

GESTÃO FINANCEIRA EMPRESARIAL

O SEGREDO DAS EMPRESAS ALTAMENTE LUCRATIVAS



MÁRCIO GOMES - CONSULTOR DE EMPRESAS

INTRODUÇÃO

Sou Márcio Gomes, administrador de empresas, especialista em Gestão Estratégica de Negócios, em Gestão e Planejamento Financeiro, especialista em implantação de modelo de gestão em empresas dos ramos de indústria, comércio e serviços e um “estudante em tempo integral” do comportamento humano, com base nos conceitos da Análise Transaccional – AT 202.

Em especial, me interesso em entender como os empreendedores e empresários pensam e se comportam em relação às suas atividades de negócios. A 25 anos atuando incessantemente na consultoria empresarial, em especial como consultor credenciado ao Sebrae – Paraná, desenvolvi técnicas, conceitos e modelos de gestão focado em melhorar os resultados financeiros das empresas.

Este e-book traz um olhar especial para a área financeira, com orientações sobre as principais ferramentas que devem ser utilizadas para controlar, planejar e medir os principais indicadores financeiros da sua empresa.

REFLEXÃO

Antes de começarmos a falar sobre gestão e planejamento financeiro, quero te fazer duas perguntas, que possivelmente nunca lhe foram feitas antes:

1° - Porque você trabalha?

2° - Porque você tem esta empresa?

As duas perguntas deveriam ter a mesma resposta, no entanto, quando as faço aos empresários (as) que passam pelas minhas consultorias e/ou palestras, ouço as seguintes respostas:

Trabalho ou tenho esta empresa para sobreviver, para pagar as contas e para ter uma ocupação. Esta resposta diz muito sobre os resultados financeiros da empresa.

A resposta que acredito ser a mais adequada é:

1° - Trabalho pelo resultado financeiro, com o qual proporciono uma vida confortável para mim e para a minha família.

2° - Tenho esta empresa para gerar lucros financeiros que possibilite gerar riqueza e prosperidade para mim, para minha família e para toda a sociedade a minha volta.

Quando uma empresa é bem administrada e gera bons resultados financeiros, os colaboradores podem ser melhores remunerados e a sociedade é indiretamente beneficiada por meio dos impostos recolhidos, assim como os demais comércios também se beneficiam através dos empregos gerados, dos salários pagos e de todo o recurso financeiro que direta ou indiretamente são inseridos na comunidade.

Pois bem, vamos falar de gestão financeira . . .

O QUE VOCÊ VAI APRENDER NESTE E-BOOK

04

1º - Conceitos sobre Gestão Financeira

- O que são controles financeiros essenciais?
- Quais são os controles financeiros essenciais em uma empresa?
- O que é faturamento, receita ou venda mensal?
- O que são custos fixos mensais?
- O que são custos variáveis?
- O que é Markup?
- O que é Margem de Contribuição (MC)?
- O que é Ponto de Equilíbrio Operacional?
- O que é Ponto de Equilíbrio Econômico?
- O que é lucratividade?
- O que é rentabilidade?
- O que é investimento?
- O que é tempo de retorno do capital investido?



O QUE VOCÊ VAI APRENDER NESTE E-BOOK

05

2° - Modelos de Controles Financeiros

- Controle de Caixa Diário
- Controle de Movimentação Bancária
- Controle de Contas a Receber
- Controle de Contas a Pagar
- Fluxo de Caixa
- Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

3° - Estratégias de Negócios

O que são controles financeiros essenciais?

R. Referem-se ao registro de toda a movimentação financeira da empresa, normalmente separados, organizados e analisados entre o primeiro e o último dia útil do mês, ou seja, mensalmente.

Quais são os controles financeiros essenciais?

Controle diário e mensal de caixa; controle do movimento bancário; controle das contas a pagar e a receber; controles dos estoques; fluxo de caixa e demonstrativo de resultados (DRE).

O que é faturamento, receita ou venda mensal?

Dizem respeito ao valor vendido entre o primeiro e o último dia do mês.

Observação: Não se deve contar como faturamento os recebimentos de vendas de meses anteriores.

O que são custos fixos mensais?

São aqueles custos que não têm ligação direta com as vendas.

Exemplo: água, luz, telefone, salários, encargos sobre salários, salários dos sócios, honorários do contador, taxas bancárias, manutenção de máquinas e equipamentos, despesas com veículos, mensalidade de sistema de gestão, segurança etc.

O que são custos variáveis?

São aqueles custos que variam conforme as vendas ou a produção.

Exemplo: matéria prima (quando se trata de uma indústria), custo dos produtos vendidos (em se tratando de comércio ou serviços), comissões sobre vendas, impostos sobre a emissão de notas fiscais, fretes de entregas, taxas pagas sobre as vendas em cartões de crédito e débito, descontos sobre vendas, inadimplências.

O que é Mark-up?

É o percentual que se coloca sobre o custo de um produto/serviço para chegar ao valor de venda.

Somente isso!

Exemplo: Uma camisa custa R\$ 10,00; acrescenta-se a esse custo um markup de 50% e vende-se por R\$ 15,00.

Importante: Não confundir Mark-up com margem de contribuição.

O que é margem de contribuição (MC)?

Margem: É a diferença entre o preço de custo e o valor de venda de um produto/serviço.

Contribuição: Indica o quanto sobra para pagar os custos fixos, outros custos variáveis e gerar lucro.

FÓRMULA DO CÁLCULO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Exemplo I – Margem de contribuição por produto

Uma camisa que custa R\$ 10,00 é vendida por R\$ 15,00.

$$15,00 - 10,00 = 5,00$$

$$5,00 / 15,00 = 33,33\%$$

Neste exemplo, a Margem de Contribuição é de 33,3% e não 50% como demonstra acima o conceito do markup.

Importante: Para um determinado produto/serviço que custa R\$10,00 e se deseja obter uma margem real bruta de 60% utilize a seguinte fórmula: $10,00 / 0,40 = 25,00$

Exemplo II – Margem de contribuição geral

Para uma venda mensal de R\$ 20.000,00, gastam-se R\$10.000,00 com custos de estoques, R\$500,00 com comissões e R\$ 600,00 com impostos.

$$20.000,00 - (10.000,00 + 500,00 + 600,00) = 8.900,00$$

R\$ 8.900,00 é a MC em reais

$$8.900,00 / 20.000,00 = 44,5\% \text{ (44,5\% é a MC em percentual).}$$

Importante: Utilize a margem de contribuição em valor (R\$) e em percentual (%).

O que é Ponto de Equilíbrio Operacional (P.E.O.)?

É o valor mínimo que a empresa precisa vender para manter as contas em dia.

Observação: Em caso de compra além do necessário ou venda no crediário ou com prazos longos, esse conceito pode perder o significado.

FÓRMULA PARA CALCULAR O P.E.O.

Custos fixos mensais divididos pela margem de contribuição.

Exemplo: Para um custo fixo de R\$ 5.000,00 e margem de contribuição de 40%

$$5.000 / 0.40 = \text{P.E.O.} = 12.500,00 \text{ ou } (5.000 / 40 \times 100 = 12.500,00)$$

Neste exemplo, a empresa precisará vender R\$ 12.500,00 para pagar todas as despesas fixas + variáveis e obter lucro zero.

O que é Ponto de Equilíbrio Econômico (P.E.E.)?

É o valor que a empresa precisa vender para atingir o lucro desejado.

Observação: Em caso de compra além do necessário ou venda no crediário ou com prazos longos, esse conceito pode perder o significado.

FÓRMULA PARA CALCULAR O P.E.E.

Custos fixos mensais + lucro desejado, dividido pela margem de contribuição.

Exemplo: Para um custo fixo de R\$ 5.000,00, um lucro desejado de R\$ 3.000,00 e uma margem de contribuição de 40%, temos o seguinte cálculo:

$$5.000,00 + 3.000,00 = 8.000,00$$

$$8.000,00 / 0.40 = 20.000,00$$

Ou seja, é necessária uma venda de R\$ 20.000,00 para pagar as despesas fixas, as variáveis e obter R\$ 3.000,00 de resultado.

O que é lucratividade?

É o valor em reais (R\$) ou/e percentual (%) que sobra do faturamento/vendas, após o pagamento dos custos variáveis e custos fixos mensais.

FÓRMULA PARA CALCULAR A LUCRATIVIDADE

Resultado operacional dividido pelas vendas do mês.

Exemplo: Uma empresa vendeu R\$ 100.000,00 em um determinado mês e, após pagar todas as despesas fixas e variáveis, teve um resultado operacional (lucro) de R\$ 8.000,00.

Fórmula: $8.000/100.000 = 8\%$ (lucratividade = 8%)

O que é rentabilidade?

É o percentual de remuneração do capital investido. Exemplo: Um empreendedor investiu R\$100.000,00 em um determinado negócio e essa atividade comercial gera um faturamento mensal de R\$50.000,00, com lucro líquido de R\$3.000,00. Neste exemplo, a Rentabilidade é o quanto os R\$ 100.000,00 estão sendo remunerados mensalmente em reais (R\$) e em percentual (%).

FÓRMULA PARA CALCULAR A RENTABILIDADE

Lucro líquido dividido pelo investimento. Usando os dados do exemplo acima, temos:

$$3.000/100.000 = 3\% \text{ (rentabilidade} = 3\%)$$

Importante: A rentabilidade ideal precisa ficar em torno de 3 vezes ou mais o percentual que o investidor teria, se aplicado o mesmo capital em uma aplicação bancária segura e sem riscos.

O que é investimento

Investimento é todo capital aplicado em um negócio: capital social inicial + aportes de capital adicional + lucros reinvestidos.

O que é tempo de retorno do capital investido?

É o tempo em que o capital investido retornará ao investidor e/ou empreendedor. Exemplo: Para um investimento de R\$800.000,00 em um negócio, o qual tem um faturamento médio mensal de R\$100.000,00 e um lucro de R\$10.000,00.

FÓRMULA PARA CALCULAR O TEMPO DE RETORNO DO CAPITAL INVESTIDO

Investimento = R\$ 800.000,00, lucro médio mensal = R\$10.000,00.

$800.000 / 10.000 = 80$ meses para retorno do capital investido.

Importante: Tempo médio de retorno do capital investido:
Serviços: entre 24 e 36 meses. Comércio: entre 36 e 48 meses.
Indústria: entre 48 e 72 meses.

Observação: na prática, esse capital é todo ou parcialmente reinvestido na empresa, para gerar o crescimento da atividade comercial.

MODELOS DE CONTROLES FINANCEIROS

Controle de Caixa Diário

O que é?

É o registro de todas as entradas (recebimentos e saques de conta corrente) e saídas financeiras (pagamentos e depósitos bancários) do caixa da empresa.

Para que serve?

Serve para saber o quanto entrou e o quanto saiu de recursos financeiros do caixa da empresa e quanto tem disponível.

Modelo de controle de caixa diário

CONTROLE DE CAIXA DIÁRIO		Data:
DESCRIÇÃO DA OPERAÇÃO (O QUE RECEBEU E O QUE PAGOU)	ENTRADAS (R\$)	SAÍDAS (R\$)
SALDO		

Controle de Movimentação Bancária

O que é?

É o registro de toda a movimentação bancária (débito e crédito) na conta corrente da empresa.

Para que serve?

Serve para saber quanto dinheiro entrou e quanto saiu da conta da empresa, assim como o saldo disponível.

CONTROLE DE MOVIMENTAÇÃO BANCÁRIA				
Data	Descrição da operação	Crédito (R\$)	Débito (R\$)	Saldo (R\$)

[illegible]

Controle de Contas a Pagar

O que é?

É o controle dos valores que a empresa tem para pagar nos dias, semanas e meses futuros.

Para que serve?

- Conciliar os pagamentos com os recebimentos.
- Programar melhor as compras, evitando a concentração de grandes somas a pagar, num mesmo período.
- Evitar o esquecimento de pagamento de títulos.
- Evitar o pagamento de título em duplicidade.
- Evitar o pagamento de título sem o recebimento dos produtos comprados.
- Evitar títulos protestados.

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR							Mês:		
Fornecedor	Data do registro	Nº do Documento	Portador do título	Data do vencimento	Valor a pagar	Data do recebimento	Desconto recebido	Juros pagos	Valor pago

Fluxo de Caixa

O que é

É uma planilha onde se faz o controle das contas a pagar (saídas) e a receber (entradas), normalmente agrupadas por períodos, que podem ser diário, semanal ou mensal.

Para que serve?

Para acompanhar e planejar com antecedência, o fluxo de dinheiro que provavelmente entrará e sairá do caixa da empresa, em um determinado período. Dessa forma, o empresário poderá prever o saldo do seu caixa e analisar se será capaz de honrar seus compromissos financeiros.

MODELO DE FLUXO DE CAIXA COM ANÁLISE SEMANAL								
Ano 2013	Janeiro				Fevereiro			
Entradas Contas a Receber	1ª Semana	2ª Semana	3ª Semana	4ª Semana	1ª Semana	2ª Semana	3ª Semana	4ª Semana
Subtotal								
Saídas Contas a Pagar								
Subtotal								
SALDO								
SALDO ACUMULADO								

Demonstrativo de Resultado do Exercício (D.R.E.)

O que é?

É uma ferramenta da Gestão Financeira que tem como objetivo demonstrar o desempenho financeiro da empresa em um determinado período de tempo (geralmente um mês).

Importante: existem duas formas de elaboração do DRE: por regime de caixa e por regime de competência.

Demonstrativo de resultados por regime de competência:

É o registro do documento feito na data do fato gerador, ou seja, dentro de um período contábil (mês), não importando se a empresa vai receber ou pagar nessa data.

Importante: Para medir o desempenho de uma empresa, recomenda-se utilizar o **D.R.E.** por regime de competência.

Demonstrativo de Resultado do Exercício (D.R.E.)

Demonstrativo de resultados por regime de caixa

No Regime de Caixa, considera-se o registro dos documentos na data que estes foram recebidos ou pagos, portando, não demonstra se a empresa deu lucro ou prejuízo.

Para que serve?

O **D.R.E.** no modo regime de competência serve para demonstrar financeiramente se a empresa deu lucro ou prejuízo em um determinado período (geralmente a análise considera o período de um mês, um trimestre, um semestre ou um ano).

É utilizado como ferramenta gerencial e auxilia o empresário em suas decisões estratégicas.

Importante: Quanto maior o volume de vendas a prazo, maior será a probabilidade de precisar recorrer a terceiros em busca de capital de giro e maior será a probabilidade de inadimplência.

Modelo de Demonstrativo de Resultado do Exercício (D.R.E.)

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO – D.E.E.		
DESCRIÇÃO	Valor R\$	%
1 - TOTAL DAS RECEITAS		
1.1 Vendas à vista		
1.2 Vendas a prazo		
1.3 Outras receitas		
2 CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS		
2.1 CMV – custo da mercadoria vendida		
2.2 Impostos sobre vendas		
2.3 Comissões sobre vendas		
2.4 Descontos sobre vendas		
2.5 Custo com fretes sobre vendas		
2.6 Taxas de vendas em cartões de crédito/débito		
2.7 Taxas de antecipação de recebíveis		
2.8 Custos de inadimplência		
3 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1 – 2)		
4 TOTAL DOS CUSTOS FIXOS MENSAIS		
Salários		
Encargos sobre salários (<u>fgts</u> , <u>inss</u> , férias, 13º)		
Vale alimentação		
Vale transporte		
Despesas com alimentação na empresa		
Pró-labore dos sócios + <u>inss</u> sobre pró-labore		
Aluguel do imóvel		
Energia elétrica, água, telefone, internet		
Aluguel de software de gestão		
Despesas de escritório e mercado		
Tarifas em geral		
Despesas de manutenções		
Combustíveis		
Despesas de veículos (manutenção, seguro, <u>ipva</u>)		
5 RESULTADO OPERACIONAL (3 -4)		
6 INVESTIMENTOS		
7 EMPRÉSTIMOS/PAGAMENTOS DE JUROS		
RESULTADO/LUCRO OPERACIONAL FINAL (5 – 6 – 7)		

Remuneração da equipe comercial

Remunere sua equipe de vendas por meio de comissões escalonadas, com percentuais diferentes, conforme o prazo de vendas, e não conforme o volume de vendas.

Exemplo: Vendas à vista = 3% de comissão. Vendas para 28 dias = 2%. Vendas para 30/60/90 dias = 1% de comissão.

Treinamento

Treine sua equipe comercial sobre os aspectos técnicos dos produtos e serviços que sua empresa oferece, mas também ofereça aos seus vendedores treinamentos em técnicas avançadas de vendas, para que possam vender mais e melhor (sem descontos e com os menores prazos possíveis)

Importante: Incentive seus clientes a pagarem no menor prazo possível ou em condições que sejam favoráveis à sua empresa. Evite campanhas de descontos.

Observação: Se está liquidando, possivelmente comprou errado, está com o prazo de vencimento próximo ou está em sem capital de giro para pagar os fornecedores.

Metas de Vendas

Defina metas de vendas mensais (para 12 meses) para a sua equipe comercial, sendo que para o mês seguinte você poderá subdividir a meta do mês para metas semanais. Estas metas podem ser em valores (R\$) e também em quantidade de produtos, em especial os produtos que tem maior margem de contribuição.

Reuniões de Acompanhamento de Metas

Faça reuniões semanais para acompanhar os volumes de vendas de cada vendedor em particular. Se possível, faça um quadro em seu escritório para acompanhar e comparar as vendas da equipe comercial.

Metas de vendas e lucros

A partir da soma das metas de vendas da equipe comercial, faça um planejamento de vendas, despesas variáveis, despesas fixas e lucros para 12 meses a frente. Utilize o modelo do **D.R.E.** para fazer este planejamento.

1. Defina sua meta de lucro. Quanto dinheiro você planeja ganhar este ano? Com quais estratégias?
2. Não recorra a descontos, prazos longos e crediário como estratégias de vendas. Normalmente essas estratégias levam a resultados baixos ou prejuízos.
3. Defina suas metas de vendas e lucro para 2 anos a frente e construa ações que levará a estes objetivos.
4. Defina suas estratégias e ações de marketing que o ajudarão a atingir suas metas de vendas e metas de lucros.
5. Elabore um plano de marketing com ações para todo o ano, principalmente focando ações específicas para períodos especiais (dias das mães, dia dos pais, dia dos namorados, dia das crianças, Natal, volta às aulas etc.) ou outras datas especiais para o seu ramo de atividade
6. Desenvolva os diferenciais competitivos da sua empresa (sua empresa é boa em quê?).
7. Se você tiver sócios, descreva seus papéis na empresa. Assim poderá evitar conflitos com relação aos cargos, funções e responsabilidades de cada um.

A implementação dos Controles Financeiros Essenciais é um passo indispensável para qualquer empresa que deseja alcançar organização, sustentabilidade e crescimento. Mais do que simples registros, esses controles funcionam como instrumentos estratégicos de gestão, permitindo ao empresário conhecer em detalhes sua realidade financeira, planejar com segurança e tomar decisões embasadas em dados concretos.

Ao aplicar conceitos como margem de contribuição, ponto de equilíbrio, lucratividade e rentabilidade, a gestão passa a ter uma visão clara sobre a saúde do negócio e sobre o impacto de cada decisão no resultado final. Da mesma forma, o uso consistente de ferramentas como fluxo de caixa, controle de contas a pagar e a receber e o demonstrativo de resultados (DRE) garante maior previsibilidade e reduz os riscos de endividamento ou perda de oportunidades.

Por fim, é importante destacar que controles financeiros eficazes não são apenas instrumentos de acompanhamento, mas sim ferramentas de estratégia. Eles permitem projetar cenários, definir metas realistas e construir um caminho sólido rumo à rentabilidade e ao crescimento sustentável. A disciplina na utilização desses controles é o que diferencia empresas que apenas sobrevivem daquelas que prosperam e se consolidam no mercado.