,00	1.200,00	1.300,00	1.000,00	6.800,00
3.2 Despesas	600,00	700,00	1.100,00	1.200,00	1.500,00	5.100,00
3.3 Outras Saídas	100,00	50,00	100,00	50,00	200,00	500,00
Total de Saídas	2.300,00	2.450,00	2.400,00	2.550,00	2.700,00	12.400,00
4. Saldo Final (1+2-3)	0,00	(50,00)	50,00	(300,00)	800,00	

#### *Informações importantes*

As considerações a serem feitas com relação ao Fluxo de Caixa são as mesmas feitas com relação ao Controle de Movimento de Caixa, porém sempre pensando em entradas e saídas de caixa no futuro, ou seja, todas as entradas e saídas são previstas por um período de tempo, de acordo com o vencimento do recebimento de valores de clientes e dos pagamentos efetuados aos fornecedores e terceiros.

#### 5. Balanço Gerencial

O objetivo do Balanço Gerencial é demonstrar onde os recursos financeiros foram aplicados na empresa (Ativo), como também as fontes de recursos financeiros (Passivo + Patrimônio Líquido). O Ativo é composto por bens e direitos da empresa. O Passivo representa dívidas com terceiros e o Patrimônio Líquido (PL) os recursos financeiros dos sócios ou proprietários investidos na empresa.

ATIVO	31/10/2001	31/10/2002	PASSIVO	31/10/2001	31/10/2002
Disponível	440,00	200,00	Fornecedores	11.250,00	12.550,00
Contas a Receber	5.000,00	5.300,00	Contas a Pagar	5.000,00	6.000,00
Estoques	20.000,00	21.000,00	Empréstimos	0,00	700,00
Imobilizado	14.560,00	15.000,00	Total do Passivo	16.250,00	19.250,00
			Patrimônio Líquido		
			Capital	21.560,00	23.000,00
			Lucros Acumulados	1.440,00	(750,00)
			Total do Patrimônio	23.750,00	22.250,00
Total do Ativo	40.000,00	41.500,00	Total Passivo + PL	40.000,00	41.500,00

### *Considerações importantes*

- O Balanço Gerencial é dividido em duas colunas: Ativo e Passivo. O Ativo representa as aplicações de recursos feito na empresa. O Passivo revela as origens de recursos obtidos pela empresa e que foram investidos no Ativo. Dessa maneira, o leitor pode observar que o total do Ativo sempre será igual ao total do Passivo, por uma razão bastante simples, todos os recursos financeiros que estão aplicados no Ativo, tiveram a sua origem no Passivo, ou seja, os recursos aplicados no Ativo estão sendo financiados pelos recursos dos sócios ou proprietários ou de terceiros
- Na composição do Ativo, o Disponível representa os recursos existentes no caixa e bancos à disposição da empresa. Contas a Receber é composto por cheques pré-datados, duplicatas a receber, fatura de cartão de crédito, etc. Com relação aos estoques, os mesmos deverão ser avaliados a preço de custo de aquisição. O Imobilizado é formado pelos bens utilizados pela empresa para manter a sua estrutura operacional, por exemplo temos: instalações, prateleiras, expositores, balcão, computadores, vitrines, ar-condicionado, móveis e utensílios
- Na composição do Passivo, a conta Fornecedores representa as dívidas que a empresa tem com os fabricantes ou distribuidores de mercadorias. As Contas a Pagar representam as despesas incorridas pela empresa e que ainda não foram pagas, como podem ser citados: salários a pagar, impostos e encargos sociais a recolher, enfim, todos os compromissos assumidos com terceiros que deverão ser pagos nos vencimentos contratados. Empréstimos bancários referem-se a compromissos assumidos com os bancos, em virtude de terem tomados recursos financeiros emprestados das instituições financeiras

- O patrimônio líquido representa o capital inicial e os lucros acumulados durante a existência da empresa e que pertencem aos proprietários do negócio. O patrimônio líquido representa a situação líquida da empresa, ou seja, é quanto de fato pertence aos sócios caso a empresa encerre suas atividades. O patrimônio líquido é apurado pela diferença feita entre o Ativo e o Passivo
- É importante lembrar que o Lucro Líquido faz o Patrimônio Líquido da empresa aumentar, ao contrário quando acontece um prejuízo o Patrimônio Líquido diminui. O valor do Lucro Líquido não está necessariamente no caixa, podendo estar no aumento de qualquer um dos Ativos (estoques, contas a receber e imobilizado), ou na redução do Passivo (fornecedores, contas a pagar e empréstimos)

Um outro detalhe importante é quando o Patrimônio Líquido diminui de um período para outro. Isto significa que os sócios estão tendo prejuízos e, dessa maneira, seus recursos aplicados na empresa estão reduzindo-se. Esse fato pode ser observado na tabela acima, em que o Patrimônio Líquido no mês de outubro de 2001 era de R\$ 23.750,00, já a situação líquida do mês de outubro de 2002 foi de R\$ 22.250,00. Isso ocorreu pelo fato de a empresa ter tido um prejuízo de R\$ 1.500,00, conforme o relatório gerencial Apuração de Resultados da Empresa no mês de outubro de 2001, na página 5.

## **Indicadores financeiros**

Os indicadores financeiros são índices apurados com os valores da empresa, com o objetivo de auxiliar o gestor ou proprietário da loja de confecção a fazer um acompanhamento da situação econômica e financeira num determinado momento.

O gestor ou proprietário de uma loja de confecção, por meio dos indicadores financeiros, poderá tomar as decisões gerenciais necessárias, visando corrigir os desvios que estão prejudicando a performance dos negócios sob o ponto de vista financeiro.

Existe uma grande quantidade de indicadores financeiros, no entanto iremos demonstrar aqueles que julgamos necessários, para que o leitor implante na sua empresa, faça uma avaliação dos mesmos, e tome as decisões adequadas, visando manter a empresa com uma boa saúde econômica e financeira.

## 1. Lucratividade sobre as vendas

Esse indicador tem como objetivo demonstrar qual é a lucratividade da empresa, ou seja, o poder de ganho da empresa comparando o seu lucro líquido com relação ao seu montante de venda.

Para calcular o índice de lucratividade sobre as vendas precisamos das informações contidas no relatório Apuração de Resultado da Empresa da página 5.

A fórmula para calcular o índice de lucratividade é a seguinte:

Fórmula: Resultado Líquido: Vendas

Exemplo: R\$ 1.440,00 : R\$ 18.000,00 = 8%

Nesse caso, a Lucratividade da empresa foi de 8%.

De acordo com as informações apresentadas no relatório gerencial Apuração de Resultados da Empresa do mês de outubro 2001, a Lucratividade da empresa foi de 8%, ou seja, para cada R\$ 100,00 de venda realizada, a empresa obteve um ganho líquido de R\$ 8,00. Já no mês de outubro de 2002 a situação foi a seguinte, para R\$ 100,00 de venda a empresa obteve uma perda R\$ 12,50, ou seja, a empresa encerrou esse mês com prejuízos.

Gostaríamos de informar ao leitor que o índice de lucratividade quanto maior, melhor para empresa, sendo que o mesmo deve ser comparado com as empresas do mesmo setor. Consideramos uma lucratividade satisfatória para uma loja de confecção quando a mesma fica entre 5% e 10%.

## 2. Rentabilidade dos negócios

Todo e qualquer empresário, independentemente do ramo de atividade empresarial, quando investe seus recursos financeiros num negócio, tem uma expectativa de obter um retorno o mais rápido possível dos seus investimentos. O indicador Rentabilidade dos Negócios tem a finalidade de demonstrar para o gestor ou proprietário de uma loja de confecção qual é o seu poder de ganho, ou retorno, sobre o capital investido na empresa.

Um outro detalhe importante com relação à rentabilidade (poder de ganho) dos negócios é que existem dois pontos de vista sobre essa questão, ou seja, podemos determinar a rentabilidade da empresa, como a rentabilidade dos proprietários do negócio.

Para sabermos o poder de ganho da empresa, ou seja, a sua rentabilidade, basta dividirmos o resultado líquido (lucro líquido) pelo total do Ativo da empresa. Utilizando os valores contidos nos relatórios gerenciais apresentados, iremos determinar a rentabilidade da empresa.

Fórmula: Resultado Líquido : Ativo Total

A Rentabilidade da empresa do mês de outubro de 2001 foi de:

$$\text{R\$ } 1.440,00 : \text{R\$ } 40.000,00 = 4\%$$

A Rentabilidade da empresa do mês de outubro de 2002 foi de:

$$(\text{R\$ } 1.500,00) : \text{R\$ } 41.500,00 = (3,61\%)$$

De acordo com o indicador apresentado acima, podemos deduzir que a rentabilidade da empresa do mês outubro foi de 4% ao mês, ou seja, para cada R\$ 100,00 investidos nos ativos da empresa foi gerado um retorno de R\$ R\$ 4,00 aproximadamente. A rentabilidade da empresa no mês de outubro 2002 foi deficitária, ou seja, a empresa teve um prejuízo de R\$ 1.500,00. O índice foi de (3,61%) negativo. Sendo assim, para cada R\$ 100,00 investidos no Ativo em outubro de 2002 a empresa teve uma perda de R\$ 3,61 aproximadamente.

Por outro lado, para sabermos a rentabilidade dos proprietários da empresa, ou seja, seu poder de ganho, basta dividirmos o resultado líquido (lucro líquido) pelo total do Patrimônio Líquido. Iremos utilizar os dados constantes nos relatórios gerenciais para determinar a Rentabilidade dos proprietários da empresa:

Fórmula: Resultado Líquido : Total do Patrimônio Líquido

Rentabilidade dos proprietários da empresa em outubro de 2001:

$$\text{R\$ } 1.440,00 : \text{R\$ } 23.750,00 = 6,06\%$$

Rentabilidade dos proprietários da empresa em outubro de 2002:

$$(\text{R\$ } 1.500,00) : \text{R\$ } 22.250,00 = (6,74\%)$$

De acordo com o indicador apresentado acima, podemos concluir que, no mês de outubro de 2001, o poder de ganho dos proprietários da empresa foi de 6,06%, ou seja, para cada R\$ 100,00 investidos na empresa por parte dos sócios foi gerado um ganho de R\$ 6,06 aproximadamente. Com relação ao mês de outubro de 2002 o poder dos proprietários da empresa foi negativo pelo fato da empresa fechar o mês com um prejuízo de R\$ 1.500,00. Sendo assim para cada R\$ 100,00 dos proprietários investidos na empresa no referido mês gerou uma perda de R\$ 6,74.

### **3. Poder de Pagamento da Empresa**

O indicador referente ao poder de pagamento da empresa está relacionado com a sua liquidez, ou seja, este indicador revela se a empresa tem condições de honrar os seus compromissos assumidos com terceiros em dia.

Podemos analisar a liquidez (poder de pagamento) de uma empresa periodicamente através do relatório gerencial Fluxo de Caixa.

Uma outra forma de analisar o poder de pagamento (liquidez) de uma empresa é por meio de alguns indicadores financeiros que iremos apresentar a seguir.

Podemos analisar a liquidez (poder de pagamento) de uma empresa adotando o seguinte procedimento:

$$\text{Liquidez} = (\text{Disponível} + \text{Contas a Receber} + \text{Estoques}) : \text{Total do Passivo}$$

Utilizando as informações constantes do Balanço Gerencial página 7, iremos demonstrar o cálculo da liquidez do mês do outubro de 2001 e 2002, para ilustrar melhor o assunto.

$$\text{Poder de pagamento (liquidez) da empresa no mês de outubro de 2001:} \\ (\text{R\$ } 440,00 + \text{R\$ } 5.000,00 + \text{R\$ } 20.000,00) : \text{R\$ } 16.250,00 = 1,57$$

$$\text{Poder de pagamento (liquidez) da empresa no mês de outubro de 2002:} \\ (\text{R\$ } 200,00 + \text{R\$ } 5.300,00 + \text{R\$ } 21.000,00) : \text{R\$ } 19.250,00 = 1,38$$

Analisando o indicador acima podemos concluir que o poder de pagamento da empresa referente ao mês de outubro 2001 foi de 1,57, ou seja, para cada R\$ 100,00 de dívidas com terceiros a empresa possui R\$ 157,00 para cobrir tal compromisso, através de seus estoques, contas a receber e as disponibilidades. Recomendamos que esse indicador seja sempre acima de um, caso contrário a situação financeira da empresa estará comprometida.

Gostaríamos de chamar a atenção do leitor que os estoques demoram mais tempo para se transformar em dinheiro, ou seja, a empresa precisa vender suas mercadorias, e esperar algum tempo para receber dos seus clientes. Por outro lado, o Contas a Receber apresenta maior liquidez, pois pode-se transformar mais rapidamente que os Estoques em dinheiro. Por essa razão, quando os estoques possuírem valores significativos, a empresa poderá adotar um outro procedimento para calcular o seu poder de pagamento. Nesse caso, a empresa deverá calcular sua liquidez sem considerar os estoques. Para ilustrar melhor essa situação iremos demonstrar por meio de valores.

O poder de pagamento (liquidez) da empresa sem considerar os estoques para o mês de outubro de 2001.

$$\text{Disponível} + \text{Contas a Receber} : \text{Total do Passivo} \\ \text{R\$ } 440,00 + \text{R\$ } 5.000,00 : \text{R\$ } 16.250,00 = 0,33$$

O poder de pagamento (liquidez) da empresa sem considerar os estoques para o mês de outubro 2002.

$$\text{Disponível} + \text{Contas a Receber} : \text{Total do Passivo} \\ \text{R\$ } 200,00 + \text{R\$ } 5.300,00 : \text{R\$ } 19.250,00 = 0,29$$

Analisando o indicador acima, verificamos que o poder de pagamento da empresa sem considerar os estoques para o mês de outubro de 2001 foi de 0,33, ou seja, para cada R\$ 100,00 de dívida a empresa possui apenas R\$ 33,00 de disponibilidade e valores a receber para cobrir os seus compromissos com credores. Nesse caso, a situação financeira da empresa está bastante complicada, pois o valor dos estoques está elevado.

No mês de outubro de 2002, o poder de pagamento da empresa, sem considerar os estoques, foi de 0,29, ou seja, para cada R\$ 100,00 de dívidas com terceiros, a empresa tinha apenas R\$ 29,00 de disponibilidades e valores a receber para cobrir os seus compromissos com credores. O que se constate, a empresa está com uma situação financeira bastante difícil.

Alertamos os gestores e proprietários de lojas de confecção da necessidade de manter um volume de estoque adequado com as necessidades da empresa para não comprometer o capital de giro (Disponível + Contas a Receber + Estoques). Consideramos um estoque adequado para uma loja de confecção um volume correspondente de dois a três meses de venda suficiente para três meses de venda no máximo, sendo o valor dos estoques avaliado a preço de custo de aquisição.

#### 4. Nível de endividamento da empresa

A finalidade desse indicador é demonstrar qual é a dependência da empresa com relação aos recursos tomados de terceiros. Quanto mais a empresa depende de recursos de terceiros, quer dizer de bancos, mais aumentam suas despesas financeiras (juros pagos). Quando o endividamento da empresa está fora de controle, poderá provocar a quebra da mesma. Portanto, o cálculo e o acompanhamento desse indicador é de suma importância para o gestor ou proprietário de uma loja de confecção.

Para saber o nível de endividamento da empresa, precisamos das informações contidas no relatório gerencial denominado Balanço Gerencial, e, em seguida, fazer o seguinte cálculo:

**Fórmula - Nível de endividamento da empresa = Total do Passivo : Total do Ativo**

De acordo com os valores apresentados no Balanço Gerencial iremos calcular o Nível de Endividamento da Empresa para os meses de outubro 2001 e outubro de 2002.

**Nível de Endividamento da Empresa do mês de outubro de 2001.**

**Total do Passivo : Total do Ativo**



ou então

Fornecedores + Contas a Pagar + Empréstimos : Total do Ativo

R\$ 11.250,00 + R\$ 5.000,00 + R\$ 0,00 : R\$ 40.000,00 = 40,63%

Como demonstrado, o nível de endividamento do mês de outubro de 2001 ficou em 40,63%. Podemos interpretar esse indicador da seguinte forma: 40,63% dos recursos financeiros aplicados nos ativos da empresa (disponível, contas a receber, estoques e imobilizado) são financiados com recursos de terceiros (bancos, fornecedores e demais credores) e os outros 59,37% são recursos próprios financiando os ativos da empresa. Podemos deduzir que a participação de capitais próprios na empresa é maior que os recursos de terceiros investidos nela. Portanto, o nível de endividamento é satisfatório.

Nível de Endividamento da Empresa do mês de outubro de 2002.

Fornecedores + Contas a Pagar + Empréstimos : Total do Ativo

R\$ 12.500,00 + R\$ 6.000,00 + R\$ 700,00 : R\$ 41.500,00 = 46,27%

Como podemos observar, o nível de endividamento do mês de outubro 2002 ficou em 46,27%. Com relação ao mesmo período de 2001, as dívidas da empresa cresceram, ou seja, do total de recursos financeiros que a empresa possui, 46,27% é de terceiros e 53,73% são recursos próprios investidos na empresa. Neste caso, o nível de endividamento continua satisfatório.

Seria importante que a empresa mantivesse esse índice em torno de 50% no máximo. Pois quando o índice supera os 50% significa que a empresa tem mais recursos financeiros de terceiros investidos nela do que recursos próprios.

## 5. Margem de contribuição

A margem de contribuição, item 5 do relatório gerencial Apuração de Resultados da Empresa, é a diferença entre o lucro bruto menos as despesas variáveis. O montante da margem de contribuição deverá ser superior às despesas fixas e financeiras para gerar o lucro. A Margem de Contribuição Total do mês do outubro de 2001, conforme a Apuração de Resultados da Empresa, foi de R\$ 5.850,00, e o valor da Margem de Contribuição Total do mês de outubro 2002 foi de R\$ 3.900,00.

A margem de contribuição pode ser definida também como sendo a diferença entre o preço de venda de um produto com os seus gastos variáveis (custo da mercadoria mais as despesas variáveis). Iremos exemplificar para facilitar o entendimento.

Suponhamos que um determinado produto esteja sendo vendido por R\$ 20,00 a unidade, sendo que o custo de aquisição dessa mercadoria foi

de R\$ 12,00 e as despesas variáveis (comissões e impostos sobre vendas) 10% do preço de venda, ou seja, R\$ 2,00. Neste caso, a Margem de Contribuição desse produto é de valor de R\$ 6,00. Portanto, a cada unidade vendida desse produto, o mesmo contribui com R\$ 6,00 para cobrir as despesas fixas e financeiras e formar o lucro líquido da empresa.

Margem de Contribuição = Preço de Venda (-) Gastos Variáveis

Margem de Contribuição = R\$ 20,00 – R\$ 12,00 – R\$ 2,00

Margem de Contribuição = R\$ 6,00

A Margem de Contribuição também poderá ser calculada em porcentagem, e, para isso, basta dividir a o valor encontrado da margem de contribuição pelo preço de venda. Fazendo os cálculo ficaria: R\$ 6,00 : R\$ 20,00 = 30%.

Portanto, uma loja de confecção necessita conhecer a Margem de Contribuição dos seus principais produtos que são vendidos na loja, como também identificar qual a participação desses produtos no faturamento da empresa. Comparando a Margem de Contribuição Percentual de cada produto com a porcentagem de participação desse item no faturamento da empresa iremos encontrar a Margem de Contribuição Ponderada.

Presumemos que o produto do exemplo acima tivesse uma participação de 20% no faturamento total da empresa, a Margem de Contribuição Ponderada seria de 6%.

Explicando melhor o cálculo:

Margem de Contribuição Ponderada = % MC x % Participação no Faturamento

Margem de Contribuição Ponderada = 30% x 20%

Margem de Contribuição Ponderada = 6%

## 6. Ponto de Equilíbrio

Toda loja de confecção necessita de um certo montante de vendas para cobrir todos os seus custos e despesas para não ter prejuízo. Portanto, quando as vendas iguamam-se com os custos e despesas totais, dizemos que a empresa encontra-se no Ponto de Equilíbrio. No entanto, a empresa não tem lucro nem prejuízo.

Ponto de Equilíbrio Vendas = Custos + Despesas Totais

O cálculo do Ponto de Equilíbrio poderá ser feito de várias maneiras. Para calcular o Ponto de Equilíbrio devemos utilizar os valores constantes do Uma das maneiras de calcular o Ponto de Equilíbrio de uma empresa é utilizando os valores constantes no relatório gerenciais Apuração de Resultados da Empresa. O cálculo é bastante simples, basta somar as despesas fixas mais as despesas financeiras e dividir pela porcentagem da margem de contribuição. De acordo com as informações do mês de outubro de 2001 o Ponto de Equilíbrio da empresa foi de R\$ 13.569,23. Vamos demonstrar os cálculo com o objetivo de facilitar o entendimento.

Ponto de Equilíbrio do mês de outubro de 2001 = R\$ 4.410,00 : 32,5%

Ponto de Equilíbrio do mês de outubro 2001 = R\$ 13.569,23

Ponto de Equilíbrio do mês de outubro de 2002 = R\$ 4.800,00 + R\$ 600,00 : 32,5%

Ponto de Equilíbrio do mês de outubro 2002 = R\$ 16.615,38

Se observarmos os valores constantes no relatório gerencial Apuração de Resultados, iremos notar que, no mês de outubro de 2001, as vendas totalizaram R\$ 18.000,00 e o ponto de equilíbrio é de R\$ 13.569,23. Por essa razão a empresa apresentou um lucro líquido de R\$ 1.440,00, em que vendas totais foram maiores que o ponto de equilíbrio. Analisando o mês de outubro de 2002 a empresa apresentou prejuízo de R\$ 1.500,00, pois suas vendas totais foram de R\$ 12.000,00 e no ponto de equilíbrio é de R\$ 16.615,31, portanto, bem maior que o faturamento da empresa no referido mês.

O cálculo do Ponto de Equilíbrio pode ser feito antes, durante e após as atividades operacionais da empresa. Quando o cálculo do Ponto de Equilíbrio é feito **antes** tem a finalidade de prever o volume necessário de vendas para que a empresa não tenha prejuízo e, nesse caso, trata-se de uma ferramenta que auxilia no planejamento das vendas. Quando o cálculo for realizado **durante** as atividades operacionais da empresa tem como objetivo acompanhar a evolução das vendas e dos custos e despesas do período. E feito **após** serve para comparar o volume de vendas planejado com o realizado e tomar as decisões necessárias caso haja algum tipo de distorção.

Dicas para manter uma boa Gestão Financeira de um Pequeno Comércio:

- Elaborar e manter os relatórios gerenciais (controles financeiros) sempre atualizados;

- Acompanhar periodicamente os indicadores financeiros;
- Manter os estoques em níveis compatíveis com o volume de vendas. Evitar os excessos de compras;
- Fuja sempre que possível de desconto de cheques pré-datados e duplicatas, evitando assim o aumento das despesas financeiras;
- Mantenha um controle permanente das despesas fixas, procurando mantê-las compatíveis com a capacidade da empresa;
- Determine um valor fixo e data fixa para pagamento do seu pró-labore, não esquecendo de limitar seu valor dentro das possibilidades da empresa;
- Peça orientações do seu contador sobre o melhor enquadramento tributário da sua empresa, visando reduzir a carga tributária;
- Adote políticas de formação de preços de venda, que mantenham a empresa competitiva, porém sempre pensando na rentabilidade do negócio;
- Sempre que fizer propaganda, análise o custo/benefício da mesma para os negócios da empresa;
- Evite os descasamentos de prazos entre os pagamentos de compras com os recebimentos das vendas a prazo;



- Procure adotar critérios seguros e adequados para liberar o crédito nas vendas a prazo, livrando, assim, o aumento da inadimplência;
- Não se esqueça de que as três principais áreas de sua empresa são: Compras e Estocagem, Vendas e Marketing e Administração e Finanças. Normalmente os problemas financeiros são decorrentes da falta de planejamento, organização, liderança e controle nas atividades empresariais de compras, estocagem e vendas.

Pois é, a dona Marieta da Modda e os demais proprietários de uma atividade comercial de pequeno porte, com este trabalho, poderão melhorar a Gestão Financeira de seu negócio, mantendo-o lucrativo, rentável, com poder de pagamento, com o endividamento sob controle e, acima de tudo, competitivo no mercado.

Vamos pôr em prática?

DÚVIDAS OU SUGESTÕES, CONSULTE UMA DAS UNIDADES DO SEBRAE

ACRE

(68) 223.2100

ALAGOAS

(82) 216.1600

AMAPÁ

(96) 214.1404

AMAZONAS

(92) 622.1918

BAHIA

(71) 320.4300

CEARA

(85) 255.6600

DISTRITO FEDERAL

(61) 362.1600

ESPÍRITO SANTO

(27) 331.5500

GOIÁS

(62) 250.2000

MARANHÃO

(98) 216.6166

MATO GROSSO

(65) 648.1222

MATO GROSSO DO SUL

(67) 789.5555

MINAS GERAIS

(31) 3262.2306

PARÁ

(91) 242.2000

PARAÍBA

(83) 218.1000

PARANÁ

(41) 330.5757

PERNAMBUCO

(81) 3227.8400

PIAUI

(86) 216.1300

RIO DE JANEIRO

(21) 2215.9200

RIO GRANDE DO NORTE

(84) 215.4900

RIO GRANDE DO SUL

(51) 3216.5000

RONDÔNIA

(69) 224.1380

RORAIMA

(95) 623.1700

SANTA CATARINA

(48) 221.0800

SÃO PAULO

(11) 3177.4500

SERGIPE

(79) 216.7700

TOCANTINS

(63) 223.3300

SEBRAE NACIONAL

(61) 348.7100

Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE-SP  
Alencar Burti

Diretor Superintendente  
José Luiz Ricca

Diretores Operacionais  
Carlos Eduardo Uchôa Fagundes  
Carlos Roberto Pinto Monteiro

Desenvolvimento: U. O. Orientação Empresarial do Sebrae-SP  
Gerência: Antonio Carlos De Matos

Apoio:  U. Orientação Empresarial do Sebrae Nacional

Autores: José Carlos Cavalcante; Ricardo Simões Curado  
Consultores da U. O. O. E. do Sebrae-SP

Responsáveis pela atualização:

Consultores da  
U. O. O. E. do Sebrae-SP  
José Carlos Cavalcante  
José Eduardo Ferreira Lopes  
Luis Alberto Fernandes Lobrigatti  
Ricardo Simões Curado  
Roberto Lessa

Editoração do Sebrae-SP / U. O. O. E.

Projeto Gráfico - Francisco Ferreira  
Marcelo Costa Barros

Ilustração - Francisco Ferreira

Assessoria

Administrativa - Patrícia de Mattos Marcelino  
Distribuição - Alaide Silva Pinheiro

Modelos da capa - Elcinéia França

Hao Min Huai  
Júlio César Durante  
Luiz Alvaro S. Bastos  
Luiz Carlos dos Santos  
Sílvia Regina Duarte

Foto - Studio M31  
Revisão - Tânia Roiphe  
Diagramação - Grapho Soluções Gráficas  
Fotolito e Impressão -

