

Guia de Gerenciamento Financeiro para **Micro e Pequenas Empresas**



Tales Martins Ximenes





SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....04

FLUXO DE CAIXA E CAPITAL DE GIRO.....06

CONTROLE DE ESTOQUE.....14

ANÁLISE DAS RECEITAS E DESPESAS.....20

 A) METAS DE VENDAS.....20

 B) VENDAS POR PRODUTOS OU CATEGORIAS.....22

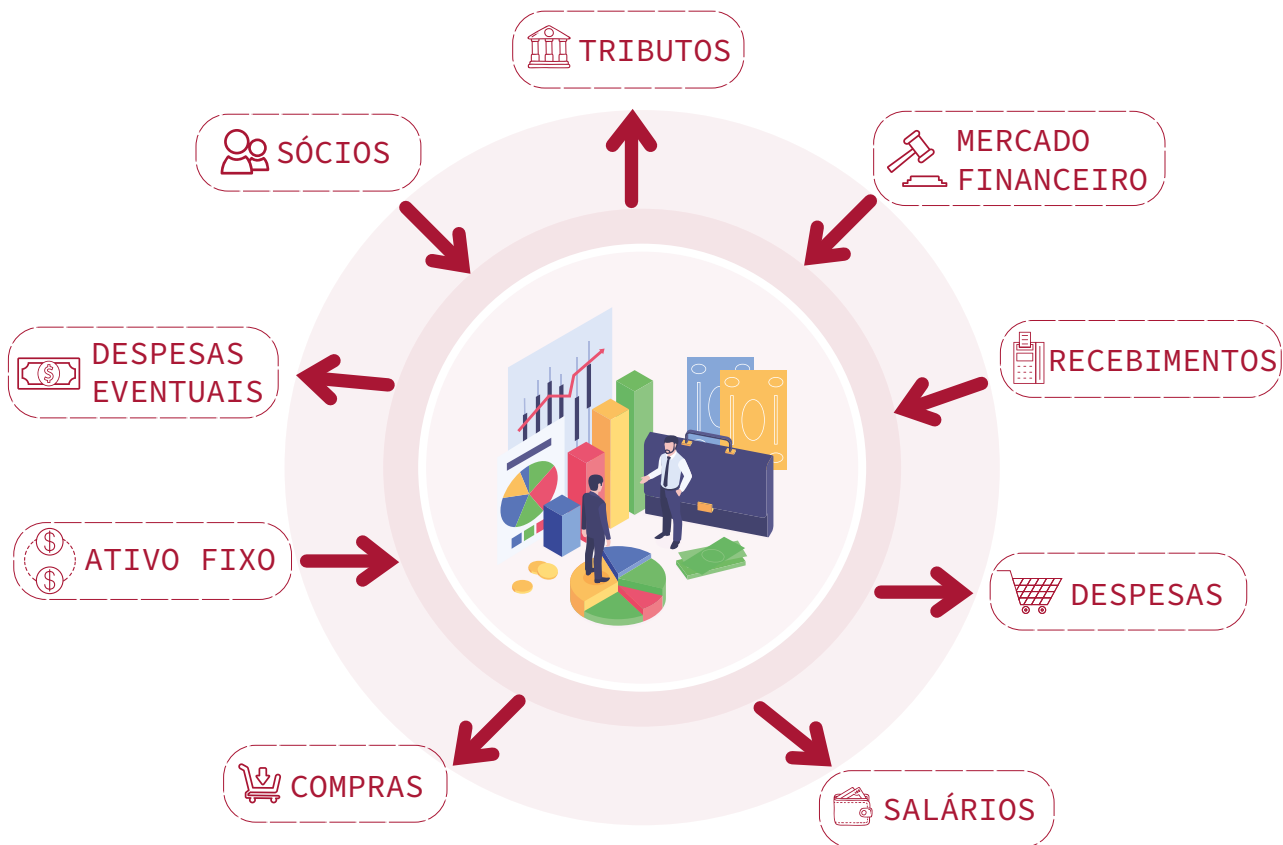
 C) COMPARATIVOS DE VENDAS.....24

INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios do pequeno empreendedor é a gestão financeira de seu negócio, o que abrange um controle efetivo do seu fluxo de caixa, capital de giro, estoque e análise das receitas e despesas. De acordo com entidades especializadas em pesquisas com pequenos empreendimentos, a maioria das pequenas empresas encerra suas atividades até o segundo ano de existência, principalmente devido a problemas de planejamento e de administração financeira. Muitas dessas empresas têm até boas ideias e projetos, e até mesmo conta com clientes, mas as dificuldades financeiras e a falta de um bom plano de ação são cruciais.

Este guia tem como objetivo principal tratar, de forma prática, as ações que o empreendedor precisa adotar para ter uma boa gestão financeira de seu negócio, utilizando exemplos reais, exemplos de softwares e planilhas especializadas no tema em questão. Assim, é fundamental a leitura de materiais complementares relacionados ao tema em estudo para aprofundá-lo.





FLUXO DE CAIXA E CAPITAL DE GIRO:

A gestão financeira é o processo de registrar e gerenciar informações financeiras, com o objetivo de buscar resultados satisfatórios, possibilitar a correção de prováveis problemas financeiros e gerar uma melhor performance. Por isso, a gestão financeira é considerada por muitos especialistas como “coração do negócio”. Com o controle da gestão financeira, você terá uma visão mais aproximada de quando sua empresa terá dinheiro. Esse controle permitirá que você faça uma previsão mais assertiva do que está acontecendo e o que vai acontecer com sua empresa no futuro, dando-lhe a oportunidade de tomar decisões corretas.

O primeiro passo para uma gestão financeira organizada e eficiente é registrar as ocorrências das receitas e dos gastos (custos, despesas e investimentos) da empresa em planos de contas e centros de custos corretos. Essa prática permite levantar demonstrações financeiras e indicadores que mostrem o resultado da empresa (o fluxo de caixa, os valores necessários para o capital de giro dentre outros); ajuda também a corrigir possíveis problemas financeiros, pois não é possível gerenciar o que não se pode medir.

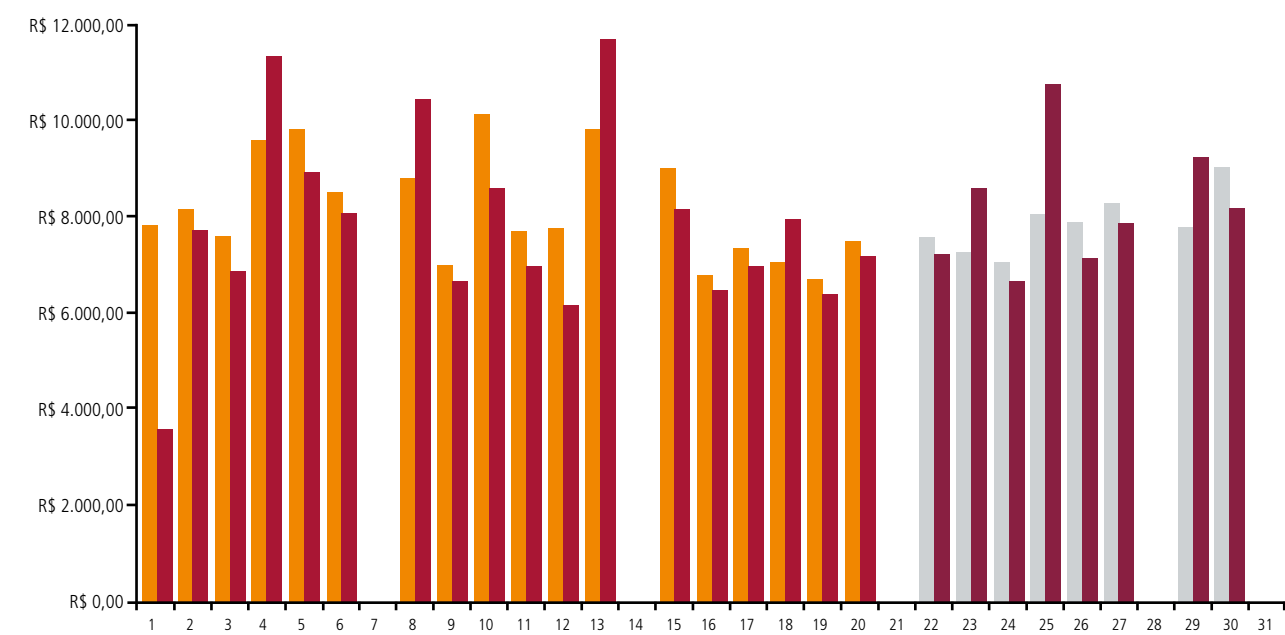
Em qualquer empresa, tudo o que entra e sai, ou seja, todas as transações financeiras passam pelo caixa. Por isso, é preciso guardar e organizar todos os documentos que comprovam essas transações. O controle de caixa é o primeiro controle a ser feito em uma empresa. Sem ele, é impossível obter as demais informações necessárias para a gestão financeira. Para fazê-lo, é preciso anotar:

- Todas as entradas de recursos financeiros: recebimentos à vista (dinheiro, transferências, PIX, cartão de débito) e a prazo (cartão de crédito, boleto, carnê, notas promissórias); ganhos e rendimentos resultantes de investimentos; entrada de valores por venda de ativos ou por injeção de dinheiro de sócios.

- Todas as saídas de recursos financeiros: pagamento de fornecedores, tributos, salários e comissões; despesas com aluguel, luz, água, telefone; compras de material, equipamentos e insumos; despesas eventuais, como eventos de divulgação, brindes e retiradas feitas por sócios.

Fluxo de caixa é uma ferramenta de gestão financeira que reúne todos os pagamentos de compromissos já assumidos ou previstos e todos os valores a receber, tanto das vendas já realizadas quanto das vendas futuras. A projeção de entradas e de saídas mostra o comportamento futuro do caixa da empresa e, principalmente, o fluxo de caixa livre. Essa ferramenta permite visualizar o futuro da empresa a partir das decisões e das ocorrências. A partir dos dados do passado (histórico) e do presente, é possível fazer uma previsão do que acontecerá no caixa da empresa, antecipando, assim, como será o comportamento do fluxo no caixa. Essa análise permite saber se será necessário, em determinado momento, reforço de capital de giro.

A seguir, tem-se um caso real de um fluxo de caixa de uma empresa do ramo de comércio varejista de peças e acessórios para veículos:



Fonte da imagem: ilustração produzida pelo autor representando exemplo em questão.

As barras em laranja representam os lançamentos financeiros recebidos pela empresa e as barras em vermelho as despesas efetivadas, exemplificados até o dia 20 do mês de referência. A partir do dia 22, observa-se uma previsão de entrada e saída de caixa, com base nos títulos vendidos a prazo, ou seja, a previsão da soma dos recebimentos das vendas através de cartões e boletos e da média de vendas em dinheiro, no que se refere às entradas, e nas despesas previstas (duplicatas a pagar) para os dias específicos. Nota-se que as projeções estão grifadas de cinza (entradas) e vermelho escuro (saídas). Vale a pena ressaltar a importância de o empreendedor não misturar as despesas da pessoa física com as do empreendimento, como ocorre em muitos casos, na prática.



Em uma análise gerencial, observa-se que estão previstas, em alguns dias, saídas superiores às entradas. Nessa situação, pergunta-se: o que fazer nesses dias? Como em toda decisão gerencial, não existe uma resposta certa, mas é possível sugerir algumas ações a serem adotadas:

- recorrer a um saldo de reserva de caixa;
- os sócios aportarem recursos próprios para reforço de caixa da empresa;
- negociar com fornecedores o adiamento das parcelas a vencer;
- antecipar recebíveis com instituições financeiras;
- contratar financiamentos de curto prazo (Capital de Giro) com instituições financeiras.

O capital de giro é o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa. Como o próprio nome sugere, é composto pelas contas que possuem – giro –, aquelas que fazem parte do dia a dia da empresa, que sustentam sua operação; também é considerado por muitos especialistas como o “sangue da empresa”. São contas como fornecedores, clientes a receber, estoques, disponibilidade, funcionários a pagar, despesas a pagar, impostos a pagar, ou seja, todas as contas que têm giro rápido.

Com uma boa gestão do capital de giro, utilizando a ferramenta do fluxo de caixa, poderá é possível adotar ações antecipadas para corrigir possíveis problemas financeiros, como a falta de caixa em determinado período. Agir com antecedência possibilita mais oportunidades para busca de soluções com menor custo financeiro para a empresa. Sem o planejamento antecipado que o fluxo de caixa permite, no momento em que surgir um problema financeiro, corre-se o risco de adotar medidas como buscar dinheiro de forma muito urgente, normalmente incorrendo em pagamento de taxas de juros mais altas, e isso pode ter um custo muito elevado para a empresa, comprometendo o seu lucro.



É válido ressaltar que a Gestão do Capital de Giro deve ser focada e feita para garantir liquidez suficiente para que a empresa possa arcar com despesas e dívidas de curto prazo. Por isso, não é recomendado imobilizar recursos financeiros oriundos do capital de giro em investimentos fixos (móveis, máquinas, equipamentos, veículos).

Uma boa estratégia é buscar recursos em instituições financeiras que tenham taxas de juros e prazos mais vantajosos para o cliente. Nesse contexto, o Banco do Nordeste apresenta várias soluções de empréstimo de curto prazo para empresas, a exemplo do MPE (micro e pequena empresa) Capital de Giro, destinado à aquisição de estoques, matérias-primas e insumos, além de gastos gerais para o funcionamento do seu negócio, com prazos de até 36 meses, com até 12 meses de carência e taxas de juros diferenciadas, com utilização de recursos do FNE, a partir de 0,41% a.m. (taxa simulada, pode sofrer variações conforme IPCA). Essa modalidade de empréstimo pode ser adquirida através do Cartão BNB MPE, com crédito rotativo pré-aprovado, no qual é possível comprar matérias-primas e insumos através de transações on-line mais seguras, com a geração de tokens exclusivos.



CONTROLE DE ESTOQUE:

O gerenciamento correto do estoque é fundamental para melhoria da rentabilidade da empresa e quando bem realizado pode evitar perdas financeiras e operacionais. A empresa precisa evitar ter estoque em excesso, pois resulta em um custo desnecessário. Por isso necessita utilizar o acondicionamento correto do estoque para não haver perda nem danos à mercadoria ou matéria-prima, assim como planejar a reposição do mesmo de maneira, evitando perder vendas, mantendo o nível de atendimento adequado aos clientes.

Um conceito importante relacionado ao tema é o de Inventário de Estoque, que é uma listagem completa de todos os produtos armazenados no estoque de uma empresa. É recomendada a realização periódica de um inventário e a conferência do saldo real com o saldo disponível, no sistema de gestão integrada, pois irá evitar possíveis inconsistências das informações e perdas desnecessárias.

A seguir, tem-se um caso prático de uma loja de celulares e parte de seu respectivo inventário de estoque diário do dia 11/04/2021:

Nome do Produto	Qtd Inicial	Qtd Final	Qtd de Saída Física	Qtd Vendida Sistema	em Diferença
A10 S	15	13	2	1	1
S10 Plus	20	15	5	6	-1
Moto E7	10	9	1	1	0
Moto G8	5	3	2	2	0
M 9T	11	10	1	2	-1
Note 9s	12	10	2	1	1
LG K 40S	8	7	1	1	0
MS70	20	16	4	4	0
Ip 12	12	11	1	1	0
Ip 11	15	13	2	2	0

Fonte da imagem: ilustração produzida pelo autor representando exemplo em questão.
GUIA DE GERENCIAMENTO FINANCEIRO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Nota-se que ocorreram dois erros operacionais que precisam ser ajustados, pois as quantidades de saída de estoque do produto A10S e do S10 Plus diferem da quantidade informada pelo sistema gerencial. No primeiro, está sobrando 1 unidade e, no segundo, faltando 1 unidade. Acredita-se que deve ter sido erro de lançamento no sistema da venda feito de forma invertida. A mesma linha de raciocínio pode levar em consideração os itens M 9T e Note 9s. Também pode-se cogitar a possibilidade de o cliente ter levado para casa o produto diferente do lançado em sistema. Por isso, essa prática deve ser realizada de forma periódica e a operação, ajustada, se necessário.

Outro parâmetro que as empresas utilizam para acompanhar o desempenho do estoque é o Giro de Estoque, que é uma ferramenta que calcula quantas vezes as mercadorias foram vendidas e repostas no armazém, ou seja, o número de vezes em que ocorre o giro de mercadorias e o tempo médio em que os itens ficam parados.

A seguir, tem-se a fórmula de cálculo do Giro do Estoque:

$$\text{Giro de Estoque} = (\text{Venda})^* / (\text{Estoque Médio})^{**}$$

* A venda expressa em unidades.

** Estoque médio é a média mensal dos estoques, se analisado o indicador por ano.

O Giro de Estoque é um parâmetro usado para verificar o desempenho de estoque na empresa. Indica não somente a quantidade dos produtos armazenados, mas também a quantidade vendida dentro de um período. Os dados servem, ainda, para avaliar a saúde financeira do negócio.

A seguir, apresenta-se um caso real de um controle de estoque em uma loja de sapatos femininos e o cálculo de seu Giro de Estoque:

A venda anual dos produtos foi de R\$ 700.000,00, ou 3.700 unidades.

O estoque médio dos sapatos foi expresso mensalmente da seguinte forma:

Mês	Qtd Inicial	Qtd Final	Estoque Médio
Janeiro	40	70	75
Fevereiro	70	50	95
Março	50	60	80
Abril	60	40	80
Maiο	40	55	68
Junho	55	70	90
Julho	70	40	90
Agosto	45	70	80
Setembro	70	90	115
Outubro	90	120	150
Novembro	120	150	195
Dezembro	150	117	209
Estoque Médio Anual			110,5

Fonte da imagem: ilustração produzida pelo autor representando exemplo em questão.

O Giro de Estoque do exemplo é calculado da seguinte forma:

$\text{GIRO DE ESTOQUE} = 3.700 \text{ (Qtd Venda Anual)} / 110,5 \text{ (Estoque Médio)} = 33,58 \text{ vezes}$, ou seja, as mercadorias obtiveram um giro superior a 33 vezes, durante o período analisado.

No caso em questão, percebe-se que a empresa possui um giro alto de mercadorias, que pode ser explicado, por exemplo, pela mudança constante das coleções de moda. Outra observação relevante é de que ela precisa de um estoque maior no último trimestre do ano, apontando uma sazonalidade do segmento. Os gestores precisam equilibrar a previsão de demanda e a condição financeira de compra de mercadorias para revenda, buscando maior giro de estoque e, conseqüente, maior geração de caixa para a empresa.

Os empreendedores devem calcular e atualizar continuamente a quantidade necessária para o estoque de segurança, que é o nível de estoque de emergência suficiente para evitar faltas de estoques e consequentes perdas nas vendas. Para calcular essa quantidade, recomenda-se analisar resumidamente a demanda pelos produtos e o tempo de entrega pelo fornecedor. O estoque de segurança tem como função principal absorver as flutuações de demanda que ocorrem durante o intervalo de tempo entre o ponto de pedido e a reposição dos itens. Segue a fórmula de cálculo do Ponto de Pedido:

Ponto de Pedido = (Tempo de Reposição)* x (Consumo Diário) + (Estoque de Segurança)****

- * Tempo de Reposição é o intervalo de tempo do pedido de reposição e chegada da mercadoria.
- ** Consumo Diário é o consumo médio diário do item em referência.
- ***Estoque de Segurança é o estoque de emergência caso a demanda média aumente ou a reposição atrase.

O Ponto de Pedido refere-se ao momento em que a empresa deve ordenar uma nova compra de mercadorias de seus fornecedores para evitar uma ruptura de estoque.

Uma loja de eletrodomésticos, em época de Copa do Mundo de Futebol, precisa analisar continuamente a quantidade de estoque disponível de seus televisores para que não ocorra perda nas vendas por falta de produtos, nem haja estoques desnecessários, que geram um aumento considerável dos compromissos financeiros e custos de armazenagem.

A seguir, tem-se a tabela com um exemplo de cálculo de Ponto de Pedido (PP) e Estoque de Segurança (ES), em julho de 2022:

Dias	Qtd Inicial	Qtd Final	Qtd Vendida
01/07/2022	150	129	21
02/07/2022	129	114	15
03/07/2022	114	99	15
04/07/2022	99	84	15

Dias	Qtd Inicial	Qtd Final	Qtd Vendida
05/07/2022	84	73	11
06/07/2022	73	64	9
07/07/2022	64	53	11
08/07/2022	53	44	9
09/07/2022	44	36	8
10/07/2022	36	29	7
11/07/2022	29	24	5
12/07/2022	24	17	7
13/07/2022	17	11	6
14/07/2022	11	3	8
Média de Vendas			11

Fonte da imagem: ilustração produzida pelo autor representando exemplo em questão.

Levando-se em consideração que o fornecedor demora, em média, 10 dias, após o pedido, para entregar os televisores, o cálculo das variáveis pode ser realizado em duas etapas:

Etapas 1:

Ponto de Pedido Inicial = 10 x 11 = 110, ou seja, a loja precisa ter em estoque, no mínimo, 110 televisores por dia, para não haver perdas de vendas por falta de itens.

Etapas 2:

Ponto de Pedido = 110 itens + Estoque de Segurança. Nesse caso, o estoque de emergência é bastante interpretativo, pois leva em consideração um aumento de demanda ou atraso na entrega. Nesse caso, seria de 33 itens (3 dias de atraso na reposição), resultando em um Ponto de Pedido de 143 itens (110+33). Desta forma, a loja precisa ter em estoque de, no mínimo, 143 televisores por dia, para não haver perdas de vendas por falta de itens, levando em consideração alguns imprevistos.



ANÁLISE DAS RECEITAS E DESPESAS:

É recomendado que a empresa elabore, periodicamente, um resumo financeiro dos resultados operacionais e não operacionais, abrangendo as receitas de vendas, deduções, custos variáveis, despesas administrativas e outros gastos inerentes ao empreendimento, para obter o resultado líquido (lucro ou prejuízo) de seu negócio. Mesmo não sendo legalmente um relatório obrigatório para micro e pequenas empresas, é de alta relevância para tomar decisões gerenciais importantes para o sucesso da organização.

Receitas são todos os recursos provenientes da venda de mercadorias ou de uma prestação de serviços, calculada através da multiplicação dos preços dos produtos ou serviços prestados pela quantidade vendida. Parece ser um indicador simples, mas possui uma vasta abrangência e pode ser relacionado a outras variáveis e comparativos necessários para tomada de decisão gerencial, conforme se vê a seguir:

A) METAS DE VENDAS:

As metas são direcionadores importantes para a força de vendas, pois fornecem orientação e ajuda para a equipe focar em atividades e ações que realmente farão a diferença. As metas não necessariamente ficam restritas à equipe comercial, nem precisam ser vinculadas a valores monetários. Por exemplo, um salão de beleza pode estabelecer a meta de obter nota superior a 9,50 na pesquisa de satisfação com seus clientes, durante os primeiros 3 meses do ano. Descrevendo mais esse exemplo, para ter maior eficácia, a meta precisa ter as seguintes características:



Específica: Obter nota de satisfação média dos clientes pesquisados superior a 9,50.

Mensurável: O cálculo da média de todas as notas dos clientes pesquisados deve ser superior a 9,50.

Atingível: O alcance da meta é desafiador, mas não é algo impossível.

Relevante: Os resultados obtidos impactarão positivamente, de forma relevante, os resultados financeiros da empresa e irão fidelizar clientes com qualidade de satisfação.

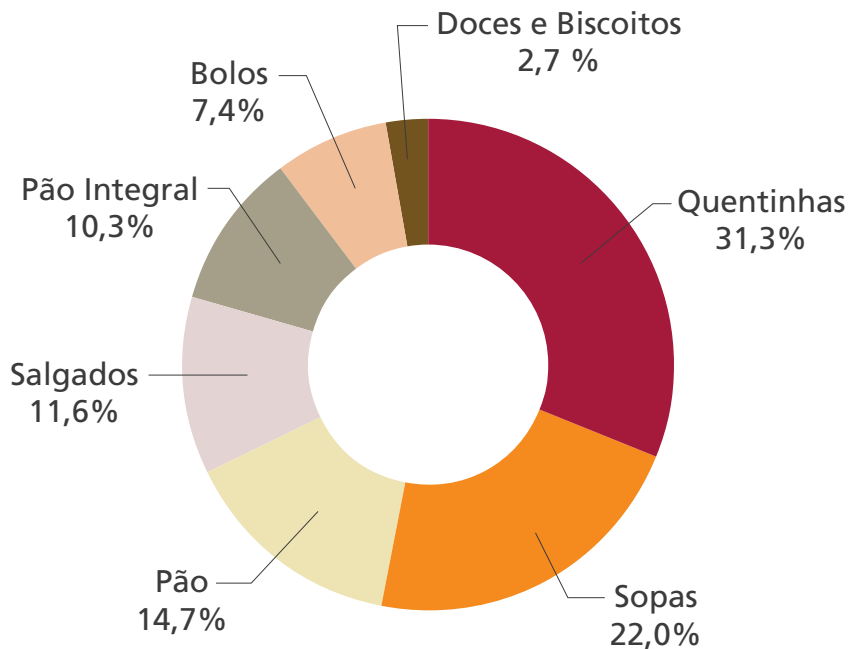
Temporal: Período específico, ou seja, os três primeiros meses do ano.

B) VENDAS POR PRODUTOS OU CATEGORIAS:

Identificar quais produtos ou categorias são os mais vendidos e o quanto representam na receita total da empresa é algo que deve ser acompanhado diariamente pelos gestores, com o objetivo de analisar o que precisa ser mais trabalhado para haver um giro maior, ou por exemplo, o que a empresa não pode deixar de suprir, mesmo com a demanda aquecida. A seguir, há o registro de vendas de uma padaria, em um mês específico:

Dias	Venda	% Venda Total
Quentinhas	R\$ 14.500,00	31,3%
Sopas	R\$ 10.200,00	22,0%
Pão	R\$ 6.800,00	14,7%
Salgados	R\$ 5.400,00	11,6%
Pão Integral	R\$ 4.790,00	10,3%
Bolos	R\$ 3.450,00	7,4%
Doces e Biscoitos	R\$ 1.250,00	2,7%
Total	R\$ 46.390,00	100,0%

Fonte da imagem: ilustração produzida pelo autor representando exemplo em questão.



Fonte da imagem: ilustração produzida pelo autor representando exemplo em questão.

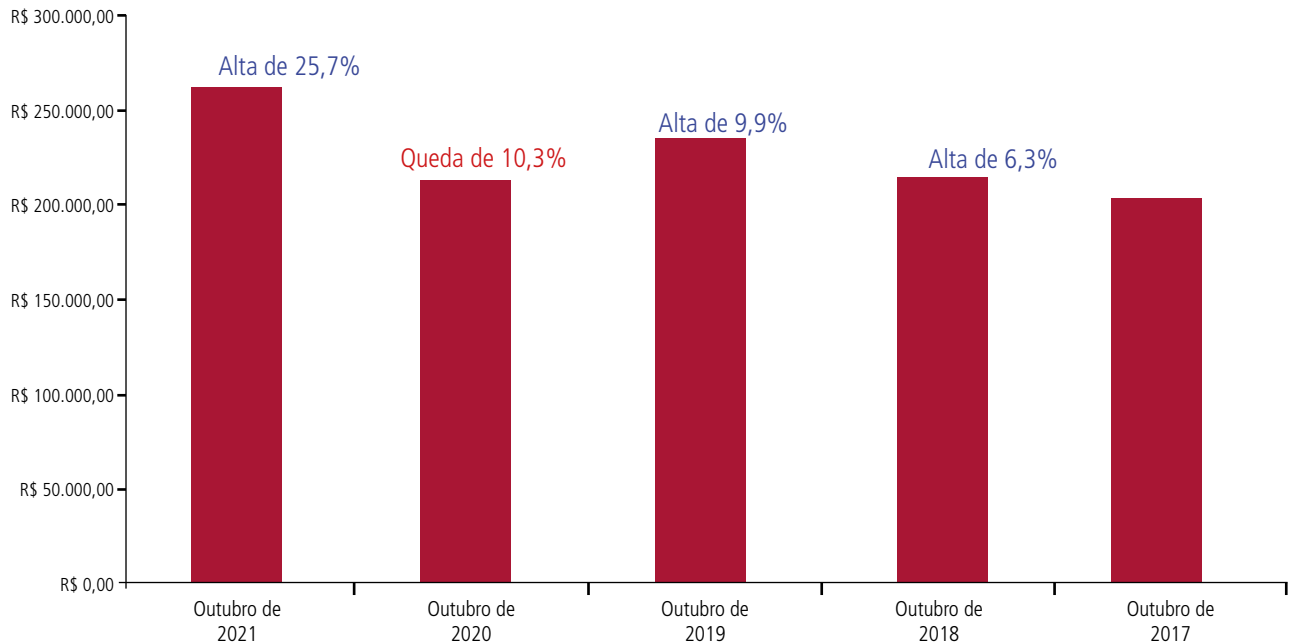
Observa-se que o conceito restrito de padaria é estabelecimento comercial onde se fabricam e/ou se vendem pães, biscoitos, panificação em geral. Mas, na análise do relatório acima, observa-se que a receita de vendas de quentinhas e sopas é mais relevante do que a de pães, doces e biscoitos, sendo indicado ao empreendedor, por exemplo, ampliar as opções de sabores disponíveis, serviço de entrega e criação de um programa de fidelidade, de modo a explorar esse mercado com boa demanda.

C) COMPARATIVOS DE VENDAS:

Em outubro de 2021, uma loja de artigos esportivos, localizada em um shopping de grande circulação de pessoas, vendeu o valor de R\$ 250.747,00. Esse valor é alto, baixo ou nenhuma das anteriores? A resposta varia de acordo com inúmeros fatores, mas a análise comparativa de vendas pode ajudar a clarear um pouco essa resposta. Por exemplo, o empreendedor precisa mensurar suas vendas mensais do mesmo período dos anos anteriores, descontando efeitos da inflação:

Dias	Venda	Variação Percentual
Outubro de 2021	R\$ 250.747,00	25,7%
Outubro de 2020	R\$ 199.545,25	-10,3%
Outubro de 2019	R\$ 222.545,45	9,9%
Outubro de 2018	R\$ 202.548,00	6,3%
Outubro de 2017	R\$ 190.523,00	

Fonte da imagem: ilustração produzida pelo autor representando exemplo em questão.



Fonte da imagem: ilustração produzida pelo autor representando exemplo em questão.

Analisando a tabela acima, observa-se que a venda do mês de outubro de 2021 foi a maior registrada neste mês, nos últimos 5 anos. Mesmo sendo considerados os efeitos da inflação, também se percebe um crescimento percentual de 25,7 %, maior, no período analisado, bem como a mudança do panorama do ano anterior de queda nas vendas. A análise comparativa pode proporcionar inúmeras análises e favorecer uma tomada mais assertiva das decisões gerenciais.

Dando sequência à análise de receitas e despesas, destacam-se, agora, “as deduções das vendas”, que são os descontos oferecidos e os abatimentos de impostos que incidem diretamente sobre a venda, como ICMS (imposto sobre

circulação de mercadorias e serviços) e ISS (imposto sobre serviços). Já o Custo dos Produtos Vendidos, especialmente no caso das indústrias, inclui todos os custos relacionados à fabricação de um produto, em empresas do comércio; representa o cálculo do valor gasto em uma mercadoria adquirida para revenda. Já no caso dos serviços, é calculado o CSP (Custo de Serviços Prestados), que segue a mesma lógica.

As despesas administrativas e operacionais são compostas pelas despesas com vendas, como as comissões de vendedores e demais custos pós-venda, despesas necessárias para garantir o funcionamento do negócio, a exemplo de contas de consumo geral, como água, energia e telefone, além da folha de pagamento e aluguel do imóvel. As despesas financeiras se referem aos valores de encargos e juros que uma empresa paga, referentes a empréstimos e financiamentos adquiridos. Todas as máquinas e imobilizados acabam sofrendo com o desgaste do tempo, e essa perda é apresentada de forma contábil no resultado do exercício sobre a forma de depreciação e amortização.

IRPJ é a sigla utilizada para denominar o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica; incide diretamente sobre o lucro das empresas. Outra taxa que deve ser paga pelas empresas é a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), que segue as mesmas normas de apuração e pagamento do IRPJ, mantendo a base de cálculo e as alíquotas previstas na legislação. Ambos os impostos incidem sobre o faturamento da empresa e são calculados nessa etapa final.

É importante falar também do relatório de receitas e despesas. Essa ferramenta permite uma análise financeira da empresa de uma forma geral, possibilitando o cálculo de diversos indicadores necessários para a tomada de decisões operacionais e estratégicas.

Antes de abordar, de forma prática, o conteúdo apresentado até o momento, é necessário conceituar o principal imposto pago pelas micro e pequenas empresas. O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Abrange a participação de todos os entes federados (União, estados, Distrito Federal



e municípios) e engloba os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP).

Para melhor entendimento e aplicação do conteúdo, segue um exemplo prático desse relatório de um restaurante especializado em comidas típicas nordestinas:

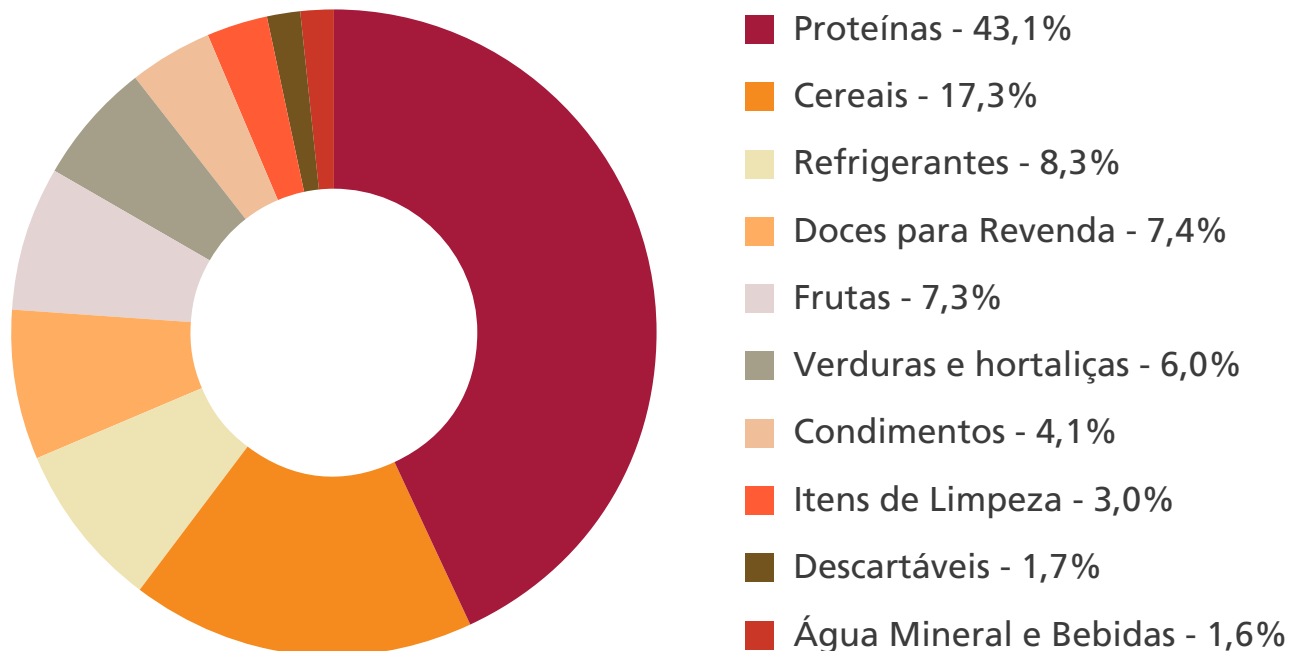
Demonstrativo de Resultados Mensais				Valor do Mês Anterior	Variação de Percentual
(+)	Receitas	Valor	%		
1	Refeições - Almoço	R\$ 55.250,0	38,3%	R\$52.487,5	5,3%
2	Refeições - Jantar	R\$ 27.580,0	19,1%	R\$26.800,0	2,9%
3	Sucos de Frutas	R\$ 17.450,0	12,1%	R\$ 16.950,0	2,9%
4	Refeições - Delivery	R\$ 15.950,0	11,1%	R\$15.500,0	2,9%
5	Sobremesas	R\$ 14.250,0	9,9%	R\$15.450,0	-7,8%
6	Refrigerantes	R\$ 11.350,0	7,9%	R\$11.000,0	3,2%
7	Água Mineral e Outras Bebidas	R\$ 2.250,0	1,6%	R\$2.350,0	-4,3%
Subtotal		R\$ 144.080,0		R\$140.537,5	2,5%
(-)	Dedução e Impostos				
1	Simplex Nacional	R\$ 15.416,6	100,0%	R\$15.037,5	2,5%
2		R\$ 0,0	0,0%		0,0%
Subtotal		R\$ 15.416,6	10,7%	R\$15.037,5	2,5%
(=)	Receita Líquida	R\$ 128.663,4		R\$125.500,0	2,5%
(-)	Custo Variável (CPV ou CMV)				
1	Proteínas	R\$ 41.250,0	43,1%	R\$40.590,0	1,6%
2	Cereais	R\$ 16.575,0	17,3%	R\$17.050,0	-2,8%

3	Refrigerantes	R\$ 7.945,0	8,3%	R\$7.540,0	5,4%
4	Doces para Revenda	R\$ 7.125,0	7,4%	R\$6.500,0	9,6%
5	Frutas	R\$ 6.980,0	7,3%	R\$7.010,0	-0,4%
6	Verduras e Hortaliças	R\$ 5.763,2	6,0%	R\$4.670,0	23,4%
7	Condimentos	R\$ 3.950,3	4,1%	R\$3.850,0	2,6%
8	Itens de Limpeza	R\$ 2.881,6	3,0%	R\$2.950,0	-2,3%
9	Descartáveis	R\$ 1.595,0	1,7%	R\$1.450,0	10,0%
10	Água Mineral e Bebidas	R\$ 1.575,0	1,6%	R\$1.600,0	-1,6%
Subtotal		R\$ 95.640,1	22,9%	R\$93.210,0	2,6%
(=)	Lucro Bruto	R\$ 33.023,4		R\$32.290,0	2,3%
(-)	Despesas Operacionais (Vendas, Administrativas) e Financeiras e de Depreciação				
1	Salário dos Funcionários	R\$ 8.800,0	40,7%	R\$9.900,0	-11,1%
2	Aluguel	R\$ 3.500,0	16,2%	R\$3.500,0	0,0%
3	Energia	R\$ 2.450,0	11,3%	R\$2.110,0	16,1%
4	Férias dos Funcionários	R\$ 1.467,0	6,8%	R\$2.933,3	-50,0%
5	Pró-labore	R\$ 1.500,0	6,9%	R\$1.500,0	0,0%
6	Juros de Empréstimos	R\$ 1.921,2	8,9%	R\$1.945,0	-1,2%
5	Assessoria Contábil	R\$ 550,0	2,5%	R\$550,0	0,0%
6	FGTS	R\$ 528,0	2,4%	R\$660,0	-20,0%
7	INSS	R\$ 358,2	1,7%	R\$447,7	-20,0%
8	Sistema	R\$ 249,0	1,2%	R\$249,0	0,0%
9	Companhia de Água	R\$ 145,0	0,7%	R\$125,0	16,0%
10	Internet	R\$ 120,0	0,6%	R\$120,0	0,0%
11	Tarifas Bancárias	R\$ 45,0	0,2%	R\$35,0	28,6%

Subtotal		R\$ 21.633,4	15,0%
(=)	Lucro ou Prejuízo Operacional	R\$ 11.390,0	
(-)	Outras Receitas ou Despesas		
1	Aquisição de Equipamentos	R\$ 1.300,0	100,0%
2		R\$ 0,0	0,0%
3		R\$ 0,0	0,0%
Subtotal		R\$ 1.300,0	0,9%
(=)	Lucro antes do I.R. (EBITDA)	R\$ 10.090,0	
(-)	Tributos (IRPJ ou CSLL)		
1		R\$ 0,0	0,0%
2		R\$ 0,0	0,0%
3		R\$ 0,0	0,0%
Subtotal		R\$ 0,0	
(=)	Lucro Líquido	R\$ 10.090,0	
6.	Lucratividade	7,0%	

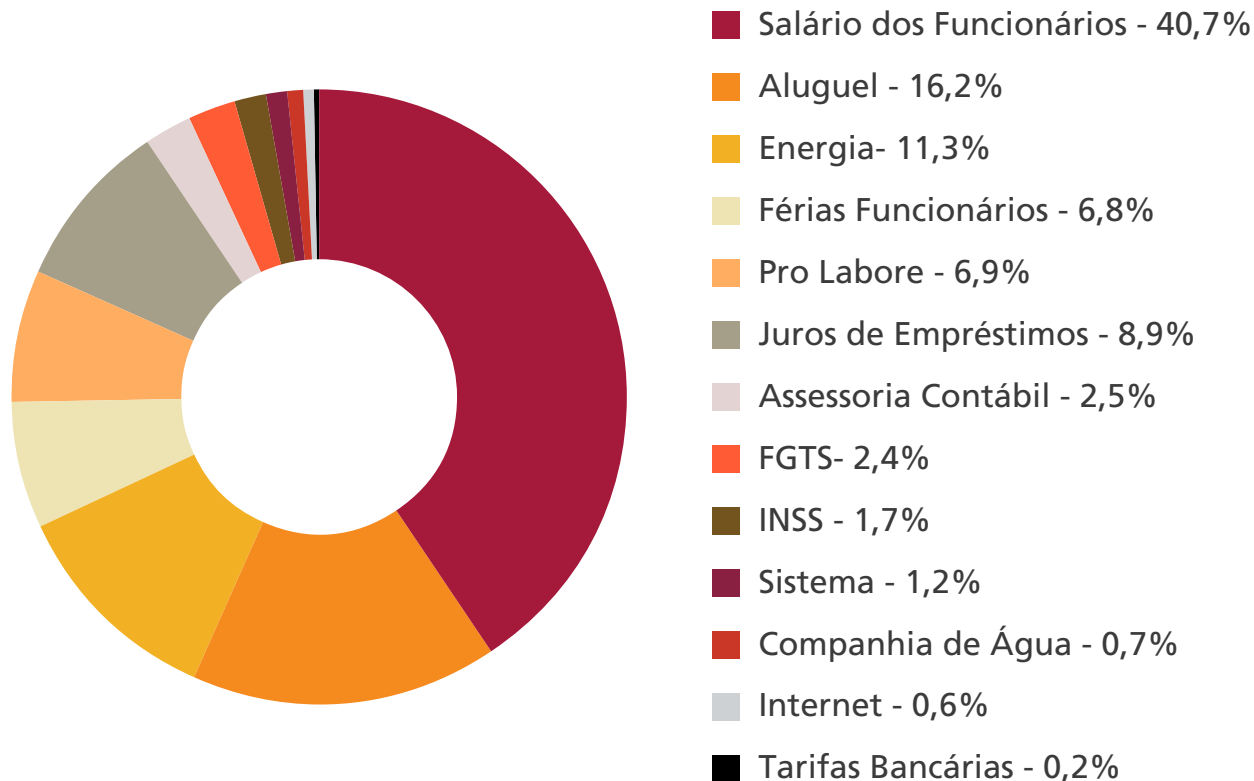
R\$24.075,0	-10,1%
R\$8.215,0	38,6%
R\$550,0	136,4%
R\$0,0	0,0%
	0,0%
R\$550,0	136,4%
R\$7.665,0	31,6%
	0,0%
	0,0%
	0,0%
R\$0,0	0,0%
R\$7.665,0	31,6%
5,5%	28,4%

CUSTO VARIÁVEL



Fonte da imagem: ilustração produzida pelo autor representando exemplo em questão.

DESPESAS ADMINISTRATIVAS



Fonte da imagem: ilustração produzida pelo autor representando exemplo em questão.

Os exemplos de informações acima das receitas e custos/despesas vão ajudar o empreendedor a analisar inúmeros indicadores financeiros importantes para a gestão do negócio, a exemplo do Lucro Bruto e Líquido, Margem de Contribuição, Payback, Ponto de Equilíbrio Financeiro e Econômico.

Agora serão apresentados alguns conceitos importantes para uma boa gestão financeira da empresa. Receita de Vendas é o valor financeiro que o empreendimento arrecada com a venda dos produtos ou serviços oferecidos, o Lucro Bruto é a diferença entre a Receita e todos os Custos Variáveis envolvidos diretamente nos produtos e serviços; já o lucro líquido é a diferença entre a Receita e todos os Custos e Despesas do empreendimento.

Uma forma de pensamento equivocada de uma parcela relevante de pequenos empreendedores é de que “Receita é Lucro”, o que não se confirma como verdade. Sendo assim, o gestor precisa saber exatamente o valor de cada indicador acima e ter a consciência de que o valor das vendas totais não pode ser empregado em gastos desnecessários.

A lucratividade é resultado da divisão do Lucro Líquido pela Receita Total, ou seja, representa, em forma percentual, efetivamente o quanto a empresa ganha em relação a tudo que vendeu. A seguir, serão tratados alguns indicadores, de forma prática, com base no demonstrativo do restaurante de comida típica nordestina:

Receita de Vendas = Valor das Vendas

$$\text{Receita de Vendas} = \text{R\$ } 144.080,0$$

Lucro Bruto = (Valor das Vendas) – (Custos e Despesas Variáveis)

$$\text{Lucro Bruto} = \text{R\$ } 144.080,0 - (\text{R\$ } 15.416,6 + \text{R\$ } 95.640,1)$$

$$\text{Lucro Bruto} = \text{R\$ } 33.023,4$$

É importante lembrar que os impostos são incidentes sobre as vendas, ou seja, classificados como custos variáveis.

Lucro Líquido = (Valor das Vendas) – (Custos e Despesas Variáveis + Despesas Totais)

Lucro Líquido = R\$ 144.080,0 – (R\$ 15.416,6 + R\$ 95.640,1 + R\$ 21.633,4 + R\$ 1.300,00)

Lucro Líquido = R\$ 10.090,0

Lucratividade % = (Lucro Líquido) / (Valor das Vendas)

Lucro Líquido = (R\$ 10.090,0) / (R\$ 144.080,0)

Lucro Líquido = 0,070, ou seja, 7,0 %

Margem é a diferença entre o Preço da Venda e os Valores dos Custos e Despesas Variáveis, Contribuição e representa o nível de contribuição do valor das vendas para pagar Despesas Fixas e gerar Lucro. Esse cálculo, em percentual demonstrado, abaixo, representa o quanto da Receita sobra em percentual, quando os custos e as despesas variáveis são deduzidos.

Margem de Contribuição = (Valor das Vendas) – (Custos e Despesas Variáveis)

Margem de Contribuição (%) = (Valor das Vendas) – (Custos e Despesas Variáveis) / (Valor das Vendas)

No nosso exemplo, teríamos a seguinte situação:

Margem de Contribuição = (R\$ 144.080,0) - (R\$ 15.416,6 + R\$ 95.640,1)

Margem de Contribuição = (R\$ 33.023,4)



$$\text{Margem de Contribuição (\%)} = (\text{R\$ } 144.080,0) - (\text{R\$ } 15.416,6 + \text{R\$ } 95.640,1) / (\text{R\$ } 144.080,0)$$

$$\text{Margem de Contribuição (\%)} = (\text{R\$ } 33.023,4) / (\text{R\$ } 144.080,0)$$

$$\text{Margem de Contribuição (\%)} = 0,2292, \text{ ou seja, } 22,92\%$$

A margem de contribuição é um indicador financeiro muito importante. Com uma fórmula de cálculo simples, traz um grande diferencial, quando bem analisado e trabalhado. No exemplo acima, utilizamos a margem do somatório dos produtos; mas, para uma análise mais detalhada e assertiva, o empreendedor pode calcular esse indicador para cada produto vendido ou serviço oferecido, objetivando saber quais são os produtos e os serviços que são mais rentáveis e contribuem para um maior lucro da empresa.

Quando um bom investidor analisa um negócio, uma das primeiras informações que ele demanda é a rentabilidade, dentre as quais a margem de contribuição está é um dos mais importantes. Quanto maior for esse indicador, mais rentável é o negócio e maior a possibilidade de gerar lucro. O gestor precisa saber detalhadamente a margem de cada produto, lembrando que esse indicador pode variar periodicamente, com a oscilação de preços do mercado. Empresas que não possuem informação podem estar vendendo produtos e serviços que não geram lucro o suficiente para quitar as demais despesas do negócio, sendo necessário, portanto, um reajuste no preço de venda ou até mesmo a descontinuidade de oferta dos mesmos.

O Ponto de Equilíbrio financeiro é um indicador de segurança do negócio. É ele que mostra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos e às despesas totais. Indica, portanto, em que momento, a partir das projeções de vendas do empreendedor, a empresa equilibrará suas entradas com as saídas. A lógica do ponto de equilíbrio mostra que, quanto mais baixo for o indicador, menos arriscado é o negócio, mais competitiva e rentável é a empresa.

Quando o empreendedor vai iniciar um novo negócio ou a implantação de uma nova unidade, em boa parte dos casos, precisa de um determinado período de tempo para gerar lucro, sendo de suma importância um cálculo do ponto de equilíbrio para que ele possa simular e projetar as vendas necessárias, afim de que o negócio faça a transição do prejuízo para o resultado positivo. Esse valor é muito importante, pois será um referencial que precisa ser alcançado pela empresa, em um menor prazo possível, e pode ser calculado com pouco tempo de início das atividades, conforme se vê a seguir:

$$\text{Ponto de Equilíbrio Financeiro} = \text{Despesas Fixas (Valores em R\$)} / \text{Margem de Contribuição (\%)}$$

Nesse exemplo, haveria a seguinte situação:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{R\$ } 21.633,40 / 0,2292$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{R\$ } 94.386,40$$

Dessa forma, se a empresa Faturar R\$ 94.386,40, iguala todas as Receitas com a soma de seus Custos e Despesas.

Observa-se que quanto maior for a margem de contribuição de produtos e serviços ofertados, menor será o valor necessário de vendas para alcançar o Ponto de Equilíbrio Financeiro, ou seja, em um mercado cada vez mais competitivo, faz-se necessário procurar reduzir os custos variáveis até um patamar-limite que mantenha a qualidade e a satisfação do público-alvo, e, paralelamente, gerenciar os custos fixos de forma intensa. Depois de equilibrar as receitas e as despesas do negócio, o empreendedor precisa buscar a rentabilidade almejada; para isso, será apresentada a próxima variável.

O ponto de equilíbrio econômico é um indicador de rentabilidade do negócio, pois, além de realizar a cobertura da sua estrutura de custos, ainda vai oferecer uma margem líquida desejada. Esse indicador é um excelente referencial para a definição das metas financeiras, de modo a buscar uma rentabilidade desejada para o empreendimento. Por exemplo,

quanto a empresa precisa vender para, além de cobrir todos os seus custos e despesas, gerar uma rentabilidade de 15 %. O resultado dessa operação é justamente o cálculo do Ponto de Equilíbrio Econômico.

$$\text{Ponto de Equilíbrio Econômico} = \text{Despesas Fixas (Valores em R\$)} / (\text{Margem de Contribuição (\%)} - \text{Margem Líquida Desejada})$$

Nesse exemplo, haveria a seguinte situação:

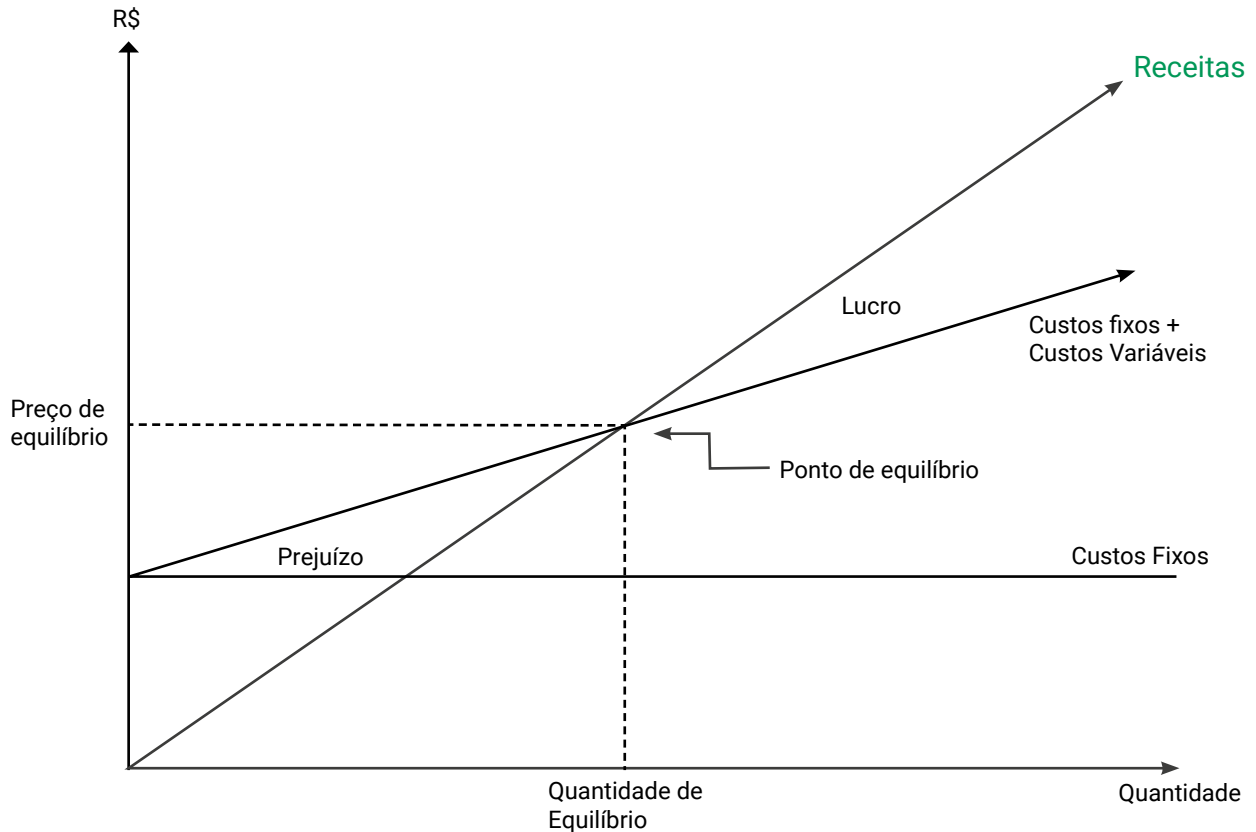
$$\text{Ponto de Equilíbrio Econômico} = \text{R\$ } 21.633,40 / (0,2292 - 0,15)$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio Econômico} = \text{R\$ } 21.633,40 / (0,0792)$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio Econômico} = \text{R\$ } 273.148,99$$

Dessa forma, se a empresa Faturar R\$ 273.148,99, obtém uma rentabilidade de 15%.

A análise desses indicadores é essencial para a boa gestão financeira dos empreendimentos. É recomendado que o gestor procure rever e estudar seus custos para diminuir seu Ponto de Equilíbrio e alavancar as vendas, com controle adequado da inadimplência. O conhecimento da margem de contribuição de produtos e serviços é necessária. Normalmente o direcionamento de intervenções nesse indicador está relacionado à melhoria no custo de aquisição e assertividade na formação do preço de venda.



Fonte da imagem: retirada da internet.

Quando o empreendedor faz o investimento inicial em seu negócio, espera, em um prazo menor de tempo possível, receber essa quantia de volta. Para isso, um indicador pode ajudar no cálculo desse retorno, *Payback*, que, em português, significa "retorno". Ele representa o tempo de retorno do investimento inicial até o momento em que o lucro líquido acumulado se iguala ao valor deste investimento; normalmente esse período é medido em meses ou anos.

$$\text{Payback} = (\text{Investimento Inicial}) /$$
$$(\text{Lucro Líquido Médio})$$

Nesse exemplo, somente se tem o lucro líquido de um mês; mas, se houvesse um período maior, seria necessário tirar a média dos valores; no caso em questão, considera-se um investimento inicial de R\$ 270.000,00:

$$\text{Payback} = \text{R\$ } 270.000,00 / \text{R\$ } 11.390,00$$

Payback: 23,70, retorno em média de 23,70 meses, o que se aproxima de 2 anos.

Como sugestão de aprofundamento no tema Retorno de Investimento, têm-se os indicadores Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR), os quais levam em consideração o valor do dinheiro no tempo e também uma taxa de custo de capital, fazendo uma análise mais assertiva e complexa do tema em questão.

Os indicadores apresentados anteriormente são importantes e constituem apenas o primeiro passo de uma boa gestão financeira para empresa, cujo assunto é amplo. Tais indicadores deverão ser monitorados sistematicamente, pois vão sofrer variações, devido às mudanças nos volumes de vendas e estrutura de custos, decorrentes de alterações no mercado e cenários.

Destaca-se que a gestão financeira é determinante para o sucesso de um negócio e não é tão complexa como muitos imaginam. Nesse aspecto, estar cercado de técnicos com perfil adequado e sistemas gerenciais eficazes contribuirá para que o empreendedor alcance o objetivo almejado.

O presente guia visou abordar assuntos importantes, de forma simples e didática, por meio de exemplos práticos, que, bem analisados e aplicados, serão de grande valia para o êxito do empreendimento. Alguns sistemas gerenciais disponíveis no mercado calculam de forma automática os indicadores aqui analisados, facilitando o trabalho do empreendedor, possibilitando-lhe focar na gestão dos resultados e reduzindo o tempo dedicado a assuntos operacionais. pequeno empreendedor possui inúmeras atribuições em seu negócio e precisa estabelecer prioridades para conseguir desempenhar suas funções de forma satisfatória. Temas como fluxo de caixa, capital de giro, controle de estoque, análise das receitas e despesas com indicadores devem fazer parte dessas prioridades, sendo sugerido o apoio de pessoas especializadas no tema em questão. Um bom entendimento e um bom relacionamento com as instituições financeiras são um diferencial importante na redução das despesas, visto que há, por exemplo, no mercado bancário, opções de crédito e financiamentos com taxas de juros que variam significativamente.

O pequeno empreendedor possui inúmeras atribuições em seu negócio e precisa estabelecer prioridades para conseguir desempenhar suas funções de forma satisfatória. Temas como fluxo de caixa, capital de giro, controle de estoque, análise das receitas e despesas com indicadores devem fazer parte dessas prioridades, sendo sugerido o apoio de pessoas especializadas no tema em questão. Um bom entendimento [Um bom entendimento de.... (?). Faltam complementos.] e um bom relacionamento com as instituições financeiras são um diferencial importante na redução das despesas, visto que há, por exemplo, no mercado bancário, opções de crédito e financiamentos com taxas de juros que variam significativamente.

Por fim, destaca-se que o Banco do Nordeste possui políticas focadas em soluções financeiras diferenciadas para as MPE e apoio à inovação, à produtividade e à competitividade dos negócios. Tem como um dos objetivos ser o maior parceiro da MPE na sua região de atuação, que abrange o Nordeste e os nortes de Minas Gerais e Espírito Santo. A disponibilização de facilidades digitais visa à melhoria contínua da experiência dos clientes, assim como a ampliação e o fortalecimento de parcerias, inclusive franquias. O Banco do Nordeste é, efetivamente, o verdadeiro parceiro dos empreendedores, disponibilizando inúmeras opções de empréstimos e financiamentos com excelentes condições de taxas e prazos, além de serviços financeiros de qualidade. O Banco do Nordeste quer ser o banco preferido do na sua área de atuação, reconhecido pela sua capacidade de promover o bem-estar das famílias e a competitividade das empresas da região.

