

GERENCIANDO AS FINANÇAS

- Indicadores de desempenho
- Como gerenciar as finanças
- Fontes de financiamento
- Capital de giro da empresa
- Fluxo de caixa
- Ativos circulantes
- Como entender as demonstrações financeiras
- Indicadores de desempenho do negócio

INDICADORES DE DESEMPENHO

Para funcionar, as empresas precisam de dinheiro. O simples fato de uma empresa precisar de um imóvel para se instalar, máquinas e equipamentos para produzir, pessoas para trabalhar, matérias-primas para processar, revela, na verdade, a necessidade de recursos financeiros que permitam alugar ou comprar o imóvel, adquirir as máquinas e equipamentos, pagar os salários do pessoal, comprar as matérias-primas, recolher os impostos etc. Nenhuma empresa pode ser aberta sem um mínimo de capital inicial, nem pode funcionar sem algum capital de giro.

As empresas são organizações sociais que utilizam recursos para atingir objetivos. Quanto ao objetivo que perseguem, existem empresas lucrativas, nas quais o objetivo final é o lucro, e empresas não-lucrativas, nas quais o objetivo final é a prestação de algum serviço público, independentemente do lucro. O lucro constitui o excedente entre a receita obtida e a despesa efetuada em uma determinada operação. Também é a remuneração do empreendedor que assume os riscos do negócio. É o resultado da ação sinérgica do empreendimento.



Erros mais comuns na captação de fundos¹

Quem inicia seu próprio negócio deve evitar os seguintes erros fatais:

- iniciar o negócio sem recursos suficientes para o seu bom andamento;
- contar com vendas maiores ou mais rápidas que o provável;
- não prever uma opção para possíveis emergências financeiras;
- tomar empréstimos elevados e ficar refém dos juros e do pagamento da dívida;
- colocar ativos sob riscos desnecessários por não considerar outras alternativas;
- não contar com recursos financeiros para expandir a empresa;
- subestimar o valor necessário para as despesas pessoais;
- não se preparar para possíveis sobressaltos da conjuntura econômica;
- não prever os efeitos de desembolsos regulares, como pagamento de impostos;
- imaginar que a captação de recursos constitui a etapa mais difícil na implantação do negócio.

COMO GERENCIAR AS FINANÇAS

A maioria dos pequenos e médios empresários costuma administrar custos e finanças de maneira intuitiva, por não terem formação nessas áreas. Até um determinado momento, essa intuição permite obter um bom desempenho. Mas, quando a empresa começa a crescer, é necessário buscar novos conhecimentos e contratar profissionais especializados para fazer a administração financeira. É a hora em que o empresário necessita de maior informação para avaliar os resultados e o desempenho da empresa, pois pode começar a perder dinheiro sem saber exatamente por quais razões.

O gerenciamento financeiro é a área da empresa que cuida dos recursos financeiros. Como veremos adiante, o gerenciamento financeiro preocupa-se

¹ Baseado em HINGSTON, Peter. *Como abrir e administrar seu próprio negócio*. São Paulo: Publifolha, 2001. p. 66.

com dois aspectos importantes: a rentabilidade e a liquidez. Isso significa que gerenciar as finanças é tentar fazer com que os recursos financeiros sejam lucrativos e líquidos ao mesmo tempo. Na realidade, esses são os dois objetivos principais das finanças: o melhor retorno possível do investimento (rentabilidade ou lucratividade) e a sua rápida conversão em dinheiro (liquidez). Tendo esses dois objetivos em mente, o empreendedor pode tocar tranqüilamente suas finanças.

A rentabilidade é alcançada à medida que o negócio da empresa proporciona a maximização dos retornos dos investimentos feitos pelos proprietários ou acionistas.

Contudo, a rentabilidade máxima pode comprometer a liquidez da empresa, pois os retornos estão submetidos a diferentes períodos. Daí surge o conflito entre máxima rentabilidade e máxima liquidez: não é possível conseguir a maximização dos dois objetivos simultaneamente. A máxima rentabilidade sacrifica a liquidez e a máxima liquidez sacrifica a rentabilidade. Quase sempre a rentabilidade deve ter prioridade sobre a liquidez. Deve-se aplicar boa parte dos fundos disponíveis e manter inativa outra parte como proteção ou defesa contra os riscos de não conseguir pagar algum débito. Esses fundos inativos não produzem retorno ao investidor. Assim, não é possível manter simultaneamente a maximização da rentabilidade e da liquidez. Em vez da maximização, procura-se a satisfação, ou seja, um meio-termo.

Um dos principais desafios do gerenciamento financeiro é manter a rentabilidade e a liquidez da empresa em nível satisfatório, já que em nível máximo não é possível. Para alcançar rentabilidade e liquidez satisfatórias, o empreendedor deve procurar obter recursos financeiros do mercado e utilizá-los e aplicá-los em seu negócio ou em atividades paralelas.

Como se pode perceber, as três principais atribuições do gerenciamento financeiro são:

- **obter recursos financeiros** para que a empresa possa funcionar ou expandir suas atividades; a obtenção ou captação de recursos financeiros pode ser feita no mercado de capitais, seja por aumento de capital, financiamento seja por condições de pagamento aos fornecedores, empréstimos bancários etc.;
- **utilizar recursos financeiros** para suprir as operações comuns da empresa, em vários setores e áreas de atividade, como compra de

matérias-primas, aquisição de máquinas e equipamentos, pagamento de salários, impostos etc.;

- **aplicar recursos financeiros excedentes**, como aplicações no mercado de capitais ou no mercado monetário, aquisição de imóveis ou terrenos etc.

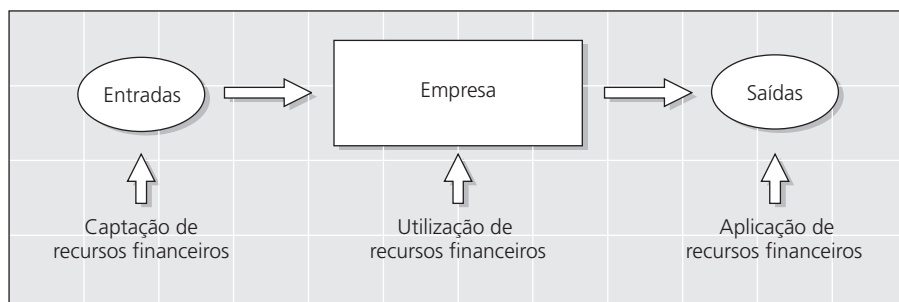


Figura 12.1 Áreas de decisão do gerenciamento financeiro.

A Figura 12.2 a seguir permite uma visão simplificada dessas três áreas de decisão financeira, mostrando as diversas entradas e saídas de recursos financeiros da empresa e sua destinação.

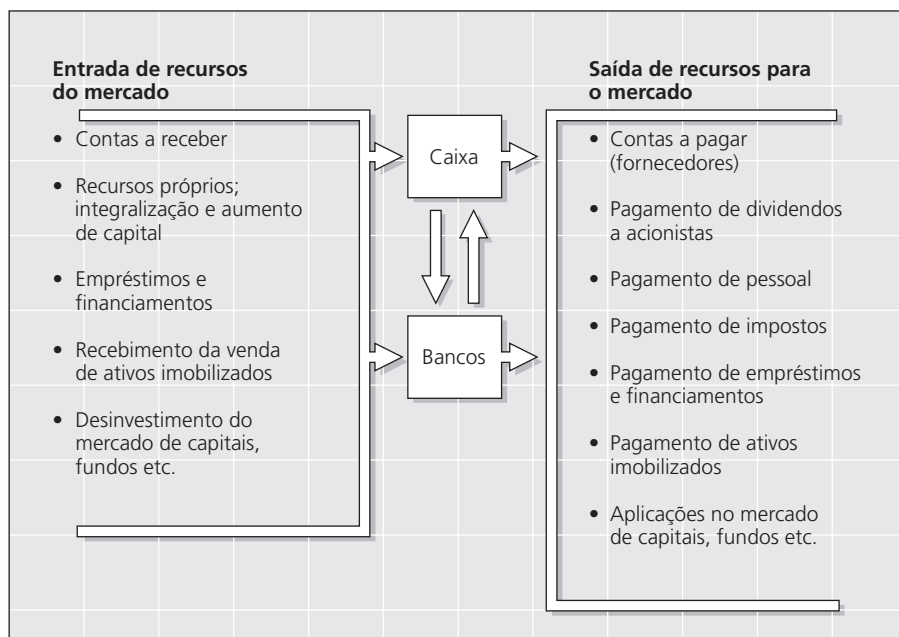


Figura 12.2 Processo de gerenciamento financeiro.

O processo de gerenciamento financeiro resumido na figura anterior é cíclico e repetitivo, precisa ser constantemente monitorado e avaliado para que a rentabilidade e a liquidez da empresa sejam preservadas. Para tanto, utilizam-se essencialmente estas ferramentas:

Quadro 12.1 As principais ferramentas de gerenciamento financeiro

1. **Controle de caixa:** a tesouraria deve saber a todo momento o seu saldo bancário
2. **Controle de conta corrente:** é o extrato elaborado pela tesouraria por meio do movimento diário de caixa e bancos, com créditos, débitos e respectivas datas
3. **Conciliação bancária:** compara o extrato da tesouraria com o do banco para verificar pendências ou erros
4. **Contas a pagar:** é o agendamento diário feito por segmento: fornecedores, tributos, despesas administrativas, comerciais e industriais, provisões etc.
5. **Contas a receber:** é o agendamento da cobrança em carteira com a cobrança bancária
6. **Fluxo de caixa:** é um resumo das contas a receber e a pagar e a projeção do saldo positivo ou negativo em caixa para efeito de aplicação ou obtenção de crédito
7. **Controle dos ativos circulantes:** é o acompanhamento do nível dos estoques e das contas a receber
8. **Arquivo de documentos:** os documentos já lançados devem ser guardados em um arquivo, separados dos tributos, para envio à contabilidade no final de cada mês

O adequado gerenciamento financeiro da empresa exige um trabalho permanente com todas essas ferramentas em conjunto.



Qual é o investimento inicial necessário para o seu empreendimento?

No cálculo do investimento inicial, devem entrar todas as despesas necessárias para montar e/ou desenvolver sua empresa, além de estoques e provisão de caixa para cobrir os custos do primeiro mês de funcionamento. A planilha a seguir pode ajudá-lo nesse aspecto.

Discriminação:	Quantidade	Valor em R\$
A. Investimento fixo:		
Ponto comercial (aquisição ou luvas)		
Ponto comercial (reforma ou decoração)		
Veículos		
Equipamentos de segurança		
Equipamento A		
Equipamento B		
Equipamento C		
Ferramentas e acessórios		
Móveis e utensílios		
Linhas telefônicas		
Fax		
Computadores e periféricos		
<i>Softwares</i>		
Impressora de cheques		
Uniformes profissionais		
Criação e produção de logomarca		
Outros materiais		
Subtotal 1		
B. Capital de giro		
Estoque inicial de mercadorias		
Mão-de-obra e encargos sociais		
Custos fixos		
Reserva financeira para contingências		
Subtotal 2		
Total (subtotal 1 + subtotal 2)		

Figura 12.3 Planilha de investimento inicial.

FONTES DE FINANCIAMENTO

O financiamento é uma operação por meio da qual a empresa obtém recursos financeiros de terceiros para o capital de giro ou para os ativos circulantes temporários e permanentes, bem como para o investimento. O financiamento pode ser classificado em dois tipos: a curto prazo e a médio e longo prazo.

Financiamento a curto prazo

O financiamento a curto prazo (CP) é uma operação por meio da qual a empresa levanta recursos por um período inferior a um ano, a fim de proporcionar ativos circulantes, como caixa, títulos negociáveis, contas a pagar, estoques ou ainda destinados ao financiamento aos clientes. O financiamento a CP é obtido com:

- bancos comerciais privados e públicos (como o Banco do Brasil);
- sociedades de crédito, financiamento e investimento (também denominadas financeiras).

O financiamento a CP consiste em obrigações que devem ser cumpridas dentro de um ano ou menos. Pode ser efetuado mediante quatro tipos de operações financeiras: desconto de duplicatas, empréstimo bancário em conta corrente, crédito direto ao consumidor e crédito mercantil. A seguir, veremos cada um desses tipos de financiamento a CP.

1. **Desconto de duplicatas.** As duplicatas são títulos exatamente iguais, em valor e em outras características, às faturas emitidas pela empresa, ou seja, são as cópias das faturas. Quando vende a prazo, a empresa permanece em posição de espera até a data de vencimento da fatura, momento em que poderá receber a importância vendida ao cliente. Se, porém, a empresa tiver necessidade de recursos para o giro de suas operações, ela pode descontar duplicatas em um banco comercial, recebendo dele um empréstimo de recursos, cujo prazo vai desde o momento em que a empresa recebe o empréstimo bancário até a data do vencimento da fatura. A empresa faz uma cessão de direitos sobre os valores a receber dos seus clientes e paga antecipadamente os juros e o desconto bancário de praxe, recebendo recursos com relativa rapidez para o financiamento de capital de giro temporário. O banco comercial geralmente exige como garantia:

- solidez dos títulos submetidos ao desconto;
- saldo médio, ou seja, a obrigação de a empresa manter uma proporção dos seus saldos em conta corrente;
- reciprocidade em substituição ao saldo médio, ou seja, a atribuição ao banco de todas as operações de recolhimento de tributos ao poder público federal, estadual e municipal.

2. **Empréstimos bancários em conta corrente.** É um serviço denominado linha de crédito ou adiantamento em conta corrente. Trata-se de um compromisso pelo qual o banco comercial concede à empresa um crédito em uma conta corrente que pode ser movimentada à vista. No desconto de duplicatas os recursos são entregues integralmente, mas, nesse caso, os fundos são obtidos pela empresa gradativamente, segundo as necessidades e a disponibilidade de saldo em sua conta bancária. A empresa pode efetuar depósitos para reduzir a dívida. Os juros fixados não incidem sobre o valor máximo colocado à disposição da empresa, mas são calculados sobre o movimento diário dos saldos devedores. O banco comercial geralmente exige como garantia:

- saldo médio;
- taxa de juros;
- entrega em caução de títulos para garantir a devolução do valor do principal na data de vencimento da operação.

3. **Crédito direto ao consumidor.** É uma operação de financiamento destinada ao comprador final dos produtos da empresa. O comprador assina um contrato de financiamento com uma sociedade de crédito, financiamento e investimento (financeira), que paga o valor da compra à empresa vendedora, com a alienação fiduciária do produto à financeira até o pagamento da última prestação pelo comprador. É uma operação que facilita ao comprador a aquisição de um bem durável (como um automóvel ou um eletrodoméstico) e permite maior volume de vendas para a empresa que produz ou comercializa.

4. **Crédito mercantil.** Enquanto as três modalidades de financiamento a CP mencionadas são efetuadas por intermediários financeiros (como os bancos comerciais e as financeiras), o crédito mercantil é uma fonte espontânea de recursos financeiros proporcionada pelos fatores de produção que a empresa utiliza sem o pagamento instantâneo. No caso da mão-de-obra, os salários são pagos quinzenal ou mensalmente, alguns dias após o final do mês. No caso de compras de mercadorias ou matérias-primas com os fornecedores, a empresa pode obter um prazo de pagamento, permitindo-lhe processá-las e transformá-las em produtos acabados que

podem ser vendidos, proporcionando recebimentos antes do pagamento aos fornecedores. O custo do crédito mercantil pode ser avaliado pelo desconto que o fornecedor efetuará se a venda fosse à vista.

■ **Financiamento de médio e de longo prazo**

Os financiamentos de médio (MP) e de longo prazo (LP) destinam-se à obtenção de recursos de terceiros a prazos superiores a seis meses ou a um ano, respectivamente. São, em geral, efetuados por meio de organismos ou programas geridos pelo poder público, como o Banco do Brasil, o Banco Central, os bancos de desenvolvimento, a Caixa Econômica Federal e as caixas econômicas estaduais. O Sebrae também oferece linhas de financiamento para as micro e pequenas empresas.

O financiamento a MP ou a LP pode ser obtido por meio de fundos especiais de instituições públicas, por meio de recursos captados no exterior, debêntures e recursos próprios. Vejamos rapidamente cada um desses tipos de financiamentos a MP ou a LP.

1. **Fundos especiais de instituições públicas.** São fundos especiais que os órgãos governamentais disponibilizam para investimentos públicos ou para empresas privadas. Os organismos que concedem financiamentos a MP ou a LP utilizando fundos especiais são:
 - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES);
 - Banco do Brasil S.A. (BB);
 - Bancos estaduais e regionais de desenvolvimento, como o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e o Banco da Amazônia (Basa);
 - Caixa Econômica Federal (CEF);
 - Caixas econômicas estaduais;
 - Agência Especial de Financiamento Industrial (Finame).
2. **Recursos captados no exterior.** São constituídos pelas operações de empréstimos em moeda com recursos captados no exterior e aprovados previamente pelo Banco Central e pelos financiamentos de importações, isto é, os financiamentos de compras da empresa por fornecedores estrangeiros.

3. **Debêntures.** São títulos de dívida emitidos pela empresa para levantar grandes volumes de dinheiro a longo prazo de diversos grupos de emprestadores ou de aplicadores. A emissão e a venda de debêntures proporcionam — como no caso das ações — flexibilidade na utilização dos recursos, pois permitem a obtenção de financiamento a longo prazo para suas operações. Os debêntures podem ser nominativos ou ao portador. São certificados que dão ao seu comprador o direito de receber juros prefixados no próprio título, correção monetária variável e valor nominal na data de resgate (data de vencimento previamente estabelecida). Difere da ação preferencial pela fixação do prazo e do valor de resgate pela empresa. É uma alternativa de financiamento a longo prazo e a um custo prefixado.
4. **Recursos próprios.** Os recursos próprios da empresa são o capital social, as reservas e os lucros acumulados, itens que integram o patrimônio líquido do balanço. A obtenção de recursos externos para aumentar o capital social se faz com o lançamento de novas ações ao público ou com a oferta de direitos de subscrição aos acionistas atuais, no caso das sociedades anônimas.

Quadro 12.2 Classificação de financiamentos

Financiamento a curto prazo	Financiamento a médio e a longo prazo
<ul style="list-style-type: none"> • Desconto de duplicatas • Empréstimos bancários em contacorrente • Crédito direto ao consumidor • Crédito mercantil 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundos especiais de instituições públicas • Recursos captados no exterior • Debêntures • Recursos próprios

O financiamento de curto prazo serve para cobrir insuficiências de caixa e propicia condições para administrar as contas a pagar e os estoques. Já os financiamentos de médio e de longo prazo servem para angariar recursos de terceiros, por prazos superiores a seis meses ou um ano e propiciam condições para aumentar a capacidade de produção e, conseqüentemente, das vendas da

empresa, para atender aos planos de expansão ou de desenvolvimento tecnológico da empresa.

Por essas razões, a obtenção de financiamentos externos é uma das funções cruciais do gerenciamento financeiro, por exigir cuidadoso estudo do mercado financeiro e das opções referentes às condições de custo e de pagamento.



Fontes de recurso para começar um novo negócio

A maioria dos novos negócios realiza uma captação de recursos financeiros em mais de uma fonte. Em geral, os bancos participam com mais de 50% do capital, mas, no caso de franquias, esse investimento inicial pode chegar a 70%. A seguir, demonstraremos a composição do investimento total necessário em porcentagens.

Tabela 12.1 Composição do investimento total necessário

Caso	Capital próprio	Investimento/garantia	Empréstimo bancário	Crédito automático
Se o projeto é pequeno e não dispõe de capital, o banco pode oferecer crédito automático, com as garantias necessárias	—	—	—	100%
Se o empreendedor tem o capital inicial, o banco pode oferecer o crédito automático para completá-lo	50 a 100%	—	—	0 a 50%
O investimento bancário pode ser elevado com a garantia adequada	50 a 100%	—	—	0 a 50%
O empreendedor investe metade do capital necessário e o banco o restante, uma parte como empréstimo e outra como crédito automático	50 a 100%	—	—	0 a 50%
Se for franquia, o banco pode emprestar de 60% a 70% do capital necessário	30 a 100%	—	—	0 a 70%
Uma sociedade anônima com ações negociadas em bolsa pode atrair investidores externos ou ainda um capitalista de risco	50 a 100%	—	—	0 a 50%

Fonte: Baseado em HINGSTON, 2001, op. cit., p. 67.

CAPITAL DE GIRO DA EMPRESA

O capital da empresa pode ser classificado, quanto à sua utilização, em dois tipos: o capital fixo e o capital de giro (ou capital circulante). O capital fixo e o capital de giro complementam-se.

Capital fixo

É constituído de ativos imobilizados. Os investimentos em ativos imobilizados são efetuados a longo prazo, são estáveis e sofrem poucas alterações. É o caso de edifícios, fábricas, instalações, máquinas, equipamentos etc.

Capital de giro

O capital de giro representa a quantidade de dinheiro que a empresa utiliza para movimentar seus negócios. Envolve estoques, dinheiro em caixa e em bancos, financiamentos a clientes por meio de contas a receber, salários e encargos, aluguel, contas de luz, água, telefone etc.

Quadro 12.3 Fatores de aumento ou diminuição da necessidade de capital de giro

O que aumenta a necessidade de capital de giro	O que diminui a necessidade de capital de giro
<ul style="list-style-type: none"> • Vendas com prazos longos de pagamento • Cobrança ineficiente dos clientes em atraso • Compras à vista • Prazos menores para pagamento de fornecedores • Investimento elevado em estoques • Giro lento dos estoques • Compra de ativos não operacionais • Retiradas excessivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas à vista • Cobrança eficiente dos clientes • Reinvestimento dos lucros • Prazos longos para pagamento de fornecedores • Maior lucratividade do negócio • Giro mais rápido dos estoques • Venda de ativos desnecessários ao negócio • Aumento de capital com recursos próprios

Fonte: Extraído de: *Guia PEGN: como montar seu próprio negócio*. Rio de Janeiro: Globo, 2002. p. 64.

O capital de giro é constituído de ativos circulantes, também chamados ativos correntes. Os investimentos em ativos circulantes sofrem alterações constantes, quase cotidianas, pois o capital de giro está relacionado principalmente às vendas, que são realizadas diariamente e sofrem oscilações frequentes. Esses investimentos são efetuados no curto prazo por causa do ciclo de operações da empresa. Parte das aplicações de fundos da empresa destinam-se ao seu capital de giro. Existe uma diferença entre capital de giro bruto e o capital de giro líquido.

1. **Capital de giro bruto (CGB)** é constituído dos seguintes itens:
 - disponibilidades (disponível em caixas e bancos);
 - investimentos temporários (títulos e valores mobiliários);
 - contas a receber;
 - estoque (matérias-primas, materiais em vias e produtos acabados).
2. **Capital de giro líquido (CGL)** é o capital de giro bruto sem os compromissos a curto prazo com fornecedores, funcionários, fisco etc.

O capital de giro envolve as contas circulantes da empresa, inclusive os ativos e os passivos circulantes. Como os ativos circulantes representam praticamente a metade do ativo total e os passivos circulantes, geralmente um terço do faturamento — nas empresas industriais, por exemplo —, a administração do capital de giro constitui um dos itens mais importantes do gerenciamento financeiro. Toda empresa precisa manter um nível razoável de capital de giro, pois os ativos circulantes devem ser suficientes para cobrir os passivos circulantes com alguma margem de segurança.

A administração do capital de giro tem por objetivo administrar cada um dos ativos e dos passivos circulantes da empresa, para garantir um nível aceitável de capital circulante líquido.

Os ativos circulantes mais importantes são: caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoques. Cada um deles deve ser bem administrado a fim de garantir a liquidez da empresa e, simultaneamente, evitar um nível muito elevado para qualquer um deles.

Os passivos circulantes mais importantes são: duplicatas a pagar, títulos a pagar e despesas provisionadas a pagar — como provisões de passivos, salários

a pagar, juros a pagar etc., ou seja, despesas já incorridas no regime de competência, mas ainda não pagas.

Esses passivos circulantes devem ser bem dosados para garantir que cada uma das fontes de financiamento de curto prazo seja utilizada adequadamente.

Na realidade, o dia-a-dia do empreendedor é quase totalmente tomado pela administração dos ativos correntes. O planejamento e a operação das entradas e das saídas do caixa constituem talvez a parte mais representativa da operação financeira da empresa. O capital de giro funciona no curto prazo. O curto prazo é definido como um período igual ao de um exercício social, que na grande maioria dos casos corresponde a um ano.



A gaita do cotidiano

Enquanto o empreendimento não alcançar um ritmo regular de faturamento e não garantir suas entradas financeiras, o empreendedor terá de bancar sua sobrevivência sem depender apenas do pagamento dos clientes. A planilha do capital de giro inicial deve entrar na conta do investimento inicial. Se os recursos disponíveis para capital de giro forem insuficientes para cobrir as necessidades financeiras, o empreendimento precisará de uma cobertura adicional de terceiros para suprir seu ciclo operacional, seja em termos de crédito bancário seja outras opções — como a utilização de cartões de crédito, limites de cheque especial e cheques pré-datados para pagamento de contas ou empréstimos de amigos e parentes, como fazem muitos pequenos empreendedores — ou ainda, pagamento de fornecedores a prazo e desconto de promissórias e duplicatas. São opções perigosas que podem levar o empreendimento a dificuldades financeiras.

A necessidade de capital de giro varia conforme o volume de vendas e os prazos concedidos. O valor aumenta se os prazos de pagamento aos fornecedores forem menores do que os prazos dos recebimentos dos clientes e se os estoques forem altos. O valor diminui se o giro dos estoques for rápido e os prazos de recebimento dos clientes forem inferiores aos prazos de pagamento aos fornecedores. Segue um exemplo de uma planilha do capital de giro.

Discriminação	Em Reais (R\$)	Em %
A. Disponibilidades		
Caixa e bancos		
Contas a receber		
Cheques pré-datados		
Ferramentas e acessórios		
Subtotal 1:		
B. Necessidades de cobertura		
Fornecedores		
Impostos a pagar		
Salários e encargos sociais		
Aluguel		
Outras contas a pagar		
Subtotal 2:		
C. Capital de giro (subtotal 1 + subtotal 2)		

Figura 12.4 Planilha de capital de giro.

FLUXO DE CAIXA

Na verdade, os ativos circulantes constituem o capital da empresa que gira até que se transforme em dinheiro, em um ciclo de operações que varia de empresa para empresa conforme a natureza de suas operações. Esse ciclo constitui o tempo necessário para que uma aplicação de dinheiro em insumos circule inteiramente, desde a compra de matérias-primas e o pagamento do pessoal até o recebimento pela venda do produto/serviço ao cliente. Esse ciclo é denominado ciclo de operações da empresa ou, simplesmente, ciclo de caixa. Cada empresa tem o seu ciclo de caixa, que pode variar enormemente. A empresa de ciclo de caixa curto e rápido tem um capital de giro capaz de circular mais vezes durante o ano. Os pequenos negócios caracterizam-se por um ciclo de caixa curto e rápido. A empresa de ciclo de caixa longo e demorado não tem

condições de fazer circular mais rapidamente o seu capital de giro. É o caso de empresas de grande porte, como construtoras de navios ou de montagem de hidrelétricas. A Figura 12.3 a seguir dá uma idéia resumida do ciclo de caixa.

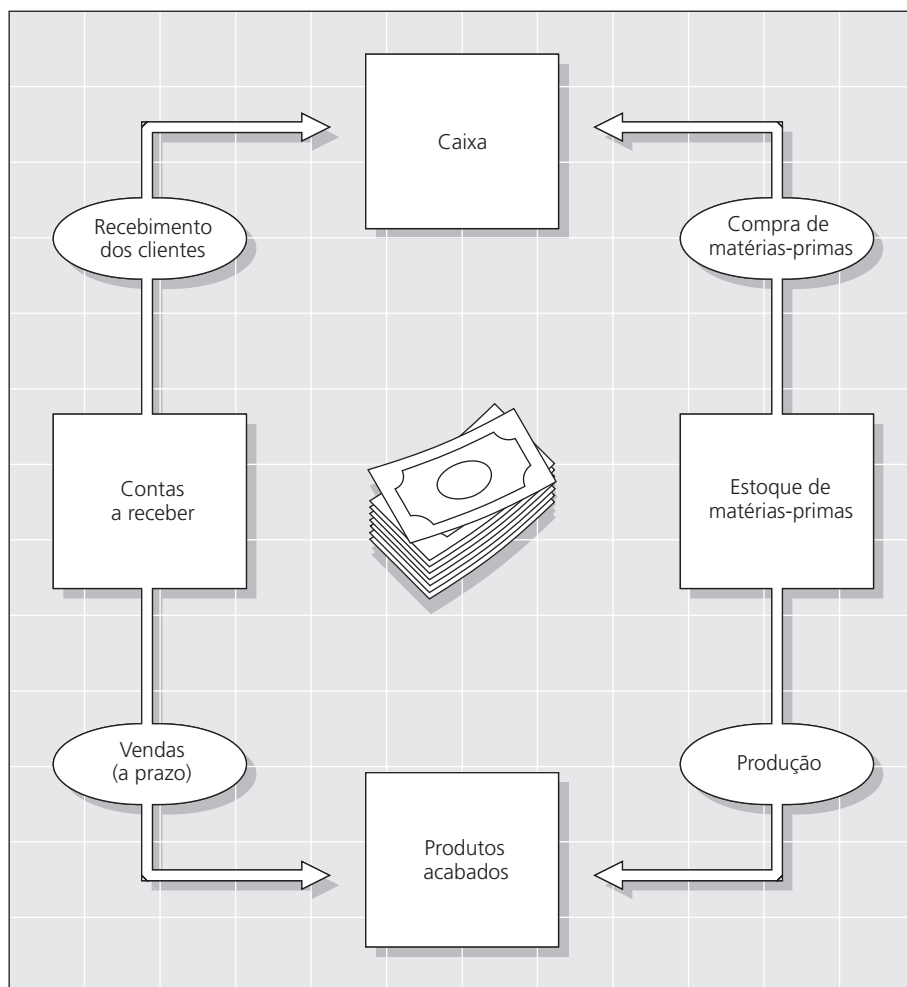


Figura 12.3 O ciclo de caixa.

Fonte: SANVICENTE, Antonio Zoratto. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1988. p. 121.

Para evitar surpresas desagradáveis, o caixa precisa ser devidamente planejado, de acordo com o ciclo de caixa da empresa. Em geral, a previsão do fluxo de caixa é feita em uma planilha de computador. Parte do boletim diário da tesouraria, que deve indicar o fluxo diário das entradas e saídas de recursos financeiros.

Tabela 12.4 Boletim diário da tesouraria

Contas	Movimento do dia	Acumulado	Orçado no mês
Saldo inicial:			
Entradas:			
Vendas à vista			
Vendas a prazo			
Cobrança bancária			
Financiamentos			
Receitas financeiras			
Total de entradas:			
Saídas:			
Fornecedores			
Impostos			
Despesas com pessoal			
Despesas comerciais			
Despesas de produção			
Despesas financeiras			
Despesas tributárias			
Imobilizações			
Despesas gerais			
Total de saídas:			
Saldo final:			

O boletim diário da tesouraria passa a ser ampliado para o boletim mensal da tesouraria, bastando apenas acrescentar os dias úteis do mês na tabela representada pela Tabela 12.4. Com os dados obtidos no decorrer do mês, pode-se projetar o resultado mensal da empresa, como na Tabela 12.5 a seguir.

Tabela 12.5 Projeção do resultado mensal da empresa

1	Receita bruta de vendas	R\$
2	Impostos sobre vendas (____ %)	R\$
3	Receita líquida de vendas	R\$
4	Custo direto dos produtos vendidos	R\$
5	Lucro bruto	R\$
6	Despesas operacionais	R\$
	a. Despesas administrativas	R\$
	b. Despesas de vendas	R\$
7	Lucro operacional	R\$

[illegible]

O item *recebimentos* inclui todas as entradas de caixa no período, como vendas à vista, cobrança de vendas a crédito e outros recebimentos.

A informação fundamental para qualquer previsão de fluxo de caixa é a estimativa de vendas que a empresa pretende realizar. Tendo por base essa estimativa, pode-se calcular as entradas e as receitas da empresa e os gastos relacionados com produção, estoques e distribuição, isto é, o fluxo das entradas e saídas de dinheiro. Também é possível determinar o nível de imobilizado necessário e o financiamento a ser captado para assegurar a previsão de produção e vendas.

A primeira tarefa na elaboração da previsão de fluxo de caixa é a projeção dos recebimentos. A previsão de vendas é um item inicial meramente informativo e serve como subsídio para dimensionar as receitas operacionais da empresa em decorrência das vendas esperadas dos produtos/serviços produzidos. As vendas à vista devem ser colocadas mês a mês no orçamento de caixa. Suponhamos que tradicionalmente as vendas sejam realizadas nas seguintes proporções: 20% das vendas são à vista, 50% com faturamento para 30 dias e 30% com faturamento para 60 dias. Deve-se, então, projetar com essas expectativas. Se a previsão de vendas, em termos monetários, for R\$ 100 mil em setembro, R\$ 200 mil em outubro e R\$ 300 mil em novembro, então, a projeção dos recebimentos para o orçamento de caixa será como a demonstração da Tabela 12.7 a seguir.

Tabela 12.7 Programação dos recebimentos da previsão de fluxo de caixa

Itens	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
Recebimentos:				
Vendas à vista (20%)	20.000	40.000	60.000	——
Cobranças após 30 dias (50%)	50.000	100.000	150.000	——
Cobranças após 60 dias (30%)	30.000	60.000	90.000	——
Outros recebimentos (0%)	——	——	——	——
Total de recebimentos:	100.000	200.000	300.000	——

Projetados os recebimentos, a segunda tarefa na elaboração da previsão do fluxo de caixa é projetar os pagamentos. Os pagamentos incluem todos os desembolsos de caixa no decorrer do período considerado. Os pagamentos mais comuns são, entre outros:

- compras à vista;
- pagamento de duplicatas;
- pagamento de dividendos a acionistas;
- aluguéis;
- salários do pessoal;
- recolhimento de impostos;
- aquisição de equipamentos;
- pagamento de juros.

Todos os pagamentos deverão ser incluídos no período considerado.

Para facilitar a apresentação do assunto, ignoraremos os demais itens de pagamentos e nos concentraremos nas compras. Suponhamos que as compras representem tradicionalmente 50% das vendas da empresa, sendo 10% delas pagas à vista, 50% com faturamento para 30 dias e os 40% restantes com faturamento para 60 dias. Deixando de lado, provisoriamente, os demais itens de pagamentos, pode-se programar os pagamentos de compras no orçamento de caixa da maneira que observamos na Tabela 12.8 a seguir.

Tabela 12.8 Programação dos pagamentos para o orçamento de caixa

Itens	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.
Pagamentos:				
Vendas à vista (20%)	10.000	20.000	30.000	—
Cobranças após 30 dias (50%)	25.000	50.000	75.000	—
Cobranças após 60 dias (30%)	15.000	30.000	45.000	—
Outros recebimentos (0%)	—	—	—	—
Total de pagamentos:	50.000	100.000	150.000	—

Projetados os recebimentos e os pagamentos, a terceira tarefa na elaboração da previsão de fluxo de caixa é calcular o fluxo líquido de caixa, subtraindo-se os pagamentos dos recebimentos em cada mês. A seguir, soma-se o saldo inicial de caixa de cada mês ao fluxo líquido de caixa para se chegar ao saldo final de caixa de cada mês. Finalmente, subtrai-se do saldo final de caixa o saldo mínimo de caixa, para saber se há excesso (saldo positivo) ou insuficiência de caixa (saldo negativo).

Se o saldo final de caixa for menor que o saldo mínimo de caixa, há necessidade de um financiamento. Se o saldo final de caixa for superior ao saldo

mínimo de caixa, existe um saldo de caixa excedente, que deve ser aplicado no mercado financeiro.

O objetivo fundamental da previsão do fluxo de caixa é operar de modo a requerer sempre um mínimo de dinheiro em caixa, isto é, um pequeno saldo positivo, bem como evitar a necessidade de financiamento externo para cobrir eventuais *deficits*. Cada um dos itens da previsão do fluxo de caixa pode ser desdobrado e detalhado de acordo com as necessidades de cada empresa.

Ao longo das operações da empresa, à medida que a previsão de fluxo de caixa vai ocorrendo, ele passa a ser real. Deve-se comparar o previsto com o realizado para verificar possíveis distorções e aprender com os erros para evitá-los no futuro. Nos períodos seguintes é interessante comparar o estimado e o real para que as futuras previsões de fluxo de caixa sejam mais realistas.

Tabela 12.9 Exemplo de um fluxo de caixa (em R\$)

Itens	jan.	fev.	mar.	abr.	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.	dez.	Total
Entradas													
1 Vendas		5.000	5.000	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	7.000	8.000	10.000	75.000
2 Empréstimos bancários	4.000												4.000
3 Capital dos sócios	10.000												10.000
4 Outras entradas													
Total de entradas	14.500	5.000	5.000	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000	45.000	7.000	8.000	10.000	89.000
Saídas													
5 Aluguel	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
6 Retiradas dos sócios	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	13.000
• Honorários													
• Despesas com veículos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	380
• Combustível	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	380
• Propaganda e promoção	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	100	650
• Seguro	300												300
• Custos comerciais			200		200		200		200		200		1.000
• Limpeza													
• Luz/Água/Gás	50		50		50		50		50		50		300
• Juros bancários			100		100		100		100		100		600
• Custos financeiros													
• Correio													
• Manutenção e reparos													
• Outras despesas	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
• Salários dos funcionários	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	13.000
• Encargos sociais e trabalhistas	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3.360
• Material de escritório													
• Estoque e matérias-primas	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000	3.000	3.000	4.000	5.000	5.000	6.000	9.000	46.000
• Telefone/Fax/Internet	80	80	80	80	80	80	80	80	100	100	100	100	1.040
• Despesas de viagens													
• Impostos e taxas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
• Gastos de capital													
Total de saídas	5.170	4.820	5.170	4.820	6.160	5.820	6.170	6.820	8.190	7.840	8.190	13.930	67.000
Fluxo de caixa líquido	8.830	180	-170	180	-170	180	-170	-820	-2.190	-840	-190	-3.930	
Balanco inicial		8.830	9.010	8.840	9.020	8.850	9.030	8.860	8.040	5.850	5.010	4.820	
Balanco final	8.830	9.010	8.840	9.020	8.850	9.030	8.860	8.040	5.850	5.010	4.820	890	

Nesse sentido, a administração do caixa requer alguns cuidados básicos, a saber:

- adiamento dos pagamentos de duplicatas, sem prejudicar o conceito de crédito da empresa;
- aproveitamento de quaisquer descontos financeiros nos pagamentos;
- giro dos estoques com a maior rapidez possível, evitando as faltas de estoques, que podem interromper a linha de produção ou provocar perdas de vendas;
- recebimento das duplicatas no menor tempo possível, sem perder vendas por cobrar rigidamente; esse objetivo pode ser alcançado por meio de descontos financeiros adequados para incentivar o pagamento antecipado.

A Figura 12.4 a seguir permite a visualização do fluxo de caixa com suas entradas e saídas.

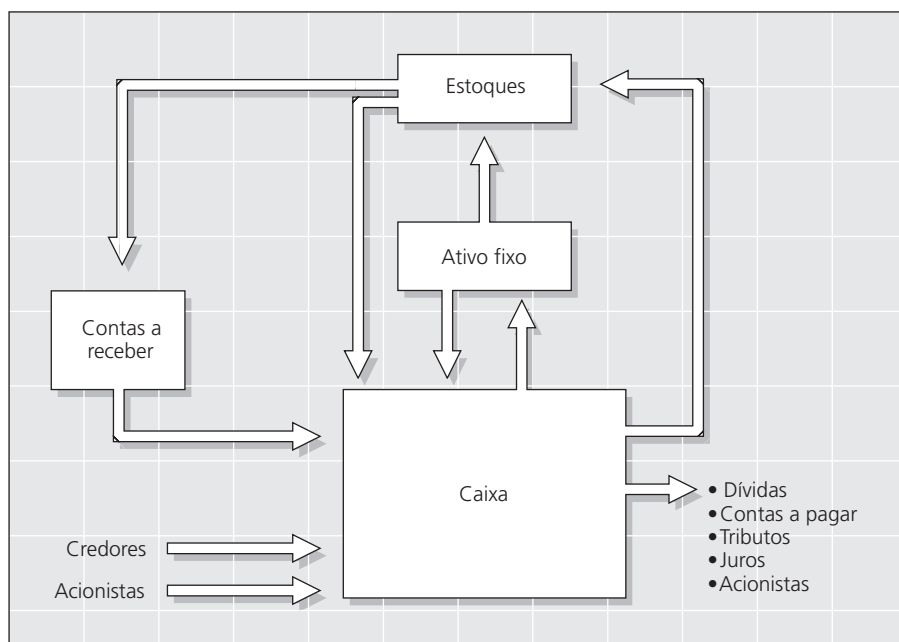


Figura 12.4 O fluxo de caixa.

O fluxo de caixa constitui o termômetro do dia-a-dia da empresa, ou seja, mostra o comportamento da empresa quanto aos recebimentos e aos pagamentos de suas operações cotidianas.



Dicas para montar a previsão do fluxo de caixa

Nada como um modelo já pronto para adaptar, ajustar e começar. Observe os itens a seguir.

1. Comece fazendo o boletim diário da tesouraria para saber a estimativa de entradas (vendas) e de saídas (despesas) de dinheiro no caixa. Essa operação indica o total do capital necessário para o início das atividades. É conveniente criar uma planilha no computador com linhas para os itens mais relevantes da empresa.
2. Crie as colunas para os meses, começando pelo primeiro mês de atividade do negócio, e adicione uma coluna final para o total do ano.
3. Faça o registro das estimativas de receitas. Estime as vendas e todas as entradas de dinheiro. Calcule o total das receitas.
4. Faça o registro das estimativas de despesas. Estime todas as saídas de dinheiro do caixa. Calcule o total das despesas.
5. Faça o balanço final entre o total das receitas e o total das despesas.
6. Considere também suas retiradas de dinheiro para cobrir suas despesas pessoais.
7. Verifique os saldos mensais positivos (em quais itens sobra dinheiro para aplicar) e negativos (em quais itens falta dinheiro) para estimar eventuais empréstimos ou financiamentos para cobrir o fluxo de caixa.
8. Inclua o pagamento de empréstimos ou financiamentos no registro das despesas (saídas) no fluxo de caixa.
9. Não se esqueça de incluir também o dinheiro para compra de estoque ou matérias-primas (quase sempre bancadas com o crédito automático e com a aquisição de equipamentos).

ATIVOS CIRCULANTES

Os principais ativos circulantes são as contas a receber e os estoques, que constituem cerca de 80% de todos os ativos circulantes da maioria das empresas industriais de porte médio. Daí a extrema importância da administração dos ativos circulantes da empresa, que será analisada separadamente da administração das contas a receber e da administração financeira dos estoques.

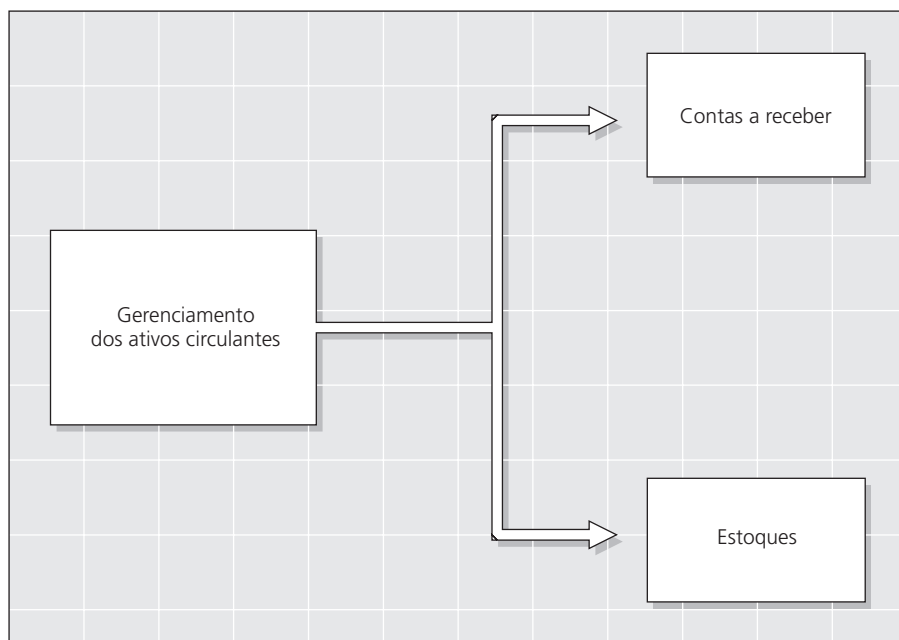


Figura 12.5 O gerenciamento dos ativos circulantes.



Qual é o risco do negócio?

Quando o negócio apresenta um padrão de receita volátil ou pouco regular, a previsão de entrada de dinheiro em caixa torna-se precária. Isso traz duas consequências perigosas:

- a empresa pode não ter condições de cumprir suas obrigações de pagamento nos prazos devidos (a possibilidade de insolvência torna-se maior);
- a irregularidade no fluxo de caixa provoca instabilidade do volume de lucros (essa irregularidade pode baixar o valor da empresa).

A avaliação do risco do negócio depende diretamente da previsão de receita e de outras variáveis que podem influenciar o fluxo de caixa. Existem custos operacionais fixos — como depreciação, despesas operacionais e salários do pessoal — que são inerentes ao funcionamento de certas empresas. Se uma empresa tem custos operacionais fixos elevados, a possibilidade de insolvência aumenta, pois os custos fixos não se reduzem no caso de uma eventual redução ou queda da produção. Isso aumenta a flutuação dos lucros. Por outro lado,

itens como depreciação — que não correspondem à saída de caixa — podem influenciar a flutuação dos lucros, mas não aumentam a possibilidade de que a empresa fique sem dinheiro em caixa.

Contas a receber

As contas a receber — e principalmente as duplicatas a receber — representam a concessão de créditos em conta corrente aos clientes. Na realidade, as contas a receber existem para conservar os atuais clientes e atrair novos e são necessárias em quase todas as atividades comerciais no mundo moderno. A administração das contas a receber deve ser feita de modo a minimizar o investimento e, ao mesmo tempo, manter um nível adequado de serviço aos clientes. Existem três aspectos importantes da administração de contas a receber: as políticas de crédito, as condições de crédito e as políticas de cobrança. Vejamos cada um deles.

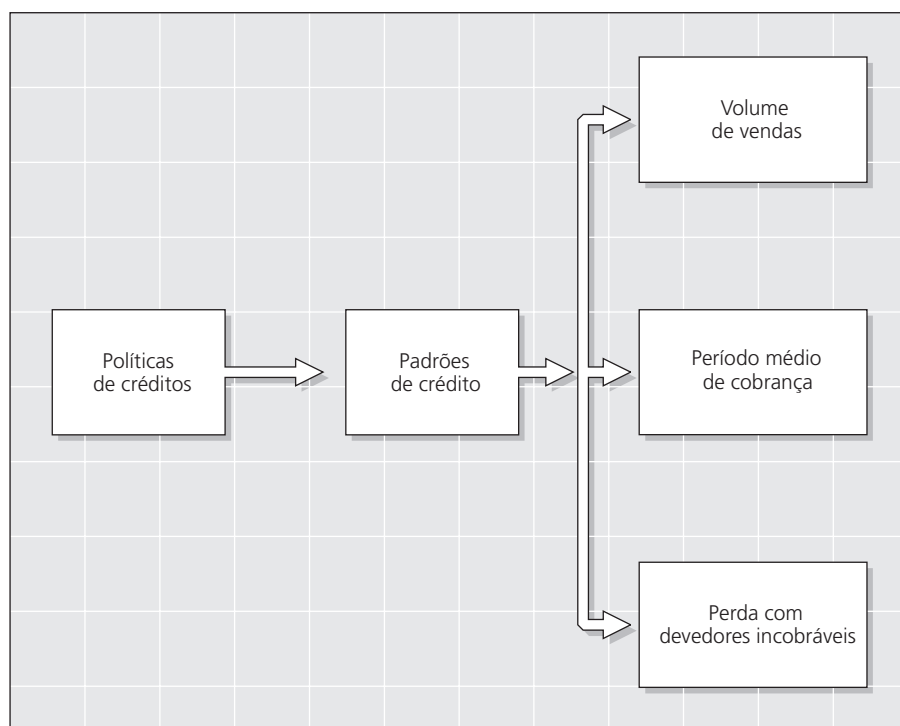


Figura 12.6 Principais variáveis que afetam a política de crédito.

1. **Políticas de crédito.** A política de crédito serve para indicar as bases para a concessão de crédito ao cliente e o valor máximo desse crédito. Em outras palavras, a política de crédito fornece os padrões de crédito para o atendimento aos clientes. Os padrões de crédito definem os critérios mínimos para a concessão de crédito ao cliente, como as classificações de crédito, referências de crédito, prazos médios de pagamento, índices financeiros etc. As políticas de crédito dependem de certas variáveis que podem afrouxar ou apertar os padrões de crédito. Essas variáveis são:

- **volume de vendas:** depende, muitas vezes, dos padrões de crédito; a mudança nos padrões de crédito pode provocar aumento ou diminuição das vendas se os padrões forem afrouxados ou apertados.
- **período médio de cobrança:** há um custo de manutenção de contas a receber em carteira; quanto maior o volume de duplicatas a receber, tanto maior será o custo de mantê-las; quando a empresa afrouxa seus padrões de crédito, tende a ocorrer um aumento das duplicatas a receber e do custo de sua manutenção; ao passo que, quando a empresa arrocha os padrões de crédito, tende a ocorrer uma diminuição das duplicatas a receber e do custo de mantê-las.
- **perda com devedores incobráveis:** o risco de uma conta tornar-se incobrável tende a aumentar quando os padrões de crédito são afrouxados e tende a diminuir quando os padrões se tornam mais seletivos ou restritivos.

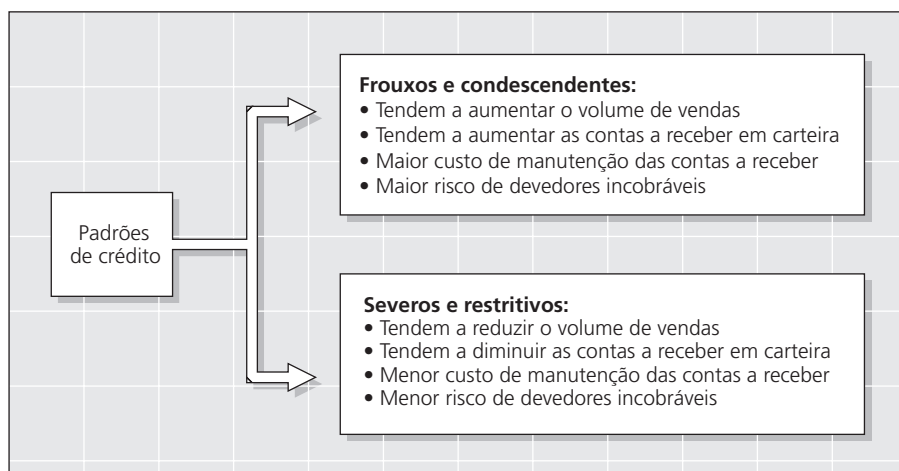


Figura 12.7 A influência dos padrões de crédito.

Definidos os padrões de crédito, a empresa precisa de procedimentos para analisar e avaliar cada um dos clientes que solicitam crédito (credibilidade) e qual será o montante máximo de crédito que cada cliente pode receber, de acordo com a política de crédito estabelecida. Com os procedimentos de análise de crédito, a empresa pode determinar uma linha de crédito (montante máximo de crédito) que cada cliente pode receber em qualquer época, independentemente de nova avaliação.

A análise do crédito destinado a cada cliente depende de informações e referências bancárias e comerciais, demonstrações financeiras etc., além do próprio histórico do cliente quanto às compras e pagamentos já efetuados.

2. Condições de crédito. As condições de crédito constituem as condições de pagamento exigidas dos clientes que compram a prazo. Elas costumam especificar:

- desconto financeiro para pagamento antecipado ou para pagamento à vista;
- período de desconto no qual o cliente pode pagar com o desconto financeiro;
- período de crédito, ou seja, prazo determinado para o cliente efetuar o pagamento;
- condições de crédito que afetam a lucratividade da empresa: quanto maiores os descontos financeiros, os períodos de descontos e os prazos de crédito concedidos, tanto menor a lucratividade da empresa.

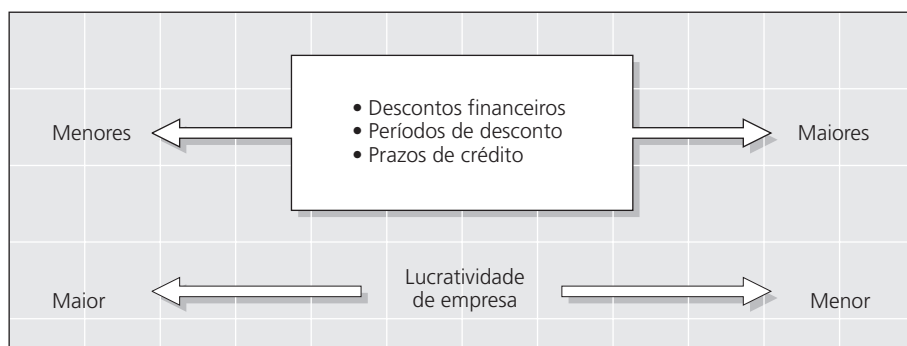


Figura 12.8 Influência das condições de crédito na lucratividade da empresa.

3. **Políticas de cobrança.** As políticas de cobrança representam os procedimentos adotados pela empresa para o recebimento das contas a receber nas datas de seus vencimentos. Elas podem ser avaliadas pelo número de clientes inadimplentes ou incobráveis. Na realidade, esse número depende também das políticas de crédito, nas quais a empresa se baseou para conceder crédito aos clientes.

Para reduzir o nível dos devedores incobráveis, a empresa precisa aumentar os gastos com cobrança. Esses gastos adicionais com cobrança deverão reduzir as perdas com os devedores incobráveis, caso contrário, esses esforços representarão simplesmente um gasto a mais, sem nenhum retorno para a empresa.

Assim, o gerenciamento das contas a receber deve basear-se em critérios fundamentados em políticas de crédito, condições de crédito e políticas de cobrança adequadas às necessidades da empresa.

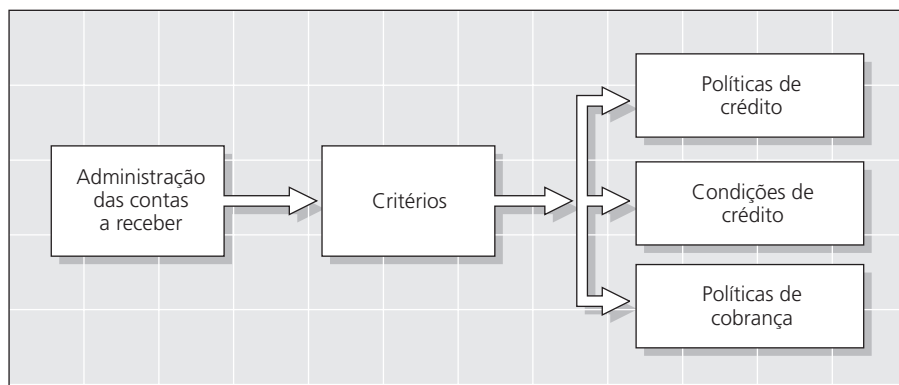


Figura 12.9 Os três fundamentos do gerenciamento das contas a receber.



Como vão os seus resultados operacionais?

Se você estimou seus custos (variáveis e fixos) e receitas, é possível montar uma planilha de resultados operacionais mensais para saber como vai o seu empreendimento. A linha sobre a margem de contribuição indica a lucratividade dos itens comercializados. Quando detalhada por produto, ela mostra

como cada produto contribui para o pagamento dos custos fixos e das despesas administrativas e, no geral, para o lucro do empreendimento. Isso permite que você verifique quais são os produtos que merecem maior esforço de vendas. O essencial é que a margem de contribuição total — também chamada margem de cobertura — seja positiva. O ponto de equilíbrio mostra o momento em que as vendas pagam as despesas e começam a gerar lucro. Da margem de contribuição, deve ser descontado o total de custos fixos para o cálculo da lucratividade do negócio. Assim, deduzidos os impostos que incidem sobre o lucro operacional se o lucro líquido permitir a definição da taxa de retorno (tempo para o retorno do dinheiro investido). Para tanto, utilize a planilha a seguir como modelo.

Tabela 12.10 Planilha de resultados operacionais mensais

Discriminação		Valor em R\$
1	Faturamento mensal	
2	Custos variáveis	
	Materiais diretos	
	Mão-de-obra direta	
	Mão-de-obra de terceiros	
	Comissões sobre vendas	
3	Subtotal 1	
4	Custos fixos	
5	Custos totais (3 + 4)	
6	Margem de contribuição (1 – 3)	
7	Ponto de equilíbrio (4 : 6)	
8	Lucro operacional (1 – 5)	
9	Lucratividade (8 : 1)	
10	Imposto sobre o lucro	
11	Lucro líquido (8 – 10)	
12	Taxa de retorno	

Gerenciamento financeiro dos estoques

Os estoques constituem um ativo circulante necessário para que a empresa possa produzir e vender com um mínimo de risco ou preocupação. Representam um meio de investimento de recursos e podem alcançar uma proporção enorme dos ativos totais.

A administração dos estoques apresenta aspectos financeiros que exigem um estreito acompanhamento dos setores da empresa que cuidam dos estoques — como a produção, o almoxarifado ou as vendas. Os setores que cuidam dos estoques sempre estão voltados para a facilitação do fluxo físico de produção e de comercialização, enquanto o gerenciamento financeiro se preocupa com o lucro, com a liquidez da empresa e com a boa aplicação dos recursos empresariais. Assim, a administração dos estoques precisa também atender a um objetivo financeiro e não apenas a um objetivo logístico, produtivo ou de comercial.

Deve-se verificar constantemente se não existem recursos investidos em demasia em todos os tipos de estoque da empresa. O estoque é um investimento que consome dinheiro e que precisa ser dimensionado na exata medida das necessidades da empresa.

■ COMO ENTENDER AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Além de ter um bom contador, o empreendedor precisa ter um mínimo conhecimento sobre as demonstrações financeiras. A Lei nº 6.404/76 determina que, ao fim de cada exercício social, a empresa — dependendo de sua forma jurídica e do seu tamanho — deverá elaborar as seguintes demonstrações financeiras, tendo por base a sua escrituração mercantil:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE);
- Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos (Doar).

Ainda de acordo com a citada lei, todas as demonstrações financeiras deverão ser complementadas por notas explicativas e quadros analíticos ou demonstrações contábeis para o esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício. As demonstrações financeiras de cada exercício deverão ter a indicação dos valores correspondentes às demonstrações do exercício anterior para melhor comparação.

O Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) constituem as demonstrações financeiras primárias. A análise e as demonstrações financeiras — ou, simplesmente, a análise de balanço — formam um conjunto de meios, primários ou secundários, pelos quais as condições financeiras

e operacionais de uma empresa são examinadas e avaliadas. A finalidade da análise das demonstrações financeiras é proporcionar uma visão comparativa da situação financeira e do desempenho da empresa.

A análise das demonstrações financeiras é importante tanto do ponto de vista interno quanto do externo da empresa. Do ponto de vista interno, permite à própria empresa diagnosticar sua situação financeira e tomar as medidas necessárias para melhorá-la ou para corrigi-la. Do ponto de vista externo, oferece a terceiros as condições para avaliar o desempenho financeiro e operacional da empresa e tomar decisões sobre suas transações com ela. É o caso de bancos e instituições financeiras, de investidores, de acionistas, de fornecedores, que precisam constantemente conhecer as condições financeiras das empresas a fim de tomarem suas decisões sobre as transações e intercâmbios com elas.

Balanço patrimonial

O Balanço Patrimonial é uma demonstração financeira que reflete com clareza a situação do patrimônio da empresa em um determinado momento. É montado no final de cada exercício social da empresa e constitui a representação sintética dos elementos que compõem o patrimônio em uma determinada data.

Como o patrimônio da empresa é constituído de bens, direitos e obrigações, a estrutura do balanço patrimonial é composta de dois grandes grupos. Por definição, a soma deles deve ser equivalente:

- **ativo:** o lado esquerdo do balanço é composto de bens e direitos pertencentes à empresa, ou seja, as aplicações de recursos em bens e direitos; o ativo mostra a natureza dos valores nos quais a empresa aplicou seus recursos, como dinheiro, estoques, créditos, valores mobiliários, bens em uso etc.;
- **passivo:** o lado direito do balanço é composto de obrigações com credores e terceiros, ou seja, as várias fontes de recursos que permitem as aplicações no ativo; o passivo mostra a origem dos recursos da empresa, como capital, lucros, fornecedores, bancos etc.

A estrutura do balanço patrimonial costuma ser assim apresentada:

Tabela 12.11 Estrutura simplificada do balanço patrimonial

Ativo		Passivo	
Ativo circulante		Passivo circulante	
Disponível em caixa/Bancos		Dívidas com fornecedores	
Créditos com clientes		Dívidas com instituições financeiras	
Estoques		Contribuições a pagar	
Títulos e valores mobiliários		Impostos a pagar	
Despesas do exercício seguinte		Títulos e contas a pagar	
Realizável a longo prazo		Exigível a longo prazo	
Empréstimos a sócios e diretores		Créditos de sócios e diretores	
Empréstimos a firmas interligadas		Créditos de firmas interligadas	
Futuros		Resultados de exercícios	
Ativo permanente		Rendas antecipadas	
Investimentos		Patrimônio líquido	
Participações em empresas		Capital	
Imóveis		Capital subscrito e a realizar	
Imobilizado		Reservas de capital	
Bens de uso		Reservas de reavaliação	
Outros valores		Reservas de lucros	
Diferido		Lucros (ou prejuízos) acumulados	
Total do ativo			
		Total do passivo	

O balanço patrimonial pode ser resumido pela equação

$$A = PE + PL$$

em que:

- A = ativo total: é a soma dos bens e direitos da empresa, o total de recursos à disposição;
- PE = passivo exigível: é a soma das obrigações e dívidas com terceiros;
- PL = patrimônio líquido: é a soma do capital, das reservas, dos lucros acumulados menos a soma do capital a integralizar e dos prejuízos acumulados; é o capital próprio, isto é, o capital que pertence aos proprietários ou acionistas e que mede a riqueza da empresa.

Os valores enumerados no balanço patrimonial constituem os saldos das várias contas do plano de contas de ativo e de passivo em um determinado dia. Nessa data, o balanço especifica qual é o estoque existente, quanto a empresa vendeu no período, quanto pagou de salários, quanto deve de impostos etc.

Demonstração do resultado do exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um demonstrativo financeiro que serve para exprimir com clareza o resultado que a empresa obteve no exercício social. A DRE mostra as conseqüências — o lucro ou o prejuízo — das operações da empresa realizadas em um determinado período, bem como os fatores — despesas e receitas — que determinaram esse resultado positivo ou negativo. A DRE é também denominada demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados.

A DRE começa com a receita bruta (valor do faturamento das vendas ou dos serviços, isto é, a receita total da empresa) e, mediante sucessivas adições e subtrações, chega ao resultado líquido do exercício.

A estrutura da DRE pode ser esquematizada como na Tabela 12.12 a seguir.

Tabela 12.12 Estrutura da demonstração do resultado do exercício

Demonstração do resultado no exercício		
	Receita bruta	
(menos)	Deduções da receita bruta	
(igual a)	Receita líquida	
(menos)	Custo da receita	
(igual a)	Lucro bruto	
(mais)	Outras receitas operacionais	
(menos)	Despesas operacionais	
(igual a)	Lucro operacional	
(menos)	Despesas extra-operacionais	
(mais)	Receitas extra-operacionais	
(mais ou menos)	Resultado da correção monetária	
(igual a)	Resultado antes do imposto de renda	
(menos)	Provisão para imposto de renda	
(menos)	Participações diversas (diretores/empregados)	
(igual a)	Lucro ou prejuízo líquido	
	Lucro líquido por ação	

O lucro líquido representa o resultado do exercício depois de descontada a provisão para o Imposto de Renda. Se dividirmos o lucro líquido pela receita e multiplicarmos por 100, teremos a margem de lucro sobre as vendas. A margem de lucro sobre as vendas mede o quanto a empresa lucrou para cada R\$ 100,00 faturados.

INDICADORES DE DESEMPENHO DO NEGÓCIO

Para ser bem-sucedido no seu empreendimento, você precisa definir os indicadores de desempenho do seu negócio a fim de monitorá-los e avaliá-los continuamente. Há uma infinidade de opções e cada empresa escolhe e define os indicadores mais adequados ao seu negócio. Um indicador de desempenho deve representar os aspectos prioritários e relevantes do negócio, aqueles que definem e asseguram o sucesso. Por essa razão, estão intimamente relacionados com os fatores críticos de sucesso que apontamos anteriormente. A seguir, há uma listagem de indicadores de desempenho como sugestão.²

1. **Qualidade:** deve ser definida externamente com o cliente. Em cada elemento da cadeia produtiva, há uma jornada de qualidade a ser desenvolvida.
2. **Produtividade:** também deve ser definida externamente quando são comparadas as entradas e as saídas do negócio.
3. **Eficácia:** também é definida externamente quando são avaliados os resultados medidos nas saídas dos processos.
4. **Eficiência:** define-se também externamente quando se avaliam os custos na entrada dos processos.
5. **Lucratividade:** também é definida externamente quando se comparam as entradas com o valor gerado para os clientes.

² CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA Neto, Edgard Pedreira. *Administração estratégica: em busca do desempenho superior — uma abordagem além do balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.

6. **Inovação:** deve ser definida internamente quando se avalia a capacidade das pessoas e das equipes para inovar.
7. **Qualidade de vida:** definida internamente quando o clima organizacional é medido e quando a cultura da empresa é avaliada.
8. **Responsabilidade social:** é definida externamente quando o impacto positivo do empreendimento é avaliado na comunidade.

Cálculo do crescimento do negócio

O cálculo do crescimento, em sua fórmula mais simples, constitui uma razão entre dois ou mais números apurados durante determinado período. Se o seu negócio teve uma receita de 100 em um ano e de 120 no ano seguinte, a taxa de crescimento será: $120 - 100 : 100 = 20\%$. A fórmula para expressar a taxa de crescimento do negócio é

$$C = \frac{x1 - x0}{x0}$$

em que:

- C = taxa de crescimento para o período considerado;
- X1 = valor da variável no fim do período considerado;
- X0 = valor da variável no início do período considerado.

O período pode ser de dias, meses ou anos ou ainda períodos maiores, como dois, três ou mais anos. A equação pode ser utilizada para períodos já passados. A taxa de crescimento também pode ser aplicada para certas variáveis — como ativo ou passivo — registradas em um determinado período.

Cálculo do retorno sobre o investimento

Qualquer negócio implica a aquisição de bens para fabricar um produto ou prestar um serviço. Além do investimento em bens de ativo fixo — como edifícios, instalações, equipamentos —, os valores de capital investido em estoque, financiamento e caixa também devem ser considerados. Assim, é importante verificar se esse investimento está produzindo resultados. O retorno do investimento, ou ROI — do inglês *return on investment* —, significa o quanto um determinado investimento está produzindo em retornos ou resultados.

A equação do ROI serve para demonstrar se o retorno do investimento de um negócio está aumentando ou diminuindo. A fórmula mais simples do ROI é

$$\text{ROI} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{ativo total}} = \frac{\text{vendas}}{\text{ativo total}} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{vendas}}$$

O ROI é determinado pela relação entre o lucro líquido e o ativo total investido no negócio. Pode ser o produto de dois outros cálculos. O primeiro deles é o giro do ativo, que é calculado quando as vendas são divididas pelo ativo total. O segundo é o índice de margem de lucro líquido, que é calculado quando o lucro líquido é dividido pelas vendas.

Assim, a moral da história mostra que o empreendedor pode aumentar o ROI de duas maneiras diferentes:

- gerando mais vendas para cada quantia investida;
- aumentando a margem de lucro sobre o valor das vendas.



O ROI da Alfa Ltda.

A empresa Alfa tem uma expectativa de vendas para o ano no valor de R\$ 40 mil. A receita líquida esperada é de R\$ 5,5 mil e o total de capital investido no negócio foi de R\$ 25 mil.

O ROI é assim calculado: R\$ 5,5 mil: R\$ 25 mil = 22%.

Esse retorno pode ser desmembrado em dois componentes:

- componente do giro do ativo (vendas: ativo total) = R\$ 40mil: R\$ 25 mil = 1,6;
- componente da margem de lucro (lucro líquido: vendas) = R\$ 5,5 mil: R\$ 40 mil = 13,75%; multiplicando-se o índice de giro do ativo (1,6) pela margem de lucro (13,75%), encontramos o ROI da Alfa, ou seja, 1,6 x 13,75% = 22%.