

MICRO E PEQUENA EMPRESA

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



*Serviço de Apoio às Micro e
Pequenas Empresas Bahia*

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

2013 © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia

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

Central de Relacionamento Sebrae 0800 570 0800

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

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

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual
João Martins da Silva Júnior

Diretor Superintendente
Edival Passos Souza

Diretor Técnico
Lauro Alberto Chaves Ramos

Diretor Administrativo e Financeiro
Luiz Henrique Mendonça Barreto

Unidade de Acesso a Mercado e Serviços Financeiros
Sueli Carvalho Santana de Paula

Conteúdo
Marineuza Barbosa Lima e Silva

Revisão Gramatical e Linguagem / Editoração
SLA Propaganda

Ilustração
Raphael Nascimento

Impressão
Gráfica Luripress

MICRO E PEQUENA EMPRESA EDUCAÇÃO FINANCEIRA

E21 Educação financeira para pessoa física/Marineuza Barbosa Lima e Silva. – Salvador: Sebrae/BA, 2013.
17 p. ; il.

1. Educação financeira 2. Pessoa física 3. Planejamento financeiro 4. I. Título

CDU 336



Introdução

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

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

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

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



1 O NEGÓCIO X ORÇAMENTO FAMILIAR

O EMPREENDEDOR E A FAMÍLIA APRESENTAM DIFERENTES NECESSIDADES DE CONSUMO.



NECESSIDADES FAMILIARES:



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

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

Realize o seu orçamento pessoal, conheça as suas necessidades de manutenção pessoal, e assim determine um pró-labore.

Mas afinal, o que é um PRÓLABORE?



Pró Labore é uma expressão em latim que significa "pelo trabalho". Corresponde ao valor recebido pelo sócio que trabalha na empresa, como um salário. Esta retirada não é de quanto se deseja, e sim, do quanto a empresa pode pagar considerando a sua geração de recursos.

NECESSIDADES DO EMPREENDIMENTO

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

Através das projeções, o empreendedor terá as informações sobre necessidades ou excessos de caixa, tendo a oportunidade de planejar formas de financiamento ou investimentos adequados às atividades da empresa. Lembre-se: brincar de ser empresário pode custar muito caro. Ser empreendedor é aceitar que o negócio faz parte de sua vida, é um jogo a realizar-se.

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



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

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

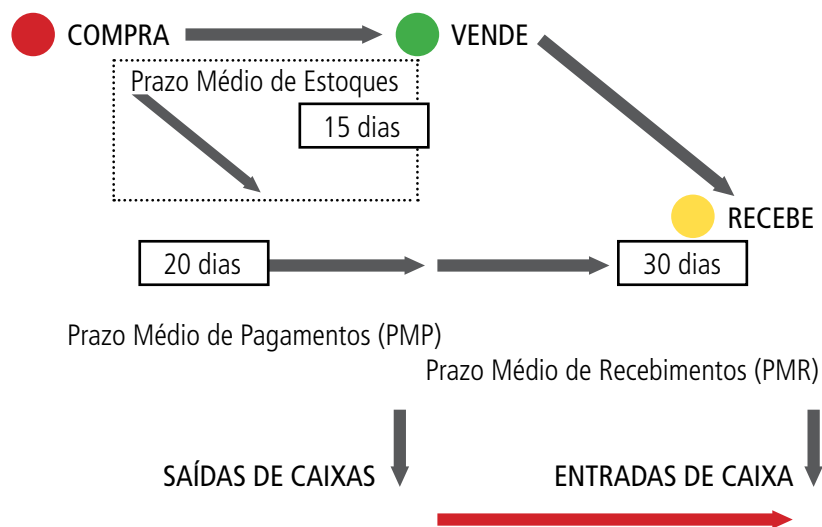
Normalmente nas micro e pequenas empresas o responsável pela administração financeira é o próprio empresário, que se desdobra para controlar as vendas, as compras e produção. Mas, por vezes, deixa de elaborar controles sistematizados que podem gerar resultados mais efetivos como: orçamentos, fluxo de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

Organizando e controlando os recursos (capital) que estão no giro do negócio o empresário consegue realizar um planejamento mais eficaz. O capital de giro é entendido como o somatório dos recursos investidos na sustentação das atividades operacionais e que se transformam a todo o momento durante o ciclo operacional: dinheiro e contas a pagar que se transformam em estoque, que por sua vez é trocado por contas a receber e novamente se transformam em dinheiro. É um ciclo que se repete durante toda a vida empresarial.



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

GRÁFICO QUE REPRESENTA A DINÂMICA DO CICLO FINANCEIRO



$$\text{CICLO FINANCEIRO} = \text{PMRE} + \text{PMR} - \text{PMP}$$

$$\text{CICLO FINANCEIRO} = 15 \text{ DIAS} + 30 \text{ DIAS} - 20 \text{ DIAS} = 25 \text{ DIAS}$$

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

O capital de giro é composto das seguintes contas:

Disponibilidade: é o recurso necessário para pagar salários e matéria-prima, comprar ativos imobilizados, pagar impostos, despesas fixas diversas, etc. O objetivo do empreendedor é manter um caixa suficiente para arcar com seus compromissos, de forma que mantenha sua posição creditícia e possa atender às necessidades de caixa de forma inesperada.

FERRAMENTA RECOMENDADA: CONTROLE DE FLUXO DE CAIXA E ORÇAMENTO.

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

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



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

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

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

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

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

Falando um pouco das finanças dos colaboradores

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

NECESSIDADE



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

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

2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O planejamento financeiro é um instrumento utilizado pelas empresas para direcionar suas ações, de modo que os objetivos a curto e longo prazo sejam alcançados. É uma declaração formal do que deverá ser feito no futuro. O planejamento financeiro para ser efetivo deve ser essencialmente conduzido com o acompanhamento sistemático de planilhas como: Orçamentos, Fluxo de caixa, capital de giro, demonstração de resultado e Balanço Patrimonial.

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

Estratégicos - ações de longo prazo.

Operacionais - ações de curto prazo.

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

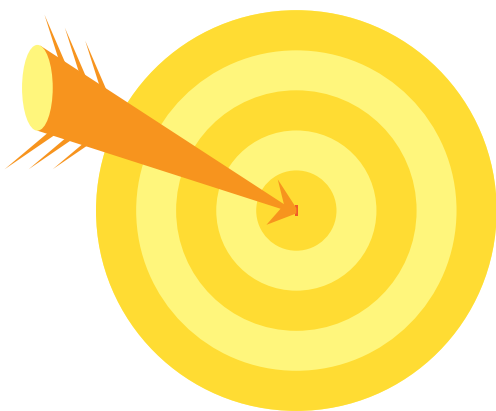
A educação financeira baseia-se no princípio de saber como ganhar, gastar, economizar e investir o dinheiro, objetivando a melhoria contínua das atividades.

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

Por que Planejar?

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

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



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

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



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

1. Observar as oportunidades;
2. Estabelecer objetivos e metas;
3. Fazer orçamentos;
4. Listar as atividades necessárias para o alcance das metas – Plano de Ação;
5. Elaborar um cronograma realista;
6. Determinar quem são as pessoas responsáveis por realizar as atividades;
7. Realizar controles de registro de gastos e resultados alcançados;
8. Revisar constantemente o plano para corrigir eventuais falhas.

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

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

Em seguida, determine o prazo em que os valores serão desembolsados, verificando a disponibilidade de capital para os pagamentos, tanto próprio, quanto de terceiros. Elabore um Cronograma de Desembolso, e correlacione com o seu Fluxo de Caixa.

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

Cronograma de Desembolso

ETAPAS	PERÍODOS / MESES					
	Dez/x0	Jan/x1	Fev/x1	Mar/x1	Abr/x1	Mai/x1
Expansão e reforma do imóvel	10.000	10.000	10.000			
Compra de móveis e carpintaria		14.000	10.000			
Contratação e treinamento de empregados (*)	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Capital de giro (fornecedores) (**)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
TOTAL	17.000	31.000	27.000	7.000	7.000	7.000

O exemplo acima demonstra a necessidade de capital, mesmo antes de o empreendimento começar a gerar resultado com a ação.

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

O QUE É, E COMO MONTAR UM PLANO DE NEGÓCIO?

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



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

O plano de negócios deve também ser entendido como um documento aberto para constantes atualizações e orientação ao empreendedor no desenvolvimento da empresa. No anexo deste material você conta com um roteiro para a elaboração do seu plano de negócio.

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

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

Se for investir nas instalações, nos maquinários, nos móveis, no estoque, no pagamento das despesas fixas, no marketing, entre outras, é necessário ter recursos. De onde provêm os recursos para concretizar o plano? Esses recursos podem ser materializados com base em duas fontes: recursos próprios ou de terceiros.

RECURSOS PRÓPRIOS: poupança, herança, indenização trabalhista. Os recursos próprios são representados pelo montante de dinheiro que o empreendedor possui fruto de suas economias pessoais.

RECURSOS DE TERCEIROS: empréstimos, financiamentos, investidores. Os recursos de terceiros representam valores fornecidos por outras fontes, e que deverão ser pagas em algum momento.

COMO ELABORAR UM PLANO DE AÇÃO

Meta: Aumentar o faturamento em 30% em relação ao ano anterior

Prazo: até junho / X1

O QUE FAZER	POR QUE FAZER?	QUEM VAI FAZER?	QUANDO?	COMO?	QUANTO VAI CUSTAR?
Objetivo	Razão de ser	Responsável	Prazo	Meios e métodos	Valores necessários
Ampliar a área de atendimento	Para aumentar a capacidade de vendas em 30%	Antonio José	Até dezembro/ X0	Contratar arquiteto, engenheiro e mestre de obra. Comprar material de construção	R\$ 30.000,00
Compra de balcões e araras e carpintaria	Aumentar a capacidade de vendas.	Maria Joana	janeiro/X1	Contato com o fornecedor Y	R\$ 24.000
Contratação de 2 atendentes	Aumento das vendas	Maria Joana	Dezembro/ X0	Contato com agência de emprego	R\$ 2.000/mês
Compra de mercadoria para 6 meses	Aumento das vendas	Maria Joana	Janeiro a fevereiro/ X1	Distribuidor z	R\$ 30.000
TOTAL R\$					R\$ 86.000

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

ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS E DAS FONTES DE RECURSOS

APLICAÇÕES (INVESTIMENTO)	Fontes de recursos		TOTAL
	Própria	Terceiros	
Construção civil	8.000	22.000	30.000
Compra de móveis	4.000	20.000	24.000
Capital de Giro (6 meses)	30.000	12.000	42.000
Total	42.000	54.000	96.000



3 ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO

Como demonstrar a evolução dos investimentos?

Todo investimento é proveniente do patrimônio das pessoas físicas e jurídicas

O que é Patrimônio?

É o conjunto de bens, direitos e obrigações pertencentes a uma ou mais pessoas, utilizado na atividade econômica ou social, com finalidade lucrativa ou não, que pode ser retratada no **BALANÇO PATRIMONIAL**.

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

ATIVO: São os investimentos materializados em bens e direitos que estão disponíveis para serem utilizados.

PASSIVO: São as fontes de recursos, ou seja, de onde vieram os recursos que foram aplicados.

Dessa forma temos o seguinte gráfico:

BALANÇO PATRIMONIAL

	ATIVO	PASSIVO	
CAPITAL DE GIRO	CIRCULANTE • Caixa • Estoque • Contas a Receber • Outros	CIRCULANTE • Fornecedores • Obrigações trabalhistas • Obrigações Fiscais	RECURSOS DE TERCEROS
ATIVO FIXO PERMANENTES	NÃO CIRCULANTE • Equipamentos • Imóveis • Máquinas • Veículos	PATRIMÔNIO LÍQUIDO • CAPITAL • LUCROS	CAPITAL PRÓPRIO

Os bancos determinam a sua linha de financiamento considerando a necessidade específica da atividade:

Necessidade de Financiamento



Após avaliar a necessidade de recursos, é hora de identificar e avaliar as linhas de crédito e seus benefícios, tanto em relação aos juros quanto aos prazos. Quem nunca ouviu o ditado que diz que "a pressa é inimiga da perfeição"? Pois é, quando nos deixamos levar pela emoção e a ânsia em ver o projeto funcionar corremos o risco de tomar decisões menos assertivas. E, pensando em dinamizar o processo, se resolve investir os recursos que seriam destinados para o giro para a compra de máquinas e a reforma.

O sucesso do crédito é seu direcionamento e o casamento com as fontes geradoras do pagamento que são:

- **FLUXO DE CAIXA**
- **GERAÇÃO DE LUCRO AO LONGO DO TEMPO**
- **APORTE DE CAPITAL**

Fluxo de Caixa

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

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

FLUXO DE CAIXA

É o controle que tem por objetivo auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa.

SERVE PARA

Consiste em um relatório que informa toda a movimentação de dinheiro (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado.

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

Modelo de fluxo de caixa projetado

Descrição	Mês dez x0	Mês jan/x1	Mês fev x1	Mês mar/x1
1.Saldo inicial	3.000	17.600	14.800	8.200
ENTRADAS				
Vendas a vista	8.000	8.500	10.000	10.000
Vendas no cartão	30.000	32.000	35.000	32.000
Aporte de capital Sócios				
Liberação empréstimo Capital de Giro				
Liberação empréstimo longo prazo	22.000	20.000		
2.Total da Entradas	60.000	60.500	55.000	42.000
SAÍDAS				
Pagamento fornecedor mercadoria	8.000	10.000	12.000	12.000
Pagamento Impostos	1.800	1.700	2.000	2.000
Pagamento salário	12.000	14.000	14.000	14.000
Pagamento pró- labore	6.000	6.000	6.000	6.000
Pagamento de despesas fixas diversas	4.000	4.000	4.000	4.000
Aluguel	3.000	3.000	3.000	3.000
Pagamento contador	600	600	600	600
Pagamento reforma	10.000	10.000	10.000	
Pagamento fornecedor equipamentos e máquinas		14.000	10.000	
Pagamento do empréstimo Capital de Giro				
Pagamento empréstimo longo prazo				
3.Total das saídas	45.400	63.300	61.600	41.600
4.Saldo operacional (2 – 3)	14.600	-2.800	-6.600	400
5.Saldo final (1 + 4)	17.600	14.800	8.200	8.600

Como se pode observar no fluxo de caixa exemplificado acima, foi considerado no primeiro mês as entradas originadas do capital próprio e de terceiros, que custeou os gastos das novas aquisições, como: reforma, compra de móveis, mercadoria, despesas fixas. Gerou saldo positivo que suportou as oscilações dos meses subsequentes, principalmente quando apresentou saldo operacional negativo nos dois meses seguintes.

Demonstração de Resultado

Trata-se de um demonstrativo que permite medir a eficiência operacional, enquanto o fluxo de caixa apresenta o resultado do caixa dia-a-dia. A Demonstração de Resultado indica se o negócio é lucrativo ou não. É onde se registram as vendas e todos os gastos necessários para produzi-la.

DESCRIMINAÇÃO	VALORES R\$	%
1. Vendas Brutas	38.000	100%
2. (-) Custos dos Produtos	8.000	21%
3. (-) Comissões sobre vendas	1.000	3%
4. (-) Impostos sobre vendas	1.700	4%
5. (=) Margem de Contribuição	27.300	72%
6. (-) Despesas Fixas	25.600	67%
7. (=) Lucro	1.700	4%

O Lucro líquido esperado, apresentado no demonstrativo acima, poderá ser utilizado para planejamento de aplicações de recursos excedentes, se houver, ou utilização de linhas de crédito, se necessário. Medidas corretivas também poderão ser providenciadas, caso o resultado líquido realizado não esteja de acordo com o planejado.

Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio representa o nível mínimo de vendas para que a empresa não trabalhe com as contas no vermelho. É o ponto de nivelamento das suas vendas comparativamente aos seus gastos fixos e variáveis.

Com base no exemplo acima vejamos como calcular as vendas no ponto de equilíbrio.

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

$$\text{Então, PE} = \text{R\$ } \frac{25.600}{72\%} = 34.722,22$$

Logo, quando as vendas atingirem o nível de R\$ 34.722,22, a empresa não estará tendo nem lucro nem prejuízo, estará pagando apenas as suas atividades, mas não sobrá dinheiro para a empresa reinvestir e nem remunerar o capital dos sócios.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO CONSIDERANDO OS CONTROLES FINANCEIROS



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

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

O que é crédito?

“É todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado.” Segundo Schrickel (1994).

Pensando nesse conceito, avaliamos o seguinte: ao investir num negócio como sócio, uma pessoa estará cedendo parte do seu patrimônio (dinheiro) a um terceiro – ente empresarial –, visando um retorno que garanta a sua estabilidade financeira.

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

LIQUIDEZ

SEGURANÇA

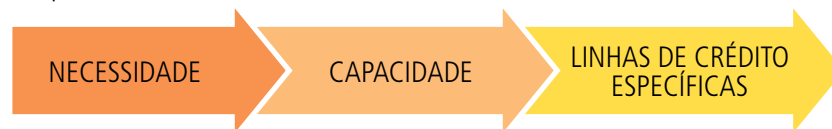
GERAÇÃO DE RECEITA

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

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

O crédito tem um papel fundamental na economia, pois aumenta o nível de atividade empresarial, estimula a demanda, cumpre o papel social e facilita a execução de projetos para as empresas. Por outro lado, se não for utilizado da forma correta pode tornar empresas e pessoas físicas altamente endividadas, e contribuir para a inflação.

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



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

ESTRUTURAÇÃO DO EMPRÉSTIMO – MODALIDADES E LINHAS DE CRÉDITO

MODALIDADES	LINHAS	PARA QUE SERVE	FONTE DE PAGAMENTO	RISCOS
CRÉDITO PARA CAPITAL DE GIRO (destinado para suprir necessidade temporária de caixa da empresa para pagamento de funcionários, estoques, tributos, outros compromissos de curto prazo)	Cheque Especial	Atender a necessidade emergencial.	Pagamento é feito com caixa gerado na venda de bens e serviços	Falta de controle. Utilização de limite sem planejamento, pagamento de altas taxas de juros.
	Capital de Giro	Dar suporte a necessidade de recursos em giro	Parcelas mensais, com o caixa gerado em decorrência das vendas e dos lucros.	Desvio para outras finalidades, ou investir na compra de ativos fixos.
	Cartão de Crédito	Financia as compras para o giro do negócio, e pequenos investimentos em equipamentos e máquinas.	Pagamento de uma única vez, se a compra for a vista, ou em parcelas iguais se a compra for a prazo. Depende das condições estipuladas pelo fornecedor.	Descontrole do empreendedor. Pagamento do valor mínimo, ônus com juros exorbitantes.
	Desconto de Títulos	Dar suporte aos ativos circulantes, quando o capital não for suficiente.	A liquidação é efetivada quando o título for liquidado.	Cliente não honrar o pagamento e comprometer o caixa gerado no mês.
	Antecipação de crédito ao Lojista (vendas de cartão de crédito)	Dar suporte a necessidade de recursos em giro	Na data prevista para recebimento do crédito.	Descontrole dos recebíveis, e que o crédito se torne rotina. Taxas de juros devem ser pesquisadas.
FINANCIAMENTO EM INVESTIMENTO FIXO (operação de crédito de longo prazo, para financiar a implantação, ampliação, expansão, reposicionamento e modernização)	FNE, BNDES Automático, PROGER	Dar suporte a compra de ativos permanentes (máquinas, equipamentos, reformas, construções, veículos, etc)	Pagamento feito através de amortizações mensais, prolongados e baseados no retorno destes investimentos através dos lucros gerados pelas operações normais do negócio.	Descontinuidade do negócio. Visão de curto prazo por parte do empresário. Imediatismo.
	(operação de crédito de longo prazo, para financiar a implantação, ampliação, expansão, reposicionamento e modernização)	Dar suporte a compra de ativos permanentes (máquinas, equipamentos novos)	Pagamento feito através de amortizações mensais, através dos lucros gerados pelas operações normais do negócio.	Descontinuidade do negócio. Visão de curto prazo por parte do empresário. Imediatismo.
	Cartão BNDES	Cartão com limite pré-aprovado para compra de máquinas, equipamentos, software, móveis, veículos e insumos.	Pagamento feito através de amortizações mensais, através dos lucros gerados pelas operações normais do negócio.	Descontinuidade do negócio.

Capital de Giro: destinado a suprir necessidades de curtíssimo prazo, como compra de mercadoria para estoque, matéria prima e insumos, despesas fixas.

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

Investimento em ativos fixos: destinado para compra de máquinas, equipamentos, construções, reformas, instalações, pesquisa e desenvolvimento de produtos.

Os créditos destinados para esta finalidade acompanham o tempo de retorno do investimento, com prazos maiores, taxa de juros menores, além de carência para iniciar o primeiro pagamento da parcela principal. Para quem está iniciando o negócio é normal algumas desconfianças por parte do investidor, que irá buscar as mais diversas garantias para assegurar o retorno do capital investido na sua ideia de negócio, considerando os seguintes aspectos na hora de analisar a sua solicitação de crédito:

- * Liquidez - o negócio vai gerar caixa suficiente para honrar o crédito na data estipulada do pagamento?
- * Segurança – qual o risco deste negócio?
- * Rentabilidade – O que se espera obter com este investimento?

5 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS QUE APOIAM OS POTENCIAIS EMPREENDEDORES

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

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

- **Bancos públicos e privados** – operam com as mais variadas linhas de crédito para capital de giro e investimento, e oferecem grande número de produtos e serviços bancários úteis para a gestão das empresas, tais como: cobrança, recebimento de contas, transferências de recursos, poupança, captação de depósito à vista e a prazo.

- **BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – é responsável pela política de investimentos de longo prazo do Governo Federal. Sua atuação é voltada para impulsionar o desenvolvimento econômico sustentável e diminuir o desequilíbrio regional.

- **Bancos de Desenvolvimento estadual e regional** – São instituições financeiras que oferecem financiamentos para projetos empresariais e contribuem para o fomento ao desenvolvimento econômico regional.

- **Cooperativas de crédito** – Instituições constituídas como associações, sem fins lucrativos, com o objetivo de prestar assessoramento técnico e assistência creditícia a seus associados. Geralmente oferecem os mesmos produtos e serviços disponibilizados pelos bancos.

- **Instituições de Microcrédito** – Organizações que atendem a demanda de crédito de baixo valor para pequenos negócios.

- **Financeiras** – São sociedades de crédito, financiamento e investimento, cuja função é financiar bens de consumo duráveis aos consumidores finais.

6 SERVIÇOS FINANCEIROS OFERECIDOS PELOS BANCOS

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

Serviço	O que é	Benefícios	Cuidados ao adquirir
CONTA CORRETE	Instrumento que permite a movimentação dos recursos por meio de depósitos e saques.	• Relacionamento com sistema financeiro • Segurança e comodidade • Melhor gestão financeira (separa receitas e gastos empresariais dos pessoais)	• Pesquisar o valor da tarifa bancária • Cuidado para não emitir cheque sem fundos
CUSTÓDIA DE CHEQUE	Guarde de cheques pré-datados recebidos pela empresa e compensados nas datas programadas.	• Segurança • Melhor organização interna	• Aumento das despesas bancárias • Custo para reverter a operação de custódia
GERENCIADO FINANCEIRO ELETRÔNICO	Aplicativo que possibilita a conexão com o sistema informatizado dos bancos. Permite realizar serviços bancários sem sair da empresa	• Comodidade • Organização • Mobilidade na execução de transações bancárias • Redução das despesas bancárias	• Níveis de acesso • Acesso em computadores públicos • Despesas com atualizações dos software.
COBRANÇA BANCÁRIA	Cobrança por meio de boletos, de acordo com negociação feita	• Redução da inadimplência • Recebimento em dia • Organização das vendas a prazo • Facilidade de pagamento pelo cliente • Redução de gastos • Melhoria do atendimento • Facilidade para protestar títulos.	• Aumento das despesas • Distanciamento dos clientes
RECEBIMENTOS DE VENDAS COM CARTÕES DE CRÉDITO E DE DÉBITO	O valor das vendas realizadas por meio de cartão de crédito é creditado diretamente na conta corrente da empresa, descontado a taxa de administração.	• Aumento das vendas • Fidelização • Redução da inadimplência • Antecipação de recebíveis • Acesso a capital de giro	• Aumento das despesas • Necessidade de pesquisa
CARTÃO EMPRESARIAL	Cartão com função de débito e crédito para a empresa.	• Compra a prazo • Controle das despesas externas • Melhor gestão financeira • Planejamento financeiro • Acesso ao crédito	• Utilização inadequada • Pontualidade de pagamento • Adequação do limite de crédito
DÉBITO AUTOMÁTICO	Autorização aos bancos para efetuar débitos na conta corrente referente a diversas despesas nos respectivos vencimentos	• Comodidade • Ganhos financeiros • Redução de risco de atraso de pagamento • Organização	• Necessidade de maior controle do conta corrente

A utilização dos serviços oferecidos pelos bancos requer um controle cuidadoso dos recursos que circulam na conta corrente da empresa. É preciso realizar acompanhamentos constantes através da conciliação bancária com bastante cautela para evitar gerar des controle.

DICAS FINAIS

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

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

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

ANALISE TODOS OS CUSTOS DA OPERAÇÃO

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

PESQUISE AS TAXAS

Ao pesquisar e comparar as taxas junto as Instituições, é importante considerar também, as diversas modalidades de crédito e buscar aquela que esta de acordo com a sua necessidade de capital. Considere ainda que as taxas podem oscilar de acordo com o prazo e garantias oferecidas.

PREPARE A DOCUMENTAÇÃO CORRETA

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

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

JUSTIFIQUE O MOTIVO DO EMPRÉSTIMO

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

SEPARE AS CONTAS DO NEGÓCIO DAS DESPESAS PESSOAIS

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

DEMAIS PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS PELAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

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

PREVINA-SE PARA EMERGÊNCIAS

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

BIBLIOGRAFIA

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

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

pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo.

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

SEBRAE <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acessado em (jun/2013).

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

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

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

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

Apoio:



Bradesco
Empresas e Negócios

Realização:



*Serviço de Apoio às Micro e
Pequenas Empresas Bahia*



SebraeBahia

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