

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE,
ADMINISTRAÇÃO E SECRETÁRIO EXECUTIVO

O PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA
MICRO E PEQUENA EMPRESA

Elcio Morais Amancio Silva

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretário Executivo da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de MBA – Finanças e Contabilidade.

Taubaté – SP

2000

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE,
ADMINISTRAÇÃO E SECRETÁRIO EXECUTIVO

O PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA
MICRO E PEQUENA EMPRESA

Elcio Morais Amancio Silva

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretário Executivo da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de MBA – Finanças e Contabilidade.

Coordenador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Orientador: Prof. Especialista Orlandino Roberto Pereira Filho

Taubaté – SP

2000

COMISSÃO JULGADORA

Data ____/____/____

Resultado: _____

Prof. Especialista Orlandino Roberto Pereira Filho

Assinatura: _____

Prof. Fábio Soares Duarte

Assinatura: _____

Prof. Dr. Edson Aparecido de Araújo Querido Oliveira

Assinatura: _____

À Sofia, que com compreensão
e motivação muito me incentivou
durante a realização deste trabalho.

Aos meus amados pais,
Eliseu e Elza, aos meus
irmãos, ao José Vicente e
a Dyane com quem encon-
trei paz e tranquilidade.

AGRADECIMENTOS

Agora compreendo porque existem tantas estrelas no céu.

Como Deus foi maravilhoso ao designar uma estrela diferente para brilhar acima de cada um de nós! Se cada pessoa conhecesse este segredo, certamente jamais perderia a esperança ou se sentiria solitário, enquanto vivesse.

Aprendi muita coisa com o Professor Orlandino Roberto Pereira Filho, companheiro, que, com compromisso, disponibilidade, habilidade e dedicação, orientou-me e revisou e melhorou este meu trabalho.

Obrigado.

Aprendi muita coisa, mas ainda há algo que não compreendo: por que logo eu, dentre todos os bilhões de pessoas deste mundo, tenho como minha estrela especial uma pessoa maravilhosa?

Obrigado, sempre, meu mestre.

SUMÁRIO

Lista de Quadros e Figuras	7
Resumo.....	8
1. Introdução	10
2. Capítulo I – O Planejamento Financeiro – Revisão Conceitual	15
2.1. Etapas do Planejamento Financeiro	17
2.2. O Capital de Giro	19
2.3. Ativo e Passivo Circulante.....	25
2.4. Administração Financeira e a Contabilidade	31
3. Capítulo II – A Micro e Pequena Empresa	34
3.1. O Financiamento do Capital de Giro	35
3.2. O Crédito.....	37
4. Capítulo III – O Caso “JEM MASSAS”	48
5. Capítulo IV – Modelo Proposto para Planejamento Financeiro da Micro e Pequena Empresa.....	59
6. Conclusão.....	71
7. Referência Bibliográfica.....	73
8. <i>Abstract</i>	75

LISTAS DE QUADRO E FIGURAS

Quadro 1	Demonstrativo da Composição do Ativo e Passivo Circulante	27
Quadro 2	Diagrama Ativo Operacional e Passivo Operacional.....	36
Figura 1	Tabela para Microempresas e Empresas de Pequeno porte	47
Figura 2	Controle de Produção.....	53
Figura 3	Relatório de Controle de Vendas: Semanal, Quinzenal e Mensal	55
Figura 4	Balanço Patrimonial JEM MASSAS	57
Figura 5	Demonstração de Resultado do Exercício.....	58
Figura 6	Controle de Aviso de Recebimento de Numerário das Vendas Diárias, à Vista e a Prazo	59
Figura 7	Controle de Aviso e Autorização de pagamento das Compras efetuadas durante o período.....	61
Figura 8	Controle Diário de Movimento Bancário.....	62
Figura 9	Planilha de Controle Individual de Custo Direto de cada Produto Fabricado	64
Figura 10	Demonstrativo de Resultados	65
Figura 11	Projeção Quantitativa dos Produtos Acabados	67
Figura 12	Projeção de Estoque/Compras	68
Figura 13	Fluxo de Caixa Estimado	69
Figura 14	Projeção de Balanço	70

SILVA, Elcio Morais Amancio. O Planejamento Financeiro na Micro e Pequena Empresa. Taubaté, 2000. p.76.

Monografia de Especialização pelo curso de MBA – Finanças e Contabilidade. Universidade de Taubaté.

O propósito deste trabalho é demonstrar que micros e pequenas empresas, tanto quanto as demais empresas, deverão utilizar os instrumentos do planejamento financeiro como forma de administrar o seu Capital de Giro.

As informações e orientações sobre Capital de Giro, como um instrumento de Apoio aqui contidas, destinam-se a qualquer empresa que pretenda ter uma gerência financeira organizada e planejada. A característica predominante dos itens que compõem o capital de giro é a transformação, ou seja, cada componente é rapidamente convertido em outras formas de ativo e receita.

As empresas brasileiras operam, em média, com baixo nível de liquidez, devido a fatores como sazonalidade econômica, taxas de juros da economia e estrutura de capital.

Capital de giro e liquidez possuem estreita ligação, à medida que ambos relacionam itens circulantes do balanço patrimonial. Além dessa ligação, o capital de giro depende do comportamento de alguns indicadores operacionais.

Podemos definir como indicadores operacionais aqueles que medem os ciclos de atividades dentro de um ciclo maior: o ciclo operacional da empresa.

A otimização do fluxo financeiro de uma empresa requer a participação direta das áreas de suprimentos e vendas. Certamente que a solução adequada é sempre vender à vista (ou no menor prazo possível) e pagar a prazo (ou no maior prazo possível).

Dado o dinamismo das mutações do capital de giro, adequá-lo às necessidades quantitativas e qualitativas poderá representar a diferença entre a liquidez e a insolvência, crucial na gestão do dia-a-dia da empresa, ou ainda, entre o lucro e o prejuízo essencial para a manutenção dos negócios.

Os conceitos do planejamento financeiro na administração do capital de giro em micro e pequena empresa vêm sendo amplamente difundidos há muitos anos, nos Estados Unidos, Grã-Bretanha e Japão. No Brasil, somente depois da estabilização da nossa economia, a partir de meados de 1994, que se tomou consciência da importância do planejamento financeiro. Antes, o primordial para a micro e pequenas empresas era driblar a alta de preços.

Palavras-chave: capital de giro, liquidez, insolvência, ativo, receita, balanço patrimonial.

1 - Introdução

Todos reconhecemos que as mudanças decorrentes das revoluções tecnológicas do início desta década até hoje foram extraordinárias. Para administrar negócios de maneira eficiente, é necessário concentrar esforços em assuntos estratégicos importantes.

Os indivíduos são atraídos para os empreendimentos por inúmeros incentivos ou recompensas, que podem ser classificados em três categorias básicas:

Lucro - é o retorno financeiro de qualquer negócio e deve compensar seu empreendedor por investir seu tempo e suas economias antes de se obter resultados. Os empreendedores esperam lucros que não só os compensem pelo tempo em que o dinheiro foi investido, mas também pelos riscos e pela iniciativa que assumiram para operar seus próprios negócios.

Independência - é a outra compensação de um empreendimento. Sua importância como fator motivacional é evidente. É uma maneira própria de viver, em que a satisfação pessoal dos empreendedores é medida pelo grau de poder conferido pelos negócios.

Uma maneira prazerosa de viver - significa a satisfação pessoal que sentem em seus próprios negócios. Algumas pessoas definem seu trabalho como “diversão”. Podemos definir como sendo a libertação da rotina monótona de empregos não desafiadores.

Sabemos que as mudanças, as incertezas e os avanços tecnológicos dos próximos anos serão mais amplos. Pode-se prever que apenas as empresas inovadoras sobreviverão às grandes transformações.

Contabilmente, o crescimento sustentado de uma empresa será avaliado constantemente por dois aspectos: Regime de Competência e Regime de Caixa. A demonstração do lucro e posições patrimoniais é mostrada pelo regime de competência, em que os fatos são reconhecidos nos períodos em que ocorreu.

Entretanto, grande parte das dificuldades financeiras, especialmente as que embarçam a micro e pequenas empresas, parece decorrer da ausência de planejamento financeiro, que consiste em última análise, em administrá-las pelo regime de caixa, sistema pelo qual os fatos são reconhecidos quando se recebe ou se paga.

Não quer isto dizer que todos os fracassos possam ser evitados pelo planejamento, mas muitos deles, com certeza, o seriam.

Por isso há necessidade de um bom planejamento financeiro e uma boa administração do capital de giro, para a empresa continuar a existir.

Portanto, ao assumir seu próprio negócio, o empreendedor deve observar os prós e os contras e avaliar se vale a “pena” ou não prosseguir com o projeto. O custo de um fracasso envolve, além dos custos financeiros ao seu empreendedor e aos seus credores, riscos de natureza psicológica, social e econômica.

Os dados para sustentar as técnicas aplicadas neste trabalho foram obtidos por meio de levantamentos efetuados na empresa JEM MASSAS LTDA – ME. É uma microempresa, que fabrica produtos do gênero alimentício e que está no mercado desde 1991.

A filosofia da empresa está voltada para o desenvolvimento de seus clientes e colaboradores.

Para seus clientes, procura dar um atendimento com pontualidade nas entregas e com qualidade e preços competitivos de seus produtos. Os colaboradores são

administrados em ambiente aberto para sugestões, idéias e com preocupação pelo desenvolvimento da empresa.

A empresa tem um segmento de mercado bem extenso, podendo atuar em bares e restaurantes, elaborar eventos como almoços e jantares, realizar entregas em domicílio e desenvolver outras atividades da área de alimentação.

O ponto a ser desenvolvido no trabalho irá demonstrar como utilizar as ferramentas da administração financeira, para possibilitar à empresa uma competitividade maior e crescimento sustentável.

A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA compreende a função dupla de planejamento e controle. Constitui importante instrumento do processo de formulação das políticas operacionais da empresa. Na execução de suas tarefas, o administrador financeiro utiliza como ponto de partida os demonstrativos elaborados pelo contador ou contadores da firma.

O diagnóstico resultante da análise desses demonstrativos deverá revelar as razões, favoráveis ou não, do desempenho passado da empresa. Enquanto o balanço fornece uma visão dos recursos (ativos) e compromissos (passivos) da firma, os demonstrativos de lucros e perdas indicam a rentabilidade das operações de exercícios passados.

A análise do desempenho passado da firma segue-se à interpretação de sua situação atual. A principal questão, neste caso, é a seguinte:

- Qual a situação atual da companhia e como compará-la com as demais empresas de tamanho equivalente, no mesmo ramo e operando no mesmo mercado?

Esta interpretação é, simultaneamente, absoluta e relativa.

É absoluta no sentido de procurar determinar a solidez, ou não, da atual posição financeira da firma. A interpretação destina-se também a mostrar sob que aspectos a firma pode ser comparada, em termos favoráveis ou desfavoráveis, com suas concorrentes, bem como em que medida isto ocorre. O principal aspecto da administração financeira é a formulação da estratégia da empresa, determinando-se o uso mais adequado dos fundos no momento e procedendo-se à escolha da fonte mais apropriada de recursos adicionais de que o empreendimento necessitará no futuro. A análise e a interpretação dos demonstrativos financeiros constituem as bases da formulação dos planos futuros da empresa.

Ao preparar a estimativa das necessidades financeiras da firma para os meses ou anos seguintes, o administrador financeiro deverá trabalhar em contato direto com os chefes de departamentos, tanto em termos individuais, como coletivos. Este processo deverá compreender um “feedback” administrativo. Em primeiro lugar, é necessário colocar em termos monetários o volume de atividade previsto para cada departamento. Pela comparação das entradas mensais de caixa projetadas, com as previstas para cada mês, valendo-se da projeção do movimento de caixa, o administrador poderá estimar o provável excesso ou escassez de fundos em qualquer mês em que se o considere. Em seguida, deverá avaliar as alternativas, para eliminar a defasagem entre entradas e saídas de fundos. Um conjunto de alternativas poderá ser apresentado, graças a uma combinação de qualquer dos seguintes elementos: volume de estoques, prazos de créditos concedidos por fornecedores e dos concedidos a clientes ou o volume do saldo mínimo de caixa da firma. Outra alternativa consiste em obter empréstimo de uma instituição financeira.

A análise efetuada pelo administrador financeiro serve ainda como valiosíssimo meio de comunicação entre os vários departamentos. Proporciona um denominador comum (moeda) e um padrão uniforme de medida (custo dos fundos e rendimento). Além disso, a análise financeira fornece à alta administração um instrumento de avaliação de desempenho passado e dos planos futuros.

Capítulo I

2. O Planejamento Financeiro

O Planejamento Financeiro é que prescreve os objetivos financeiros que a empresa deseja alcançar. Ele é visto como um ponto de referência para um plano estratégico da empresa; é esse o método que dita os critérios de crescimento. Muitas decisões antecedem seus resultados, o que significa que sua implantação é demorada.

Num conjunto de incertezas, com grande antecedência em relação a sua implantação, as propostas devem mostrar as vinculações entre investimento de atividades operacionais e as alternativas de financiamento disponíveis. Significa que para planejar há necessidade de definir antes aonde queremos chegar. Devemos evitar imediatismos e dispersões de custo e esforços.

Planejar é para dar sentido às funções de controle. Somente podemos medir alguma coisa se tivermos o METRO (Planejamento) e o OBJETO a ser mensurado (as Realidades).

PRIETO, (1995, p.6) diz:

...”são inúmeras vantagens de um trabalho planejado, tais como:

Estabelece e persegue margens de lucro a ser atingido;

Departamentaliza responsabilidades e administra os compromissos de cada um, em atenção aos objetivos principais;

Concentra esforços evitando dispersões. Com isso, ganha-se tempo, controlando apenas os desvios que desvirtuam os planos propostos;

Propicia introdução de sistema de avaliação de desempenho, medindo pessoas e departamentos em função da participação de cada um deles nos resultados reais alcançados;

Promove uma conscientização geral sobre custos, para operar com o mínimo de gastos e o máximo de eficiência;

Evidencia o sentido da objetividade, considerando somente o que é importante às atividades de replanejar...”

O plano tem de dar oportunidades a diversas opções de investimento e financiamento. A empresa examina quais seriam os melhores esquemas de financiamento e avalia opções de fechamento de fábricas ou lançamento de novos produtos.

Um bom planejamento inicia-se pelas atividades de marketing, na seleção do que devemos produzir e vender. Problemas de mercado, produto, distribuição, concorrência, garantia da qualidade e outros fazem parte integrante do conjunto de desafios enfrentados na elaboração do planejamento.

Algumas deficiências de administração e controle, por falta de um planejamento, levam aos seguintes resultados negativos:

- ✓ Inversões desnecessárias de capital nas áreas do ativo fixo ou circulante por falta de melhor orientação;
- ✓ Perdas por enganos, erros ou omissões por falta de melhores controles internos;
- ✓ Desperdícios de valores e de materiais por falta de planejamento ou orientação inadequadas;

- ✓ Ineficiência do pessoal.

Nos tópicos a seguir mostraremos a relação entre o planejamento financeiro, o capital de giro e os aspectos contábeis.

2.1 - Etapas do Planejamento Financeiro.

Os planejamentos financeiros não são idênticos, variam de empresa para empresa. Cada qual com o seu planejamento; porém, eles possuem alguns fatores em comum:

- *Previsão de Vendas* – todos os planos exigem uma previsão de vendas. Prever exatamente o que vai acontecer é humanamente impossível, pois as vendas dependem do procedimento da variação da economia.
- *Demonstração Financeira Projetada* – para termos uma demonstração de como é necessário captar dados de um balanço, uma demonstração de resultados e uma demonstração de origens e aplicações.
- *Necessidades de Ativos* – o plano expõe os gastos de capital projetado, também discute as aplicações propostas de capital de giro.
- *Necessidades de Financiamento* – este processo deve avaliar a política de dividendos e a política de endividamento.
- *Fechamento* – é a compatibilidade entre duas taxas que retiramos, por exemplo, do balanço, ou pela demonstração de resultados e a relação do crescimento dessas; é o que podemos chamar de fechamento. Por exemplo, itens da demonstração de resultados crescendo pode ser uma taxa, os ativos, o exigível a longo prazo e o capital crescendo, outra taxa.

Essa relação poderia ser conseguida fazendo com que o endividamento à curto prazo crescesse; seria outra taxa.

- *Premissas Econômicas* – o plano deve demonstrar especificamente o ambiente econômico em que está atuando dentro desse período planejado. Nessas premissas deve-se especificar o nível de taxas de juros que está sendo utilizado.

O Planejamento Financeiro requer, portanto, o cumprimento de algumas etapas contidas nas perguntas:

O que fazer?

Prever metas e objetivos a serem alcançados, compatíveis com o mercado e com os recursos disponíveis que possam ser obtidos.

Como Fazer?

Em síntese, todo o planejamento se fundamenta no lucro, que é sempre apresentado no Demonstrativo de Resultados. Logo, tem-se que projetar demonstrativos de resultado, sintonizado com uma previsão de caixa para avaliar as viabilidades econômicas e financeiras do período estimado.

Quais os meios de execução?

Preencher quatro relatórios principais às previsões do período:

- Projeção de Balanço;
- Projeção de Resultados;
- Projeção de Estoque e Compras;
- Projeção de Caixa.

A evolução do ensino de Finanças vem determinando crescente necessidade de material de estudo, principalmente com um conteúdo conceitual e operacional, voltado para os problemas na gestão das modernas empresas.

2.2 - O Capital De Giro

Para melhor entendimento do conceito de Capital de Giro, é necessário abordar novamente a questão do regime de caixa e do regime de competência. Esses dois regimes distintos sempre causam confusão em processos administrativos. O processo de gestão do capital de giro, assim como o da tesouraria de uma empresa, está ancorado no regime de caixa.

Horngren (1985) define regime de caixa e regime de competência:

“O processo de determinação do lucro e da posição financeira está relacionado com o regime de competência, distinto do regime de caixa. No regime de competência, o impacto dos acontecimentos sobre o ativo e o passivo é reconhecido nos exercícios em que os serviços são prestados ou utilizados, e não quando se recebe ou se paga. Quer dizer, a receita é reconhecida quando obtida e as despesas são reconhecidas quando nelas se incorre, e não quando se paga ou recebe em dinheiro”.

Deparamos com situações em que muitos profissionais confundem a utilização desses regimes, principalmente nas decisões gerenciais. Todo processo de apuração de resultado (lucro ou prejuízo) contábil e de posições patrimoniais (ativos e passivos) está

ligado ao regime de competência, distinto do regime de caixa, em que o impacto dos acontecimentos sobre o ativo, o passivo e o resultado é reconhecido nos períodos em que os respectivos fatos geradores ocorrem, e não quando se recebe ou paga.

A área financeira promoveu, nas últimas décadas, notável evolução teórica em seus conceitos, absorvendo no processo decisório das empresas significativa melhoria de qualidade técnica. Ao abranger as decisões financeiras de curto prazo das empresas, a administração do capital de giro também incorpora esse desenvolvimento técnico, assumindo importância relevante na gestão das organizações.

O Capital de Giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos.

Uma administração inadequada do Capital de Giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.

A definição do montante de Capital de Giro é uma tarefa com sensíveis repercussões sobre o sucesso dos negócios, exercendo evidentes influências sobre a liquidez e rentabilidade das empresas.

O termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, que são geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano.

Capital De Giro = Patrimônio Líquido – Ativo Permanente

Como pode ser observado, Capital de Giro refere-se àquela parcela dos recursos próprios que não está aplicada no Ativo Permanente; portanto, disponível para outras aplicações.

Considerando que a obtenção do Capital de Giro resulta da subtração do Ativo Permanente do Patrimônio líquido, podemos afirmar que todas as operações que impliquem aumento das contas do Ativo Permanente, bem como as que impliquem diminuição do Patrimônio líquido, reduzem o Capital de Giro. Todas as operações que acarretam diminuição do Ativo Permanente e ou aumento do Patrimônio líquido aumentam o Capital de Giro. Assim, as principais atividades que atuam sobre o nível desta variável são:

Atividades que reduzem o Capital de Giro:

- Prejuízos;
- Aquisição de Ativo Imobilizado;
- Aquisição de Investimentos;
- Gastos em despesas Pré-operacionais (Ativo Diferido); e
- Distribuição de Lucros.

Atividades que aumentam o Capital de Giro:

- Lucros;
- Venda de Bens do Ativo Permanente;
- Posse de recursos de sócios para aumento de capital; e
- Depreciação, Amortização e Exaustão.

J. FRED e BRIGHAN (2000, p.379, cap.9)

...“A expressão Capital de Giro originou-se com o velho mascate Ianque que lotava sua carroça com mercadorias e então se punha a caminho para vender seus artigos”.

Chamava-se Capital de Giro porque era o que ele vendia, ou “girava”, para produzir seus lucros. A carroça e o cavalo eram seus ativos permanentes. Ele geralmente possuía o cavalo e a carroça, de forma que estes eram financiados com o capital próprio, mas ele tomava emprestados os recursos para comprar a mercadoria. Esses recursos, chamados de empréstimo de Capital de Giro, tinham de ser restituídos depois de cada viagem para demonstrar ao banco que o crédito era sadio. Se o mascate fosse capaz de restituir o empréstimo, então o banco poderia lhe fazer outros empréstimos, e os bancos que adotavam esse procedimento, dizia-se que, utilizavam-se de práticas idôneas...”

O Capital de Giro é o investimento de uma empresa em ativos de curto prazo (caixa, títulos negociáveis, estoques e contas a receber).

De acordo com a Lei 6404/76, o Ativo Circulante expressa o saldo das contas realizáveis em até 360 dias, e o Passivo Circulante o saldo das contas exigíveis em até 360 dias. Ainda de acordo com a referida Lei, dentro dos citados grupos, os saldos são apresentados numa ordem de liquidez – no caso do Ativo – e de exigibilidade – no caso do Passivo.

Do ponto de vista analítico, é importante conhecermos a capacidade financeira da empresa em saldar os compromissos de curto prazo (até 360 dias). Os analistas, com este objetivo, calculam o índice de liquidez corrente, dividindo o Ativo Circulante pelo Passivo Circulante.

As empresas que recorrem ao capital de giro de terceiros ou a fontes de mecanismos de financiamento precisam realizar cuidadosamente a relação existente

entre o custo do Capital de Giro e a Rentabilidade proporcionada à sua operação. O custo do crédito no curto prazo é diretamente proporcional à taxa de juros, e a empresa que se utiliza Capital de Giro de terceiros, para financiar sua atividade operacional, precisa de alavancagem financeira, processo esse que evita comprometer sua solvência.

A análise da liquidez envolve basicamente o conhecimento da capacidade financeira de uma empresa em liquidar seus diversos compromissos passivos nos prazos pactuados.

Para essa finalidade, são utilizados diversos indicadores operacionais de avaliação de liquidez: liquidez corrente, liquidez seca, giro do circulante, etc. Estas medidas financeiras procuram explicar e qualificar a capacidade de pagamento da empresa.

Não obstante sua importância e uso generalizado, esses indicadores não costumam fornecer informações mais conclusivas a respeito de determinada evolução na posição financeira corrente e esperada da empresa, omitindo principalmente as efetivas necessidades de investimento em Capital de Giro.

A política de Capital de Giro envolve duas questões básicas:

- O nível apropriado dos ativos circulantes em termos de valor total e específico a cada conta?
- Como os ativos circulantes deveriam ser financiados?

O Capital de Giro subdivide em três políticas alternativas referentes à quantia total dos ativos circulantes mantidos. Essencialmente, essas políticas diferem na medida em que a quantia diferente de ativo circulante é mantida para sustentar qualquer nível dado das vendas, são elas:

- Política liberal de investimentos em ativos circulante – é a política sob a qual quantias relativamente grandes de caixa, títulos negociáveis e estoques são mantidos e em que as vendas são estimuladas por uma política de crédito liberal;
- Política restritiva de investimentos em ativos circulantes – é a política sob a qual a posse de dinheiro, títulos, estoques e contas a receber são minimizados;
- Política moderada de investimentos em ativos circulantes – é a política que se situa entre as políticas liberal e restritiva.

Uma importante metodologia de estudo da posição de equilíbrio de uma empresa é aquela baseada na distinção de seus ativos e passivos circulantes em itens operacionais (ou cíclicos) e financeiros (ou erráticos). Além de proporcionar uma avaliação mais analítica da posição financeira da empresa, o critério permite, ainda, de maneira relativamente simples e dinâmica, que se identifiquem as efetivas necessidades de capital de giro da empresa, ou seja, o volume de investimento operacional em giro adequado a seu equilíbrio financeiro.

Este método, que permite com razoável precisão técnica melhor conhecer e avaliar a estrutura financeira das empresas, é mais conhecido por necessidade de capital de giro.

2.3-ATIVO E PASSIVO CIRCULANTE

DI AUGUSTINI, (1999, p.54 e 55).

“O processo de avaliação das necessidades de capital de giro é indispensável que se quantifique, a partir da estrutura patrimonial da empresa, os grupos classificados como circulante operacional, circulante permanente e financeiro.

Dado o dinamismo das mutações do capital de giro, adequá-los as necessidades quantitativas e qualitativas poderá representar a diferença entre a liquidez e a insolvência, crucial na gestão do dia-a-dia da empresa, ou ainda, entre o lucro e o prejuízo, essencial para a manutenção dos negócios. Certamente a fonte de recursos mais saudável de capital de giro, para a empresa deve ser oriunda das suas atividades operacionais, principalmente quando o fluxo operacional e financeiro permite formação de capital de giro próprio”.

A seguir evidenciaremos alguns aspectos importantes do Ativo e Passivo Circulante.

Ativo Circulante Financeiro Natureza Errática: é formado sem apresentar necessariamente um vínculo direto com o ciclo operacional da empresa.

Ativo Circulante Operacional: é composto de valores que mantêm estreita relação com a atividade operacional da empresa.

Pelas características básicas enunciadas, os ativos circulantes operacionais devem manter coerência com o ciclo operacional da empresa, de forma que o volume

dos investimentos nestes itens sejam representativos de suas necessidades de investimento em capital de giro.

O Passivo Circulante Financeiro inclui as dívidas da empresa junto às instituições financeiras e outras obrigações que também não apresentam nenhuma vinculação direta com sua atividade operacional. Alterações que venham a ocorrer no volume de atividade ou nas fases operacionais não repercutem diretamente sobre o passivo financeiro; estas variações refletem basicamente sobre os elementos cíclicos (Ativos e Passivos).

O Passivo Circulante Operacional representa as obrigações de curto prazo identificadas diretamente com o ciclo operacional da empresa. As características de formação dessas contas são similares as do ativo circulante operacional definido anteriormente, representando as dívidas de funcionamento (operacionais) da empresa.

Conforme comentado, os ativos e passivos circulantes operacionais reapresentam, em essência, os investimentos que a empresa deve efetuar em itens operacionais de giro, ou seja, em valores a receber (motivados por vendas a prazo), estoques (determinados pelas necessidades de estocagem) e despesas operacionais incorridas, conforme demonstrado na Quadro 1.

ATIVO	PASSIVO
CIRCULANTE	CIRCULANTE
Financeiro	Financeiro
Caixa e Bancos Aplicações Financeiras	Empréstimos Bancários Financiamentos Duplicatas Descontadas Dividendos e IR
Operacional	Operacional
Duplicatas a Receber Estoques Adiantamentos e Despesas da Competência do Exercício Seguinte	Fornecedores Salários e Encargos Impostos e Taxas Adiantamentos de Clientes

Quadro 1: Demonstrativo da Composição do Passivo e Ativo Circulante.

Fonte: Elaborado pelo o autor.

Para uma avaliação que visa ao estudo da capacidade econômico-financeira de enfrentar um período de desenvolvimento, é necessário estudar a composição do Ativo e Passivo Circulantes, relacionando os saldos contábeis com as atividades da empresa. A atividade operacional que tem reflexo na contabilidade procura demonstrar as principais atividades operacionais de uma empresa, relacionando tais atividades com os saldos das contas apuradas no Ativo e no Passivo Circulantes. Dessa forma, as atividades operacionais de uma empresa Industrial – compra, fabricação de vendas – referem-se, no grupo Circulante do relatório contábil, através de:

- Duplicatas a receber;
- Estoques;
- Fornecedores;
- Obrigações Fiscais (Impostos a Recolher); e
- Obrigações Trabalhistas (Obrigações Previdenciárias e Salários a pagar).

Naturalmente, estas são as principais contas. Cabe ao analista, em cada caso e de acordo com as informações disponíveis, avaliar a existência de outras contas. O critério fundamental para esta avaliação é relacionar o saldo da conta com a atividade operacional da empresa. Contas como “despesas antecipadas”, “adiantamento aos fornecedores”, “adiantamento de clientes”, “provisões para o 13º e Férias”, etc. Devem ser cuidadosamente analisadas antes de sua classificação.

Dessa forma, o Ativo e o Passivo Circulantes ficam separados em dois grupos de contas: as que mantêm relação direta com a atividade operacional da empresa e as demais contas. Destas últimas, destacamos um conjunto de grande importância, quais sejam:

- Caixa;
- Bancos;
- Aplicações Financeiras;
- Duplicatas Descontadas;
- Empréstimos e/ou Instituições Financeiras.

Estas últimas são contas que expressam saldos de operações que, uma vez realizadas (no caso do Ativo) ou liquidadas (no caso do Passivo), transformam-se em entradas ou saídas de caixa e não necessariamente são renovadas, já que não se relacionam com as atividades da empresa. Neste modelo, serão conceituadas como **OUTRAS CONTAS**.

As contas que mantêm relação com o nível de atividades da empresa, por sua vez, possuem algumas peculiaridades importantes. Expressam aplicações e fontes permanentes de recursos e são contas cíclicas, à medida que se renovam periodicamente de acordo com os prazos das operações. A conta de estoques, por exemplo, renova-se

em conformidade com o prazo que os estoques permanecem na empresa. Além destas peculiaridades, os saldos destas contas relacionam-se especificamente com um tipo de atividade: o giro dos negócios. Neste sentido, em nosso modelo, serão conceituadas como aplicações de Capital de Giro, no caso das contas ativas, e como Fontes de Capital de Giro, no caso das contas passivas.

A reclassificação do Ativo e Passivo Circulante permite o cálculo de duas variáveis-chaves para a análise da situação financeira das empresas.

Na Primeira Variável, sempre que as Aplicações de Capital de Giro forem maiores que as Fontes de Capital de Giro, teremos a indicação de que a empresa necessita de recursos para financiar o giro dos negócios.

Neste caso, o valor das contas Duplicatas a Receber, Estoques e Despesas Antecipadas é maior do que os valores das contas Fornecedores, Obrigações Fiscais e Obrigações Trabalhistas.

Por outro lado, sempre que o valor das Fontes de Capital de Giro (FCG) for maior que o valor das Aplicações de Capital de Giro (ACG), teremos a indicação de que a empresa não necessita de recursos para o giro dos negócios e, pelo contrário, dispõe de fontes para financiar outras aplicações. Assim, as contas dos Fornecedores, Obrigações Fiscais e Obrigações Trabalhistas são maior que o valor das contas de Duplicatas a Receber, Estoques e Despesas Antecipadas. Esta diferença é denominada Necessidade Liquidada de Capital (NLCDG).

$$\text{NLCDG} = \text{ACG} - \text{FCG}$$

A Segunda Variável, calculada a partir da reclassificação do Circulante, trata das OUTRAS CONTAS, grupos do Ativo e Passivo Circulantes. De um lado, sempre que as Outras Contas do Ativo Circulante (OCAC) apresentarem saldo de valor superior às

Outras Contas do Passivo Circulante (OCPC), teremos aplicações de recursos no curto prazo. Neste caso, o saldo das contas de Caixa, Bancos, Aplicações Financeiras, etc. é superior ao saldo das contas de Duplicatas Descontadas, Empréstimos, Provisão para Imposto de Renda, etc. Por outro lado, sempre que as Outras Contas do Passivo Circulante (OCPC) apresentarem saldo superior ao das Outras Contas do Ativo Circulante, teremos fontes de recursos de curto prazo financiando as atividades da empresa. O saldo das contas de Duplicatas Descontadas, Empréstimos, Provisão para Imposto de Renda é superior ao saldo das contas de Caixa, Bancos, Aplicações Financeiras, etc. Estas diferenças são denominadas Tesouraria (T).

$$T = \text{OCAC} - \text{OCPC}$$

T- Tesouraria - é o resultado da reclassificação das contas do Ativo e Passivo Circulantes, especificamente aqueles cujos saldos não se relacionam com a atividade operacional da empresa, as quais denominamos Outras Contas do Ativo e Passivo Circulante. Por isso mesmo, são contas que, depois de realizadas ou liquidadas, constituem-se definitivamente entradas ou saídas de caixa.

As principais contas que podem ser classificadas como T-Tesouraria são:

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| - Caixa; | - Instituições Financeiras; |
| - Bancos; | - Duplicatas Descontadas; |
| - Aplicações Financeiras; | - Provisão para I.R.; |
| - Outros Créditos a Receber; | - Outras Contas a Pagar. |
| - Empréstimos; | |

Dependendo da sua classificação ou não no grupo que compõe a variável NLCDG (Necessidade Líquida de Capital de Giro), outras contas que poderão fazer parte da T-Tesouraria são: Adiantamento de Clientes; Provisão para Férias; Provisão

para 13º salário; Adiantamento a Empregados. Outra forma de reclassificar as contas para compor a T-Tesouraria é pela exclusão:

Depois de identificadas aquelas que fazem parte da NLCDG (Necessidade Líquida de Capital de Giro), as demais pertenceriam a T-Tesouraria.

➤ T-Tesouraria pode ser Positiva e Negativa.

A T-Tesouraria Positiva, com elevado saldo em obscuras contas “Outros Créditos”, pode esconder recursos que jamais serão realizados. O elevado saldo nas contas de Caixa/bancos pode indicar ineficiente gerência de recursos financeiros.

A T-Tesouraria Negativa não é suficiente para cobrir os compromissos expressos nas contas de Empréstimos, Provisão para Imposto de Renda, Duplicatas Descontadas; indica que a empresa está se utilizando de capital de curto prazo. Não implica uma situação financeira apertada. O expressivo saldo em contas, como Adiantamento de Clientes e/ou Provisões para Férias e 13º Salário, não indica necessariamente situação financeira difícil.

2.4 - ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E A CONTABILIDADE

A contabilidade, que exige tarefas rotineiras de apuração e registros dos fatos contábeis, obedecendo-se alguns princípios e convenções (restrições aos princípios) que as regem, simplificada pode ser resumida:

Princípios:

- Custo como base de valor;
- Denominador comum momentâneo;

- Realização da Receita;
- Confronto das despesas e das receitas, e com os períodos contábeis (competência).

Convenções:

- Objetividade;
- Materialidade;
- Conservadorismo;
- Consistência.

Entretanto, estes conceitos são baseados em fatos ocorridos, sem a devida preocupação de se envolver com a política de procedimentos e práticas gerenciais das empresas. O que se percebe é que no dia-a-dia acaba existindo um Departamento Contábil e um Departamento Financeiro distintos entre si. Não se tem uma preocupação em relacioná-los. A Contabilidade tem sido encarada como um instrumento necessário tão somente para se atender a uma série de exigências legais e burocráticas e não encarada como um instrumento de apoio ao administrador para a tomada de decisões. Perde-se a oportunidade de analisar o histórico e a fotografia patrimonial da empresa.

A função contábil pode ser encarada como um instrumento da Administração Financeira. Usando princípios legais e padronizados, prepara, principalmente, Demonstrações Financeiras sobre a apuração do resultado (positivo ou negativo, ou seja, lucro ou prejuízo) e elabora o Balanço Patrimonial. O balanço identifica a situação patrimonial da empresa num dado momento em relação aos seus Ativos, Passivos e ao Patrimônio Líquido.

Com base nas informações levantadas, elaboradas e fornecidas pela Contabilidade, a Administração Financeira toma decisões quanto aos investimentos, financiamentos, pagamento das obrigações, momento de substituição de ativos obsoletos (como máquinas, por exemplo), nível de estoque, entre outras. Vale dizer que o administrador financeiro, no que diz respeito à empresa, está preocupado em manter a sua solvência (liquidez) e em maximizar a sua riqueza, tendo como ponto de partida as informações vindas da Contabilidade (Rogério Cher – A Gerência das PME's).

Segundo PAULO RAPOSO (1998):

“Algumas ocorrências que servem de comparativo entre a Contabilidade e a Administração Financeira (pertinentes ao Brasil):

<i>Contabilidade</i>	<i>X</i>	<i>Administração</i>
<i>Regime de Competência</i>	<i>X</i>	<i>Regime de Caixa</i>
<i>Depreciação Fiscal</i>	<i>X</i>	<i>Depreciação pelo Uso</i>
<i>Rentabilidade (Lucratividade)</i>	<i>X</i>	<i>Liquidez (Solvência)</i>
<i>Resultado do Exercício</i>	<i>X</i>	<i>Fluxo de Caixa</i>
<i>Estoques: critérios fiscais</i>	<i>X</i>	<i>Estoques: realização</i>
<i>Administração Patrimonial</i>	<i>X</i>	<i>Administração do Capital de Giro</i>
<i>Análise de resultados</i>	<i>X</i>	<i>Planejamento</i>
<i>Realidade</i>	<i>X</i>	<i>Cenários</i>
<i>Consistência Legal</i>	<i>X</i>	<i>Estratégia Global”</i>

Capítulo II

3 - A MICRO E PEQUENA EMPRESA

No Brasil, o estudo e informações sobre micro e pequenas empresas ainda se encontra em estágio bastante preliminar. Poucas são as instituições que pesquisam a fundo esta questão.

Entre os esforços sistemáticos mais recentes, destacam-se aqueles que vêm sendo realizados pelo sistema Sebrae, que visa contribuir para suprir essa lacuna.

Em 1997, o Sebrae / SP constituiu uma nova área de pesquisa econômica, que tem como uma de suas propostas tornar-se um núcleo de excelência, no estudo e na geração de dados sobre micro e pequenas empresas.

Na área de pesquisas econômicas, o Sebrae, no primeiro relatório, pretende disponibilizar recursos para o público em geral. É apresentada uma análise sobre micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo, com base nos dados disponíveis na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 1994 e na Pesquisa por Amostra de Domicílios (PNAD) 1995.

A partir dessa classificação e tornando-se um número total de estabelecimento da RAIS/ 94, pode-se dizer que as Micro e Pequenas Empresas respondem por 97% (noventa e sete por cento) dos estabelecimentos formais existentes no Estado de São Paulo, sendo que 84% (oitenta e quatro por cento) são microempresas e 13% (treze por cento) são empresas de pequeno porte. Os 3% restantes correspondem a empresas de grande e médio porte. Observe-se que a participação das MPEs tende a ser ainda maior

se levarmos em conta que no setor informal da economia predominam empresas de micro ou pequeno porte.

A exemplo do SEBRAE, neste estudo, utilizou-se como conceito de empresa de médio porte aquelas de 100 a 499 empregados na Indústria e de 50 a 99 empregados no Comércio e Serviços; e como empresa de grande porte (Indústria), aquelas com mais de 499 empregados.

3.1 - O FINANCIAMENTO DO CAPITAL DE GIRO

O Capital de Giro é a exigência que os empresários subestimam com mais frequência, quando buscam fundos para financiar um novo negócio. O empresário geralmente faz planos para pesquisas e desenvolvimento, bem como para a fábrica e equipamentos requeridos para a produção. O Capital de Giro, no entanto, constitui muitas vezes uma surpresa para o empresário, que provavelmente espera desenvolver um produto que o mercado aceitará imediatamente e pelo qual o mercado pagará um prêmio substancial. Esse prêmio, acredita o empresário, levará a altas margens de lucro, que vão então “financiar” todas as outras necessidades da empresa. Por mais ingênuo que esse ponto de vista possa parecer, ele é comum entre os fundadores menos experientes de novos negócios.

A necessidade líquida de Capital de Giro de uma empresa pode ser financiada através de dois grupos de fontes principais:

➤ Internas e Externas

- **Internas:** lucros, rotatividade dos itens circulantes e PMP (período médio de pagamento) $>$ PMR (período médio de recebimento).

- **Externas:** recursos de terceiros.

O diagrama a seguir, elaborado por Di Augustini (1999, p 60), ilustra e permite melhor visualização da necessidade líquida de capital de giro e suas fontes de financiamento.

Ativo Operacional (Aplicações ou usos)	Passivo Operacional (Fontes ou financiamentos)
Contas a receber (a)	Fornecedores (b)
Estoques (a)	(c)
Outros (a)	

Quadro 2 – Diagrama Ativo Operacional e Passivo Operacional

- (a) Investimento total em capital de giro realizado pela empresa, deduzido os ativos circulantes não operacionais: contratos de mútuo entre coligadas ou controladas, direitos decorrentes da venda de ativo permanente e recebimento de seguros.
- (b) Financiamento de capital de giro proveniente dos fornecedores.
- (c) Necessidade de financiamentos que a empresa precisa obter para fazer frente ao investimento realizado em capital de giro.

Portanto, para financiar a necessidade líquida de capital de giro, a empresa pode contar com as principais fontes apresentadas a seguir:

➤ Recursos Próprios e Recursos de Terceiros

- **Recursos Próprios:** patrimônio líquido e ativo permanente.
- **Recursos de Terceiros:** encontrado no mercado bancário, pela disponibilidade de produtos como: desconto de duplicatas, cheques pré-datados, crédito rotativo e empréstimos com garantia real.

Conforme Franchiding (1999), em levantamento feito pelo Sebrae em agosto de 1997, sessenta e oito por cento dos micros empresários, a maior parcela, obtêm crédito através das linhas normais de crédito dos bancos, ou seja:

- 16% através do cheque especial;
- 13% através de cheques pré-datados;
- 12% através de desconto de duplicatas.

O dinheiro dos empréstimos às pequenas empresas é canalizado, ainda conforme Franchiding (1999), para:

- Formação de capital de giro 51%
- *Quitação de dívidas* 27%
- *Aquisição de máquinas e equipamentos* 19%
- *Formulação e ampliação de estoque* 18%
- *Ampliação e melhoramento de instalações* 17%
- *Aquisição de bens de informática* 10%
- *Veículos, produção, vendas* 7%
- *Outras finalidades* menos de 2%

3.2 - O CRÉDITO

Crédito é uma visão externa que as pessoas têm das outras, baseada em comportamentos passados e em expectativa de comportamento no futuro, cujo objetivo é facilitar processos e/ou relacionamentos.

Normalmente, relaciona-se crédito com meios de pagamento (dinheiro, cartões de crédito, cheque, etc.), mas, na realidade, ele está diretamente relacionado a uma visão de confiabilidade. A relação do crédito com meios de pagamento só existe após haver uma relação de confiança entre as partes.

O crédito se conquista basicamente através de três formas:

a) COM BASE NO CADASTRO

Que é feito através de uma análise do desempenho da pessoa no passado, seja física ou jurídica, em relação ao cumprimento das expectativas de terceiros, pessoas físicas ou jurídicas, financeiras ou não financeiras.

b) COM BASE NA CAPACIDADE DE PAGAMENTO

Tendo em mãos os dados levantados e preparados pela Contabilidade, os administradores financeiros podem desenvolver análises financeiras para identificar o desempenho da empresa em relação ao passado e em relação à concorrência, tomando as decisões adequadas.

Na medida em que se tem o instrumento necessário para verificar o funcionamento da empresa, torna-se mais fácil quando tem-se de tomar decisões corretivas para sanar as obrigações nas datas de vencimento. Simplificando a exposição dos índices (alguns índices mais conhecidos), podemos subdividi-los em quatro grupos:

- Índices de liquidez;
- Índices de atividades;
- Índices de endividamento;
- Índices de lucratividade.

Índices de Liquidez

Dizemos que uma empresa está líquida quando ela dispõe de recursos financeiros, mais especificamente de dinheiro. Os índices quanto à liquidez medem a capacidade da empresa em satisfazer suas obrigações a curto prazo, na data de vencimento. Índice de Liquidez revela a solvência financeira da empresa. Estes índices são:

$$\mathbf{ILC = (AC) : (PC)}$$

ILC: índice de liquidez corrente

AC: ativo circulante

PC: passivo circulante

Trata-se de uma soma de todos os itens do ativo circulante, quando na realidade cada item possui liquidez bem diferente da liquidez de qualquer outro item. Portanto, quanto de ativo circulante para cada um real de passivo circulante. Quanto maior, melhor. Significa que a empresa tem um giro rápido no seu disponível.

$$\mathbf{ILS = (AC - Estoque) : (PC)}$$

ILS: índice de liquidez seco

Este índice corresponde a uma tentativa de sanar as deficiências do índice de liquidez corrente, excluindo do ativo circulante o item “estoques”.

Na verdade, em condições normais os estoques são transformados em contas a receber, e estas em disponibilidades, após um processo até certo ponto prolongado e, por isso mesmo, de maior incerteza. Portanto, quanto de ativo líquido para cada um real de passivo circulante.

Quanto maior, melhor.

$$\mathbf{ILG = (AC + RLP) : (PC + ELP)}$$

ILG: índice de liquidez geral

RLP: realizável a longo prazo

ELP: exigível a longo prazo

Quanto de ativo circulante e realizável a longo prazo para cada um real da dívida da empresa.

Quanto maior, melhor.

$$\mathbf{ILI = (Disponibilidades) : (PC)}$$

ILI: índice de liquidez imediata

Este índice compara as obrigações de vencimento a curto prazo com o que a empresa possui em dinheiro (aplicações temporárias de excedentes de caixa em títulos da dívida pública, letras de câmbio, etc.).

Quanto de ativos disponíveis e bancos para cada um real de passivo circulante.

Quanto maior, melhor.

$$\mathbf{CGL = (AC - PC)}$$

CGL: capital de giro líquido

Esta relação, que fornece um valor monetário absoluto, correspondente à mesma noção subjacente ao índice de liquidez corrente, ou seja, à proporção de ativos transformáveis em dinheiro da empresa para saldar os compromissos com vencimento em curto prazo.

Índice de Atividade

Dizemos que os índices de atividade medem a rapidez com que vários itens são convertidos em vendas ou caixa. Os índices são:

$$\mathbf{GE = (CV) : (Estoques)}$$

GE: giro do estoque

CV: custo das vendas

Avalia o grau em que a empresa consome seus estoques.

Quanto maior, melhor para a empresa.

$$\mathbf{PMC = (DR) : (VMP) \times (Prazo)}$$

PMC: período médio de cobrança

DR: duplicatas a receber

VMP: vendas médias do período

Útil para políticas de crédito e cobrança da empresa, permitindo avaliar a idade média das duplicatas a receber, em quantos dias as duplicatas são convertidas em caixa.

Este índice depende das condições de crédito fornecidas aos clientes.

Quanto menor este período, melhor para empresa.

$$\mathbf{PMP = (DP) : (CMP) \times (Prazo)}$$

PMP: período médio de pagamento

DP: duplicatas a pagar

CMP: compras médias do período

Útil para identificar a idade média das duplicatas a pagar, ou em quantos dias pagamos nossas duplicatas. Este índice está diretamente relacionado às condições de crédito obtidas pela empresa.

Quanto maior este período, melhor para empresa.

$$\mathbf{GAP = (Vendas) : (AP)}$$

GAP: giro do ativo permante

Indica a capacidade da empresa em usar seus ativos permanentes para gerar vendas. Quanto maior, mais eficientes serão as operações da empresa do ponto de vista financeiro.

$$\mathbf{GAT = (Vendas) : (AT)}$$

GAT: giro do ativo total

AT: ativo total

Indica a capacidade da empresa em usar todos seus ativos para gerar vendas.

Quanto maior, mais eficientes serão as operações da empresa do ponto de vista financeiro.

Índice de Endividamento

Este índice indica o quanto a empresa está endividada, ou seja, o montante oriundo de empréstimo que está sendo usado para a geração de lucros. Índices que interessam tanto a credores da empresa, quanto aos seus administradores. Os índices são:

$$\mathbf{IPT = (PC + Exigível) : (AT)}$$

IPT: índice de participação de terceiros

Indica percentual de quanto de ativos foram fornecidos por terceiros.

$$\mathbf{IE - PL = (ELP) : (PL)}$$

IE: índice exigível

PL: patrimônio líquido

Indica a relação entre recursos a longo prazo provenientes de empréstimos de credores e os recursos da própria empresa.

Quanto menor, melhor para a empresa.

$$\mathbf{ICJ = (LAJIR) : (DAJ)}$$

ICJ: índice de cobertura de juros

LAJIR: lucro antes dos juros do imposto de renda

DAJ: despesa anual de juros

Indica a capacidade da empresa em pagar juros de empréstimos.

Quanto maior este índice, maior a capacidade.

Índice de Lucratividade

Estes índices permitem avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, a um certo nível de ativos ou investimentos próprios do empresário. Os índices são:

$$\mathbf{MB = (LB) : (Vendas)}$$

MB: margem bruta

LB: lucro bruto

Indica a percentagem de cada unidade monetária de venda que resta após a empresa pagar suas mercadorias.

Quanto maior esta margem, menor os custos das mercadorias vendidas.

$$\mathbf{MO = (LO) : (Vendas)}$$

MO: margem operacional

LO: lucro operacional

Indica a percentagem de ganho em cada unidade monetária de venda.

Quanto maior esta margem, menor os custos das mercadorias vendidas.

$$\mathbf{ML = (LL) : (Vendas)}$$

ML: margem líquida

LL: lucro líquido

Determina a percentagem de cada unidade monetária de venda, que resta após a dedução de todas as despesas, inclusive do imposto de renda.

Quanto maior esta margem, melhor para a empresa.

$$\mathbf{RSI = (LLIR) : (AT)}$$

RSI: retorno sobre investimento

LLIR: lucro líquido após imposto de renda

Indica a eficiência da empresa quanto à obtenção de lucros através de seus ativos; também pode ser chamado de Retorno Sobre o Ativo (ROA).

Quanto maior o retorno, melhor para a empresa.

$$\mathbf{RSPL = (LLIR) : (PL)}$$

RSPL: retorno sobre o patrimônio líquido

Indica o retorno sobre os investimentos próprios dos empresários.

Quanto maior o retorno, melhor para a empresa.

A análise dos índices financeiros é clara identificação da utilidade de mais estes instrumentos para a administração contábil-financeira da empresa.

Todas as contas utilizadas nestas fórmulas para cálculo dos índices são obtidas das Demonstrações Financeiras, como a Demonstração de Resultados e o Balanço Patrimonial.

É preciso lembrar que não há utilidade alguma em analisar tais índices isoladamente.

Significa dizer que é necessário compararmos os índices financeiros da nossa empresa em relação aos índices dos concorrentes ou em relação às médias do mercado.

Neste sentido, revista, jornais de economia e negócios podem ser úteis, bem como a análise, quando possível, de demonstrações e balanços de outras empresas do setor em que operamos.

Além disso, é importante analisarmos nossos índices financeiros ao longo do tempo, ou seja, compararmos os índices presentes com os do passado e com aqueles que estamos planejando para o futuro.

Os estudos mencionados estão relacionados ao objetivo pelo qual a pessoa física ou jurídica busca “confiança” de uma outra pessoa, física ou jurídica, financeira ou não financeira.

Mas, mesmo com cadastro insatisfatório, uma pessoa física ou jurídica pode receber crédito em função de sua capacidade de pagamento, relativa ao projeto a ser

empreendido. Esse tipo de decisão, porém, não é regra. Depende inteiramente da disposição do futuro credor em comprar o risco proposto.

c) CADASTRO COM CAPACIDADE DE PAGAMENTO

Relaciona-se com o estudo de cadastro com a capacidade de pagamento. É o que freqüentemente usa-se para avaliar a possibilidade de uma pessoa física ou jurídica de obter confiança junto a outras pessoas físicas ou jurídicas de que cumprirá o contrato na implementação de um projeto, seja social ou econômico. Entretanto, mesmo com um histórico “limpo” e um projeto viável, o empreendedor pode não cumprir o contrato na relação de confiança com o financiador. Isto ocorre quando existem diferenças de percepção entre um e outro, quanto ao mercado em que o empreendimento se insere, ou em relação às perspectivas macroeconômicas.

Atualmente é mais fácil obter crédito para novos empreendimentos nas instituições financeiras oficiais, como Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, do que junto aos bancos privados, principalmente porque os juros cobrados são bem menores do que os de qualquer outra instituição financeira.

O Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal têm oferecido, em seus diversos programas, mais ênfase aos empreendedores iniciantes, desde que estes se sujeitem às condições impostas, que exigem o acompanhamento do SEBRAE.

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas, é uma entidade civil privada sem fins lucrativos, financiada e administrada pelo empresariado nacional, que recebe 0,3% (zero três por cento) da arrecadação incidente sobre as folhas de pagamento recolhidas ao INSS, destinada a introduzir e apoiar o desenvolvimento do Micro e Pequenas Empresas Industriais, Comerciais, Agrícolas e de Serviços.

Os principais objetivos do SEBRAE são:

- Modernizar a gestão empresarial dessas empresas;
- Gerar e disseminar conhecimentos sobre sua realidade; e
- Difundir informações úteis a sua criação e ao seu desenvolvimento.

No Brasil, a classificação de micro e pequena empresa pode ser obtida pelo critério da receita bruta acumulada no ano calendário. A tabela abaixo ilustra a classificação e o percentual de imposto devido para as que optam pelo regime tributário do tipo simples.

Tabela para microempresas e empresa de pequeno porte

Enquadramento da pessoa jurídica	Receita bruta acumulada no ano-calendário em custo R\$	Percentuais aplicáveis sobre a receita bruta mensal	
		Pessoa Jurídica não contribuinte do IPI (%)	Pessoa Jurídica contribuinte do IPI (%)
Microempresa (ME)	Até 60.000,00	3,0	3,5
	De 60.000,01 Até 90.000,00	4,0	4,5
	De 90.000,01 Até 120.000,00	5,0	5,5
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Até 240.000,00	5,4	5,9
	De 240.000,01 Até 360.000,00	5,8	6,3
	De 360.000,01 Até 480.000,00	6,2	6,7
	De 480.000,01 Até 600.000,00	6,6	7,1
	De 600.000,01 Até 720.000,00	7,0	7,5
	De 720.000,01 Até 840.000,00	7,4	7,9
	De 840.000,01 Até 960.000,00	7,8	8,3
	De 960.000,01 Até 1.080.000,00	8,2	8,7
	De 1.080.000,01 Até 1.200.000,00	8,6	9,1

Fonte: IOB, novembro de 1999.

Figura 1: Tabela para microempresas e empresa de pequeno porte

Capítulo III

4. O CASO “JEM MASSAS”

A mãe de um dos sócios da JEM Massas, ao reunir a família aos domingos para o almoço, costumava caprichar mais no seu macarrão, o qual a família elogiava, insinuando sua comercialização.

Dos constantes convites e até pedidos de alguns amigos, ela começou a produzir por encomendas. Existem, porém, desvantagens e custos associados ao negócio, que devem ser considerados ao se decidir ser empreendedor. Embora as compensações sejam tentadoras, ao iniciar uma empresa, o empreendedor já deve-se prevenir para um processo demorado, com muitas horas de trabalho e muita energia emocional, a ponto de o empreendedor ver-se privado de sua vida pessoal.

Ao assumir os riscos do negócio próprio, a sombra do fracasso fica constantemente presente. Portanto, ao assumir seus próprios negócios, empreendedores devem ponderar sobre os prós e os contras e avaliar se vale a pena ou não prosseguir com o projeto.

Sabendo que poderia dar certo, desde que soubesse arcar com os custos de um fracasso, resolveu então o sócio da JEM Massas buscar um outro empreendedor. Surge então, a partir de 25 de março de 1991, a JEM MASSAS LTDA (ME).

Em 1991, investiu-se na compra de um cilindro elétrico, para produzir, além da massa de macarrão, outros tipos de massa, principalmente pratos prontos.

Com o decorrer do tempo, aquilo que deveria ser uma atividade de complementação do orçamento doméstico tornou-se o foco principal da atividade profissional.

A partir do surgimento da nova empresa, foi necessário regulamentá-la na Prefeitura e em outros órgãos competentes, viabilizando assim sua participação em concorrências de maiores vultos, além da aquisição de equipamentos para a produção de maior diversidade de produtos, em escalas comerciais.

Surgiram aí os primeiros desafios da empresa JEM Massas:

- Profissionalizar uma atividade que apenas era uma complementação do orçamento doméstico e não atividade principal;
- Estar sempre buscando o aprimoramento e tecnologia para a sustentação da comercialização de seus produtos, devido à concorrência no setor;
- Manter a constante procura de fornecedores realmente corretos, que podem sempre oferecer, preços competitivos, matéria-prima de primeira qualidade, para que o produto não perdesse para nenhum de seus concorrentes;
- Aprimorar seus controles de gastos, que até então não estavam voltados para uma estrutura empresarial e computavam pequenos ganhos e resultados somente aparentemente positivos.

Para melhor enfrentar esses desafios, analisamos a seguir a forma com que a JEM Massas vem buscando o crescimento empresarial e a perpetuação da empresa.

Primeiro foi a busca profissional. Recorreu-se ao SEBRAE para a formação, treinamentos, orientações de nível gerencial e financeiro, com a participação de seus colaboradores em cursos e fornecimento de leitura técnica sobre gerenciamento.

Para melhor consolidar uma cultura empresarial, buscou ajuda para a identificação de oportunidades, problemas a serem resolvidos, planejamento empresarial e outros passos importantes para a gestão dos negócios.

Para alcançar uma melhor fatia no mercado, a empresa investiu em novos equipamentos e novas tecnologias, treinando seus colaboradores para a atualização profissional, para que as metas fossem atingidas.

A quantidade e qualidade de informações que os sócios têm procurado são permanentemente sobre o seu negócio e têm sido fatores determinantes para colocá-los à frente da concorrência.

Para os sócios da JEM MASSAS, a busca da pesquisa, no levantamento de informações relacionadas à sua empresa, seus clientes, seus parceiros e seus concorrentes, representa o diferencial em relação aos concorrentes.

A incessante busca de novas informações vem ajudando os sócios da JEM MASSAS a manter a competitividade necessária no mercado em que atua. Assim, podem estabelecer objetivos em bases reais, ou seja, planejar e desenvolver melhor o seu negócio.

É preciso identificar, portanto, quais informações são importantes, onde e de que forma obtê-las. E, se bem utilizada, informação é poder.

As informações e conhecimentos adquiridos só se transformam em aprendizagem quando inovam e criam oportunidades de negócios, no competitivo mercado. Os sócios da JEM MASSAS LTDA – ME estão sempre dispostos a aprender, com:

- Mercado Consumidor - porque só desta forma a empresa obtém sucesso no seu negócio; a determinação no mercado-alvo tem sido de extrema importância no desenvolvimento dos negócios;
- Mercado Concorrente – tem-se aprendido muito analisando os acertos e os erros dos concorrentes. Analizando-os com profundidade, buscando não somente se estão sintonizados com a realidade, mas também com viabilidade futura dos seus negócios;
- Mercado Fornecedor – tem sido de grande necessidade determinar para seus fornecedores quais as características e de que maneira eles podem afetar sua competitividade; é necessário que um cadastro atualizado contenha as informações:
 - a) Lista dos produtos mais importantes que serão comprados pela empresa;
 - b) Definir de quem será comprada às mercadorias e matérias-primas;
 - c) Saber quais são as condições básicas de negociações impostas (quantidade mínima de compra, prazo de entrega, prazo de pagamento e preço);
 - d) Encontrar formas de se tornar menos vulnerável em termos estratégicos (parcerias, busca de produtos substitutos, acesso a novos fornecedores em outros mercados, etc.).

Outras ferramentas de trabalho foram aprimoradas pelos sócios da JEM MASSAS para a sua realidade: o mercado. Uma orientação direcional considerada como papel principal da empresa foi descobrir necessidades, carências e valores de um mercado-alvo e adaptar-se para satisfazê-lo de forma mais eficaz e eficiente que seus

concorrentes. Sendo assim, uma ação de marketing envolve a compreensão do mercado, a fim de melhorar a relação entre a empresa e seus clientes.

Os itens avaliados foram:

- Nível de preço praticado;
- Reação dos clientes em função dos preços;
- Política de descontos e promoções;
- Política de preço em relação à concorrência; e
- Redução de custos para diminuir preço.

O controle da empresa é feito por meio de relatórios que se fecham todo fim de mês, em que constam:

- ✓ Matéria-prima utilizada e seus fornecedores;
- ✓ Tudo o que foi consumido para se fazer o produto;
- ✓ Quanto de cada produto foi produzido;
- ✓ Quanto desses produtos foram vendidos;
- ✓ Quanto foi pago de salários e encargos de cada colaborador.

Enfim, quaisquer problemas que vão surgindo são debatidos entre as pessoas envolvidas com as tarefas designadas, procurando sempre soluções favoráveis para saná-las.

A Produção

Produto – é aquilo que temos para vender (produtos e serviços). Ao se referir ao produto, devemos levar em conta o seu aspecto (embalagem), sua qualidade e seus benefícios.

Os itens que podem ser avaliados são:

- Razão pela qual o produto / serviço é consumido;

- Tipos de produtos que concorrem em vendas.

O produto deve ser convenientemente distribuído para que possa estar disponível quando o consumidor resolver adquiri-lo.

A preocupação constante da JEM MASSAS tem sido a qualidade, a validade, o armazenamento e a apresentação dos seus produtos.

O modelo descrito na (figura 2) é forma de acompanhamento para o controle de fabricação dos seus produtos, pois proporciona uma visão completa da fabricação e projeção de vendas.

CONTROLE DE PRODUÇÃO (MODELO)										
Data de Fabricação: ____/____/____		Lote nº: _____		Validade da Fabricação: ____/____/____						
ITEM	HISTÓRICO	ESPÉCIES				QUANTIDADE				TOTAL
1	Nhoque	batata	espinafre			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2	Massa Pré-Cozida	ovos	espinafre			0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
3	Massa para Pastel					0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
4	Canelone	presunto / queijo	Frango / queijo	três queijo	ricota	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
5	Rondele	presunto / queijo	Frango / queijo	três queijo		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
6	Lasanha Pronta	presunto / queijo	Frango / queijo	três queijo		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total da Produção: _____										

Figura 2: Controle de Produção

Fonte: JEM MASSAS

Acompanhando o seguinte roteiro:

- (1) Data de Fabricação: Data em que foi produzido;
- (2) Validade de Fabricação: Tempo de vida útil do produto;
- (3) Lote n°: Controle da saída do produto armazenado;
- (4) Item: Número de seqüência dos produtos;
- (5) Histórico: Descrição dos produtos fabricados;
- (6) Espécies: Descrição detalhada da diversificação dos produtos fabricados;
- (7) Quantidade: Controle da quantidade fabricada no dia;
- (8) Total: Total da produção fabricada para armazenamento; e
- (9) Total da Fabricação: Controle dos produtos fabricados no período.

Toda a produção da JEM MASSAS é planejada de acordo com as vendas e também por uma avaliação realizada no decorrer do mês, feito através do acompanhamento do Relatório Controle de Produção.

Projeção de Vendas

Esta é uma tarefa difícil. Deve-se lembrar que é preciso prever o faturamento inicial do empreendimento para atestar a sua viabilidade.

Uma empresa comercial e de serviços deve estimar o volume de vendas ideal para a consecução de metas. Não existe uma fórmula mágica que se possa usar para projetar vendas. No entanto, pode-se utilizar métodos que ajudarão a chegar a uma estimativa razoável.

As vendas da JEM Massas ocorrem primeiramente por amostragem dos produtos fabricados; em seguida cadastra-se o novo cliente. Semanalmente mantém-se contato para controle de produção, já que a fabricação é sobre as vendas, pois trata-se de

produtos perecíveis, e o armazenamento não pode ser superior a 50% (cinquenta por cento).

O modelo descrito na (figura 3) proporcionará uma visão sobre os relatórios de acompanhamentos e controles da JEM Massas.

Através do ciclo de compra dos clientes, podem separar aqueles clientes cujas compras se repetem a cada semana, quinzena e mês. Avaliando como se comportam essas compras (crescimento, satisfação, formas de liquidação, fidelidade, etc.), podem ser projetadas as vendas com uma grande margem de segurança.

RELATÓRIO DE CONTROLE DE VENDAS (MODELO)						
<div style="text-align: center;"> 1 Forma de Pagamento <input type="checkbox"/> À vista <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quinzenal <input type="checkbox"/> Mensal </div>						
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> 2 Data da Venda: ___/___/___ </div> <div style="text-align: center;"> 3 Vencimento: ___/___/___ </div> </div>						
4	5	6 HISTÓRICO				
ITEM	CLIENTE	Quantidade	Espécies	Val./Unitário	Valor / Total	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
<div style="text-align: center;"> 7 Total das Vendas: _____ </div>						

Figura 3: Relatório de Controle de Vendas Semanal, Quinzenal e Mensal.

Fonte: JEM MASSAS

Seguindo o seguinte roteiro:

- (1) Forma de Pagamento: Descrição sobre qual situação o cliente estará efetuando o pagamento;
- (2) Data da Venda: Dia em que foi efetuada a venda;
- (3) Vencimento: Data em que foi efetivada a compra;
- (4) Item: Número da seqüência dos clientes;
- (5) Cientes: Razão social do comprador;
- (6) Histórico: Descrição dos produtos vendidos; e
- (7) Total das vendas: Valor das vendas efetuadas no período.

Ao fazer essas projeções de vendas, é importante avaliar o estágio em que se encontra o mercado. É preciso comparar com o histórico registrado em períodos anteriores e projetar a expansão de vendas que se queira atingir.

Contas a Pagar e Contas a Receber

Como a empresa não possuía um planejamento de fluxo de caixa, este trabalho era realizado em regime de caixa; de acordo com o recebimento é que se pagavam as contas.

O BALANÇO DA EMPRESA

BALANÇO PATRIMONIAL DA JEM MASSAS DE 1999			
ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Caixa	334,11	Fornecedores	861,52
Banco c/ Movimento		Débitos sociais	
Nossa Caixa Nosso Banco	7,15	INSS a recolher	37,02
		FGTS a recolher	52,52
		Simplex a recolher	106,33
		Contr. Assistência a recolher	19,36
ESTOQUES		OUTROS DÉBITOS	
Matérias-primas	352,00	Salários a pagar	206,62
Total do Ativo Circulante	693,26	Total do Passivo Circulante	1.283,37
ATIVO PERMANENTE		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
IMOBILIZADO		Capital Social	
		Capital Social Subscrito	5.000,00
		Reservas de capital	1.260,95
Máquinas e equipamentos	7.200,00	Lucros ou Prejuízos Acumulados	
Móveis e utensílios	185,00	(-) Lucros Distribuídos	(6.384,33)
Depreciação acumulada	(533,94)	Lucros ou Prejuízos acumulados	(5.614,24)
Total do Ativo permanente	6.851,06	Resultado do Período	11.998,57
		Total do Patrimônio Líquido	6.260,95
TOTAL DO ATIVO	7.544,32	TOTAL DO PASSIVO	7.544,32

Figura 4: Balanço Patrimonial.

Fonte: JEM MASSAS

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO 1999

VENDA BRUTA OPERACIONAL		
Vendas de Produtos	33.480,61	
TOTAL		33.480,61
RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL		
Receita Líquida Industrial	33.480,61	
TOTAL		33.480,61
CUSTO DAS VENDAS		
Dos Produtos Vendidos	(16.890,80)	
TOTAL		(16.890,80)
LUCRO BRUTO OPERACIONAL		
Lucro Bruto Industrial	16.589,81	
TOTAL		16.589,81
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS		
Despesas Administrativas	(1856,91)	
Despesas Tributárias	(1235,82)	
Despesas Operacionais	(1080,60)	
Despesas Financeiras	(168,01)	
Receitas Operacionais	0,68	
TOTAL		(4.340,66)
PROVISÕES DE BALANÇO		
Provisões	(408,48)	
TOTAL		(408,48)
OPERACIONAL		11.840,67
Despesas/Receitas não Operacionais		
Despesas não Operacionais	(67,10)	
Receitas não Operacionais	225,00	
TOTAL		157,90
ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	11.998,57	
ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	11.998,57	
RESULTADO DO PERÍODO		11.998,57

Figura 5: Demonstração do Resultado do Exercício

Fonte: JEM MASSAS

Capítulo IV

5. MODELO PROPOSTO PARA PLANEJAMENTO FINANCEIRO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA.

Para a administração do capital de giro, um modelo de planejamento financeiro que uma micro e pequena empresa poderia considerar deve ser um conjunto de procedimentos e relativos, que possibilitem ao micro e pequeno empresário uma visão geral dos recursos financeiros quanto à origem e aplicação. Inicialmente, um conjunto de procedimentos poderia ser adotado para permitir a geração de informações necessárias do Planejamento. São eles:

a) Aviso de Recebimento de Numerário:

O Aviso de Recebimento de Numerário é o controle diário e interno do recebimento das vendas, individual de cada cliente, que efetua o pagamento à vista ou a prazo. Através do impresso proposto na (figura 6), faz-se o controle do movimento do caixa diário, bem como daqueles pagamentos efetuados com cheques pré-datados.

AVISO DE RECEBIMENTO DE NUMERÁRIO	
Cliente: _____	Vencimento: ___/___/20___
_____ N° Cadastro _____	Valor Faturado ___R\$ _____
Pagamento: ___/___/20___ Cheque N° _____	Desconto ___R\$ _____
Banco: _____ Dinheiro R\$ _____	Multa / Juros ___R\$ _____
	TOTAL: R\$ _____
	Autorizado _____
Observação: _____	

Figura 6: Controle de Aviso de Recebimento de Numerário das vendas diárias à vista e a prazo.

Fonte: Vanzella Consultoria Empresarial.

Acompanhando o seguinte roteiro:

- (1) Cliente: Razão Social do Comprador;
- (2) Nº Cadastro: Controle da inscrição cadastral;
- (3) Pagamento: Data em que foi efetuado o pagamento (no vencimento, atrasado);
- (4) Cheque: Número do cheque dado em pagamento;
- (5) Banco: Recebimento através de pagamento em cheque;
- (6) Dinheiro: Recebimento através de pagamento em espécie;
- (7) Vencimento: Data em que deverá ser paga a compra;
- (8) Valor Faturado: Valor total a receber;
- (9) Desconto: Pagamento com desconto, pago antes do vencimento;
- (10) Multa/Juros: Cobrança de multa e ou juros – pagamento efetuado após o vencimento;
- (11) Total Geral: Valor total da venda;
- (12) Autorizado: Rubrica do responsável que autorizou a venda; e
- (13) Observação: Descrição da espécie vendida.

b) Autorização de Pagamento

Aviso de Pagamento é o controle das compras diárias, para aqueles pagamentos a prazo, que serão arquivados para seguimento, por ordem de data de vencimento da compra.

Este impresso agiliza o controle, bem como a data de pagamento da compra efetuada no período.

AUTORIZAÇÃO DE PAGAMENTO (AP)		Vencimento	
Nome: _____	(1)	(10) ____/____/20__	(11)
Nota Fiscal Nº: _____	(2)	Valor: _____ R\$ _____	(12)
Fatura Nº: _____	(3)	Descontos ____ R\$ _____	(13)
Emitida em ____/____/20__	(4)	Multa/Juros: _ R\$ _____	(14)
Observações: _____	(5)	Total: _____ R\$ _____	(15)
_____	(7)	Autorizado: _____	(15)
Pagamento: _____			
Autorizado por: _____	(8)	Em ____/____/20__	(9)
		Cheque Nº _____	

Figura 7: Autorização de Pagamento das compras efetuadas durante o mês.

Fonte: Vanzella Consultoria Empresarial.

Acompanhando o seguinte roteiro:

- (1) Nome Fornecedor: A qual fornecedor deverá ser pago;
- (2) Nota Fiscal: Documento Comprobatório da Compra;
- (3) Fatura: Aviso de Pagamento;
- (4) Emitida em: Data da Compra;
- (5) Observação: Descrição do Produto adquirido;
- (6) Pagamento: Forma de pagamento, à vista ou através de cheque pré-datado;
- (7) Autorizado: Rubrica de quem autorizou a compra e ou pagamento;
- (8) Pago em: Quando foi pago;
- (9) Cheque nº: Controle de cheque dado em pagamento.
- (10) Vencimento: Data em que deverá ser paga a compra;
- (11) Valor Faturado: Valor total a pagar;
- (12) Desconto: Pagamento com desconto, pago antes do vencimento;
- (13) Multa/Juros: Cobrança de multa e ou juros – pagamento efetuado após o vencimento;

(14) Total Geral: Valor total da compra; e

(15) Autorizado: Rubrica do responsável que autorizou a compra.

c) Pedidos / Solicitação de Compras

Relatórios dos Pedidos e Solicitação de Compras pendentes para conhecer todas as compras efetuadas, bem como para elaborar seguimento necessário.

A empresa pode adotar o impresso que melhor se adapte a sua realidade.

d) Movimento do Caixa

É o registro de todo o numerário que entra ou sai da empresa. É importante, porque, por meio dele, controla-se todo o valor movimentado pela empresa. Também neste caso a empresa pode adotar o impresso que melhor se adapte a sua realidade.

e) Movimento Bancário

É um “livro” ou fichas de contas em que são registradas todas as operações, utilizadas com todos os bancos com os quais a empresa opera. No formulário adotado, procede-se ao registro de Depósitos, Cheques, Débitos, que deve coincidir com o saldo fornecido pelo Banco.

Obs: É importante que se faça uma conciliação semanal do controle de movimento bancário com o extrato de contas correntes.

CONTROLE DIÁRIO DE MOVIMENTO BANCÁRIO				
(MODELO)				
CONTA: _____		FOLHA: _____		
_____		BANCO: _____		
DATA	HISTÓRICO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Figura 8: Controle Diário de Movimento Bancário.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Acompanhando o seguinte roteiro:

- (1) Folha: Controle de número de folha em ordem crescente;
- (2) Conta n°: Número da Conta Corrente;
- (3) Banco: Nome do Banco;
- (4) Data: Controle da data da emissão do cheque;
- (5) Histórico: Descrição dos componentes dos números dos cheques, favorecidos e depositantes;
- (6) Entrada: Valor Creditado;
- (7) Saída: Valor Debitado; e
- (8) Saldo: Controle do Saldo Disponível.

Planilha de Controle Individual de Custo de Cada Produto Fabricado

A determinação de preços depende do conhecimento da estrutura de custos da empresa.

O Custo do Produto: deve-se conhecer bem os custos da empresa, para que não se acabe vendendo com prejuízo.

A formação desses preços tem uma dificuldade maior quando o produto é inédito. Quando o produto já existe no mercado ou mesmo quando há um similar, podem ser seguidas as orientações ditadas pelo mercado.

PLANILHA DE CONTROLE INDIVIDUAL DE CUSTO DIRETO DE CADA PRODUTO FABRICADO (MODELO)

(1) Produto: _____
 Base Econ.: _____ (2)
 Data: ____/____/____ (3)

ITEM	HISTÓRICO	COMPONENTES		% TOTAL
		Quantidades	VALOR	
			Unitário	
A	Material Direto			
1		K (peso)	0,00	%
2		K (peso)	0,00	%
3		K (peso)	0,00	%
4A	Subtotal	=Soma(1+2+3)	=Soma(1+2+3)	=Soma(1+2+3)
B	Mão-de-obra Direta			
1		H (hora)	0,00	%
2		H (hora)	0,00	%
3		H (hora)	0,00	%
4B	Subtotal	=Soma(1+2+3)	=Soma(1+2+3)	=Soma(1+2+3)
	Total dos Custos Diretos	=Soma(4 A + 4B)	=Soma(4 A + 4B)	=Soma(4 A + 4B)

TOTAL DOS CUSTOS DIRETO: _____ (8)

Figura 9: Planilha de Controle Individual de Custo Direto de cada produto fabricado.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Seguindo o seguinte roteiro:

- (1) Produto: Identificação sobre o produto que está sendo avaliado;
- (2) Base Econômica: Data base da elaboração da Planilha de Custo;
- (3) Data: Data da elaboração da Folha de Controle;
- (4) Item: Número de seqüência da composição da matéria-prima utilizada para a fabricação do produto;
- (5) Histórico: Descrição dos componentes da quantidade, preço unitário e total do custo de cada produto fabricado;
- (6) Componentes: Classificação de quanto e qual o valor de cada ingrediente;

(7) Total: Valor final do custo de cada ingrediente utilizado na fabricação; e

(8) Total dos Custos Diretos: Valor total dos custos de todos os produtos fabricados.

Demonstrativo de Resultados

O Demonstrativo de Resultado vem ilustrar para a empresa qual sua demonstração em apurar a receita líquida do período, como apurar o lucro bruto, os custos das vendas, as despesas operacionais, como apurar o lucro antes e depois do Imposto de Renda, como apurar o lucro líquido (Distribuição do Lucro ou Prejuízos Acumulados).

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (MODELO)								
PERÍODO: QUADRIMESTRAL			ANO BASE: _____					
ITEM	HISTÓRICO	PERÍODO				TOTAL	MÉDIA	%
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4			
1	Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	C.M.V.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Lucro Bruto	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)
4	Desp. Fixas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Desp. Variável	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Total Despesas	=soma(4+5)	=soma(4+5)	=soma(4+5)	=soma(4+5)	=soma(4+5)	=soma(4+5)	=soma(4+5)
7	Lucro Líquido	=soma(3 - 6)	=soma(3 - 6)	=soma(3 - 6)	=soma(3 - 6)	=soma(3 - 6)	=soma(3 - 6)	=soma(3 - 6)
MÉDIA dos períodos do LUCRO / PREJUÍSO: _____								

Figura 10: Demonstrativo de Resultado

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Acompanhando o seguinte roteiro:

- (1) Período: Período Quadrimestral em que foi feita a previsão da venda do produto fabricado;

- (2) Ano Base: Período determinado;
- (3) Item: Número de seqüência do histórico;
- (4) Histórico: Descrição detalhada dos componentes de vendas;
- (5) Período: Meses em que foram feitas as projeções de resultados;
- (6) Total: Somatória mês a mês da projeção;
- (7) Média: Avaliação dos períodos em que foram feitas as projeções de resultados;
- (8) %: A porcentagem de cada item do histórico que influenciou cada período; e
- (9) Médias dos Períodos Lucro/Prejuízo: vide item nº 8.

Os valores do Custo de Materiais Vendidos (CMV) são resultantes da multiplicação do total da folha de custo pelas quantidades vendidas a cada mês. As vendas mês a mês são obtidas aplicando-se o valor do CMV de cada mês pelo fator médio.

Mantendo o fator médio da empresa toda, as vendas dos períodos serão obtidas multiplicando-se os valores dos CMV's por aquele fator.

Esse trabalho deverá ser totalmente refeito, se o mercado não aceitar o preço de venda resultante da multiplicação do custo pelo fator médio.

Projeção da Produção e do Estoque de Produtos Acabados

Esta projeção facilita quando optamos pela otimização da produção, porque definimos as entregas mensais da fábrica aos estoques.

<p style="text-align: center;">PROJEÇÃO QUANTITATIVA DOS PRODUTOS ACABADOS (MODELO)</p> <p style="text-align: center;">ANO BASE: _____ (1)</p>							
ITEM	HISTÓRICO	PERÍODO				TOTAL	MÉDIA
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4		
1	Inven. Inicial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Mais Produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Projeção Base	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)
4	Menos Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Estoque P.A	=soma(3 - 4)	=soma(3 - 4)	=soma(3 - 4)	=soma(3 - 4)	=soma(3 - 4)	=soma(3 - 4)
<p>MÉDIA dos períodos do Estoque Produtos Acabados: _____ (7)</p>							

Figura 11: Projeção Quantitativa dos Produtos Acabados

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Acompanhando o seguinte roteiro:

- (1) Ano Base: Período determinado;
- (2) Item: Número de seqüência do histórico;
- (3) Histórico: Descrição detalhada dos componentes da Projeção Quantitativa dos Produtos Fabricados;
- (4) Período: Meses em que foi feita a Projeção dos Produtos Fabricados;
- (5) Total: Somatória mês a mês da Projeção;
- (6) Média: Avaliação do período em que foram feitas as Projeções dos Produtos Fabricados; e
- (7) Média dos Períodos do Estoque: Vide item nº 6.

Resumo de Projeção de Estoque e Compras de Material Direto

PROJEÇÃO ESTOQUE / COMPRAS (MODELO)							
Ano Base: _____ (1)							
ITEM	HISTÓRICO	COMPONENTES		PERÍODOS		TOTAL	MÉDIA
		A	B	A	B		
		Farinha	Ovos	Mês 2	Mês 2		
1	Inven. Inicial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Mais Compras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Projeção Base						
4	Menos Requisições	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Final do Período						
MÉDIA Final dos períodos: _____ (8)							

Figura 12: Projeção Estoque/Compras

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Acompanhando o seguinte roteiro:

- (1) Ano Base: Período determinado;
- (2) Item : Número da seqüência do histórico;
- (3) Histórico: Descrição detalhada dos componentes do estoque;
- (4) Componentes: Produtos de maior consumo e maior estocagem;
- (5) Período: Avaliação da quantidade mínima dos itens do histórico;
- (6) Total: Somatória mês a mês da projeção de compras para o estoque;
- (7) Média: Porcentagem da aquisição da compra para o estoque; e
- (8) Média Final dos Períodos: Vide item nº 7.

FLUXO DE CAIXA ESTIMADO (MODELO)							
ANO BASE: _____ 1							
ITEM	HISTÓRICO	PERÍODO				TOTAL	MÉDIA
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4		
A	Disponível Inicial						
1	Saldo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Recebimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Subtotal	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)	=soma(1+2)
B	Pagamentos						
1	Fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Despesas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	Fábrica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Subtotal	=soma(1+2+3)	=soma(1+2+3)	=soma(1+2+3)	=soma(1+2+3)	=soma(1+2+3)	=soma(1+2+3)
C	Disponível Futuro						
5	Saldo	=soma(3 A - 4 B)	=soma(3 A - 4 B)	=soma(3 A - 4 B)	=soma(3 A - 4 B)	=soma(3 A - 4 B)	=soma(3 A - 4 B)
MÉDIA dos períodos do Fluxo de Caixa Estimado.: _____ 7							

Figura 13: Fluxo de Caixa Estimado.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Acompanhando o seguinte roteiro:

- (1) Ano Base: Período determinado;
- (2) Item: Número de seqüência do histórico;
- (3) Histórico: Descrição detalhada do fluxo de caixa;
- (4) Período: Fluxo do caixa estimado em quatro meses;
- (5) Total: Somatória mês a mês da previsão;
- (6) Média: Valor estimado do mínimo do fluxo de caixa; e
- (7) Média dos períodos do Fluxo de Caixa Estimado: Vide item nº6.

Projeção de Balanço

PROJEÇÃO DE BALANÇO (MODELO)						
1	2	3	4		5	
ITEM	HISTÓRICO	1999	2000		SALDO	
		31/12	Entrada	(+) Soma	(-) Saída	(=) 31/12
	ATIVO					
1	Caixa					
2	Contas a Receber					
3	Estoque Mat. Dir.					
4	Andamento Prod.					
5	Andamento Desp.					
6	Produtos Acabados					
7	Máquinas					
	TOTAL DO ATIVO					
	PASSIVO					
1	Fornecedores					
2	Despesas a Pagar					
3	Capital					
4	Lucros					
5	Acumulados					
	TOTAL DO PASSIVO					

Figura 14: Projeção de Balanço

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Seguindo o seguinte roteiro:

- (1) Item: Número da seqüência do histórico;
- (2) Histórico: Descrição detalhada dos componentes do balanço;
- (3) 1999: Ano de referência;
- (4) 2000: Ano a realizar; e
- (5) Saldo: Total a transferir para o próximo período.

6. Conclusão

Este estudo teve por objetivo evidenciar a importância da micro e pequena empresa para o Planejamento Financeiro e o Capital de Giro.

O Planejamento Financeiro deve constantemente ser avaliado e revisado para que nenhuma surpresa atrapalhe o bom andamento da empresa.

Administrar o capital de giro de uma empresa é uma tarefa muito difícil, principalmente para micro e pequenas empresas, pois, além da dificuldade de obterem linhas de financiamento no mercado financeiro, não têm acesso aos principais instrumentos de intermediação financeira.

O capital de giro é, para as empresas, uma parcela de seu capital total. Todavia, tão necessário quanto o capital fixo e, pelo dinamismo de suas mutações, ganha em importância a sua administração. Adequá-lo às necessidades quantitativas e qualitativas em cada caso e cada momento, bem como escolher de forma eficiente e eficaz entre as inúmeras fontes e formas de financiá-lo, poderá representar a diferença entre liquidez e insolvência, crucial no dia-a-dia das empresas, ou ainda, entre o lucro e o prejuízo, essencial para a manutenção dos negócios.

A globalização dos mercados é um fato, não uma opção, que resulta de um processo mundial e diversificado de comunicação e de informações. Como o principal enfoque da administração financeira é o processo decisório e as ações que podem maximizar a valorização da empresa, as demonstrações financeiras apropriadas e a habilidade para analisá-las constituem-se um binômio que deve orientar a busca da eficiência dos seus gestores.

O modelo proposto neste trabalho é uma referência que micro e pequenas empresas deveriam utilizar para averiguar o andamento dos seus processos.

Com essas informações, já se pode tomar grandes decisões, por exemplo, lançar algumas metas para a empresa: quanto deseja produzir, quanto é preciso produzir para cobrir os custos fixos, qual a margem de lucro, etc,...

Temos o conhecimento de que, se não soubermos onde estamos, como vamos planejar? Aonde queremos chegar?

Importante é salientar que os gestores devem estar cientes de suas responsabilidades, de sua contribuição ao processo operacional, financeiro e econômico, além de sua participação no processo de otimização de resultados da empresa, a fim de contribuir para a sua continuidade.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, ALEXANDRE – SILVA, TIBÚRCIO CESAR AUGUSTO, **Administração do Capital de Giro**, São Paulo: 2ª. Edição, 1997.

BODIE, Z. & MERTON, R.C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

DI AUGUSTINI, CARLOS ALBERTO, **Capital de Giro**, São Paulo: Atlas, 2ª. Edição, 1999.

FRANKENBERG, LOUIS, **Seu Futuro Financeiro**, Rio de Janeiro: Campus, 5ª. Edição, 1999.

JOHNSON, ROBERT WILLARD, **Administração Financeira**; tradução de Lenita Camargo Teixeira Vieira, São Paulo, Pioneira; Brasileira INL, 1973, vol. 1: 3ª ed.

RAPOSO, PAULO, **Apostila de estudo sobre Administração Financeira e Orçamento Empresarial**; Taubaté, 1998.

SANTI FILHO DE ARMANDO, OLINQUEVITCH JOSÉ LEÔNIDAS, **Análise de Balanços para Controle Gerencial**, São Paulo: Atlas, 2ª. Edição 1989.

UHLMANN, GÜNTER WULHELM, **Administração das Teorias Administrativas à Administração Aplicada e Contemporânea**, São Paulo: FTD, 1997.

WESTON, J. FRED e BRIGHAN, EUGENE F. **Planejamento Financeiro**, MAKRON BOOK, 2000.

ABSTRACT

Silva, Elcio Morais Amâncio. The financial planning on the working capital administration of micro and small companies. Taubaté, 2000. p. 76.

Specialization Study – MBA Course – Finance and Accounting – Universidade de Taubaté.

This paper aims at demonstrating that micro and small companies, besides others, may use the investments of the financial planning as a way of managing their working capital.

The information and guidance about working capital as a support tool are destined to any person who intends to have an organized and well-planned financial management. The main characteristic of the working capital is the transformation, that is, each component is quickly converted into other forms of assets and revenues.

Brazilian companies operate, as a rule, with a low level of liquidity, due to factors as economical opportunities, interest rates of the economy and capital structure.

Working capital and liquidity are closely joined, since both register circulating items of the balance-sheet. Besides this connection, the working capital depends on the behavior of some operational indicators.

Operational indicators can be defined as the ones which measure the activities cycles within a major one: the company operational cycle.

The improvement of the financial flow of an enterprise requires the direct participation of areas such as sales and supplies. Unquestionably the best solution would be always the cash sales (or at short date as possible) and payment on account (or at long date as possible).

Due to the dynamism of the working capital variation, adequating it to the quantitative and qualitative needs may represent the difference between liquidity and insolvency, which is a crucial question for an enterprise management, or, yet, between profits and losses for business maintenance.

The financial planning concepts on the working capital management in micro and small companies has been widely spread for several years, in the USA, Great-Britain and Japan. In Brazil, only after the economy stabilization, from mid-1994 on, it was acknowledged the importance of financial planning.

Formerly, the primordial matter for Brazilian micro and small companies was the prices raising handling.

Key words: working capital, liquidity, insolvency, assets, revenues, balance-sheet.