

Organizando e administrando o negócio

Manual Etapa 4/Parte 1

Boas vindas!

Olá, caro empreendedor! É um prazer estar com você nesta etapa de sua viagem rumo ao sucesso empresarial.

A leitura deste manual *Organizando e administrando o negócio* indica que você, provavelmente, está com sua empresa registrada. Também indica que você está seguindo pelo caminho mais adequado, buscando informações e se preparando para melhorar suas atitudes empreendedoras.

Convidamos você a nos acompanhar em uma viagem sem volta. Planejamos fazer quatro paradas estratégicas, duas na edição deste mês da Revista *Empreendedor* e duas no mês de novembro:

Primeira parada: Ventos da mudança

Segunda parada: Ferramentas gerenciais práticas da viagem

Terceira parada: Obtendo resultados da viagem

Quarta parada: Novos rumos, de olho no futuro

ARRUMANDO AS MALAS

O objetivo principal desta etapa é orientá-lo sobre como avaliar os resultados de sua empresa: receita,

rentabilidade, ponto de equilíbrio, lucratividade, administração do fluxo de caixa, controle de contas a pagar e contas a receber, necessidade de capital de giro, controle de vendas e compras, etc. Bem, você percebeu que aqui encontrará várias ferramentas para administrar sua empresa.

Este manual oferecerá, também, orientações e informações sobre a organização administrativa mínima para manutenção do negócio, na forma de formulários padronizados que poderão ser adotados por sua empresa para o seu controle gerencial. Você pode acessá-los no endereço www.empreendedor.com.br e fazer o download.

Então, vamos iniciar as paradas principais rumo à boa administração de sua empresa.

PRIMEIRA PARADA: VENTOS DA MUDANÇA

Acreditamos que seu principal objetivo seja fazer o empreendimento crescer. Para isso, é preciso acompanhar o progresso, não se satisfazer com pouco e se adaptar à crescente concorrência e às constantes mudanças do mercado, além de pensar nos planos pessoais.

Começar um negócio é relativa-

mente fácil, mas mantê-lo saudável é, na verdade, um grande desafio. Se você pensa que muito trabalho e esforço bastam para alcançar bons resultados, reveja seus conceitos. Lembre-se: o sucesso é uma combinação de idéias, dedicação e preparo.

Isso quer dizer que devemos correr atrás de resultados. O lucro ou prejuízo de uma empresa, assim como sua liquidez (disponibilidade de dinheiro em caixa e/ou de valores que possam ser convertidos em dinheiro), representam o resultado de uma série de ações gerenciais bem adotadas.

Além disso, veja dois conceitos fundamentais que você deve sempre lembrar sobre o desempenho das empresas:

▶ Eficiência: ausência de desperdício;



Resultado é a consequência natural de um trabalho; é o retorno que o mercado fornece à empresa. É preciso, portanto, identificar as causas dos resultados. O resultado por si só não explica, mas demonstra, apresenta e dá pistas do que precisa ser feito e tratado. Se os números indicam e quantificam o desempenho de uma empresa, a quantidade e qualidade de conhecimento adquirido constituem capital para a nossa sobrevivência



uso econômico de recursos; menor quantidade de recursos para produzir mais resultados.

- ▶ **Eficácia:** capacidade de gerar resultados, grau de realização dos objetivos; capacidade de resolver problemas.

Agora que já fizemos uma pequena introdução, vamos às principais funções do processo de gestão.

Principais funções do processo de gestão

Caro empreendedor, a administração é o processo de tornar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. Temos que tomar decisões indispensáveis ao sucesso da empresa. Uma boa gestão pode ser dividida em quatro roteiros:

1 – **Planejar:** traçar metas e definir ações e recursos necessários para se obter um resultado desejado.

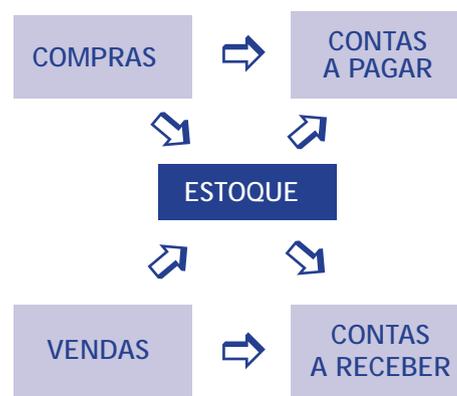
2 – **Organizar:** delegar autoridade, dividindo tarefas e responsabilidades entre as pessoas e distribuir os recursos necessários.

3 – **Liderar:** é conseguir que cada pessoa, voluntariamente, dê o melhor de si, formando um grupo de pessoas unidas, em torno de um objetivo comum.

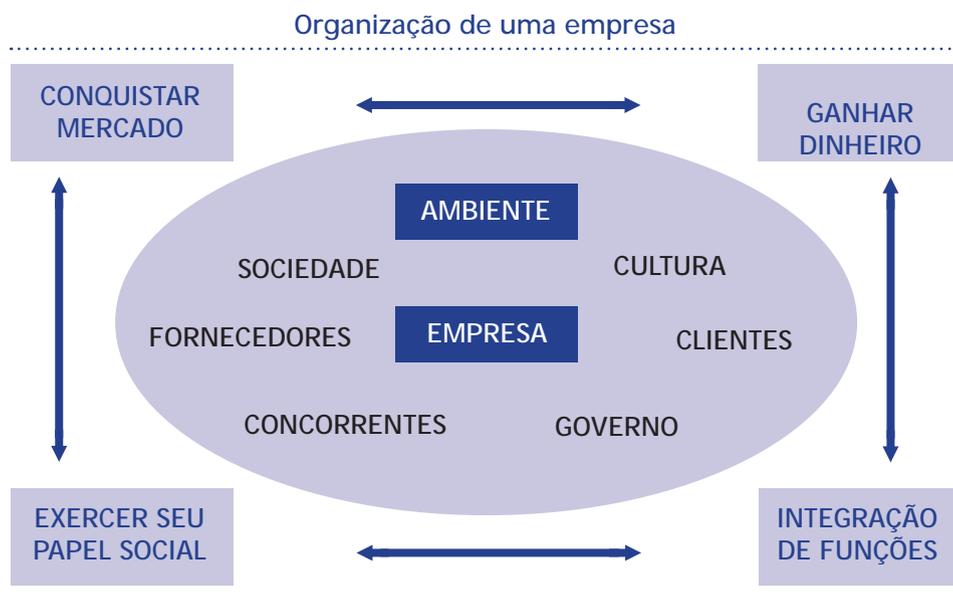
4 – **Controlar:** é acompanhar o desenvolvimento das tarefas e tomar decisões, visando à compatibilidade entre objetivos desejados e os resultados alcançados.

Dentro das várias ações empresariais, temos que destacar a série de fenômenos que se sucedem em uma ordem determinada, os quais influenciam de forma direta no resultado da

sua gestão empresarial, ou seja, o retorno do capital que você investiu nesta viagem rumo ao sucesso e que denominamos Ciclo Operacional. Ele é o conjunto das atividades sucessivas, até que estas atividades retornem ao seu ponto de origem, conforme você pode verificar no esquema a seguir:



Veja o mapa. Nele podemos visualizar todo o sistema de uma empresa:



Na próxima parada, veremos as ferramentas que o ajudarão a administrar sua empresa.

SEGUNDA PARADA: FERRAMENTAS GERENCIAIS PRÁTICAS DA VIAGEM

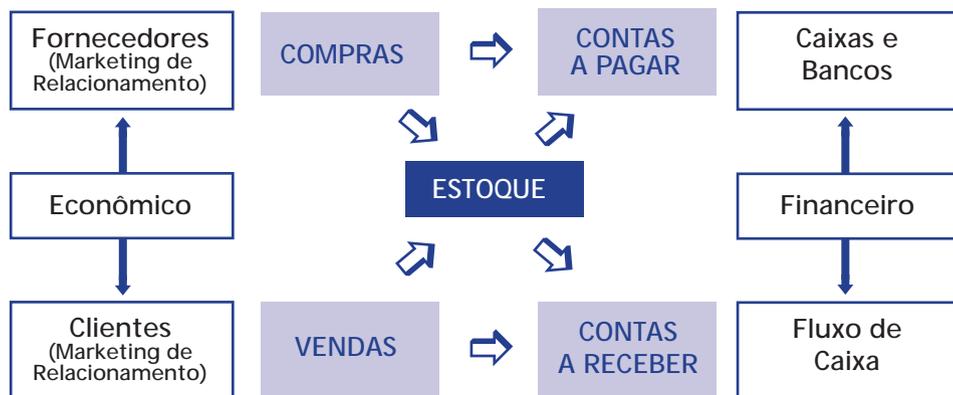
E então, caro empreendedor, curioso a respeito desta segunda parada? Nela conheceremos os controles administrativos que nada mais são do que instrumentos que auxiliam você a desenvolver bem os processos com-

preendidos em sua administração.

Depois de iniciado seu negócio, você precisará acompanhá-lo periodicamente, por meio de alguns controles básicos. Estes controles se mostrarão fortes aliados, ajudando-o a verificar se seus objetivos estão sendo alcançados e se não existe aumento, em excesso, nos itens de despesa ou desembolso.

Agora, convidamos você a ver o esquema que sintetiza os aspectos econômico-financeiros de sua empresa.

Aspectos Econômico-Financeiros



Fique ligado!

Desenvolva controles com seriedade e persistência. Organize informações e analise-as com frequência

CONSELHO EMPREENDEDOR

A importância do fluxo de caixa pode ser comparada ao “plano de vôo” de um avião. A rota e o destino já estão planejados, mas correções e adequações devem ser feitas se houver turbulência ou uma tempestade imprevista. Ele mostra o horizonte de curto e médio prazos, para que o empreendedor possa escolher os melhores percursos e evitar desastres.

Fonte: *O segredo de Luísa*, de Fernando Dolabela

Você deve estar se perguntando: “Mas que tipos de controles existem e para que servem?” Veremos, a seguir, alguns destes controles:

Controle de vendas

A adoção de um controle de vendas lhe possibilita prever receitas futuras e, conseqüentemente, programar as compras da sua empresa. Além disso, torna-se mais fácil acompanhar o comportamento mensal das vendas, as variações devido à sazonalidade, bem como o prazo médio concedido para os pagamentos realizados a prazo.

Controle de compras

A adoção de um controle de compras lhe possibilitará distribuir melhor suas compras para os meses seguintes, baseando-se nas previsões de vendas e nos compromissos assumidos. Este controle permitirá, também, a determinação do prazo médio das compras.

Controle de despesas

O controle de despesas tem como objetivo o melhor acompanhamento dos gastos mensais, bem como a verificação do comportamento de cada item de despesa, permitindo assim a aplicação de medidas que possam conter aquelas despesas que venham crescendo sem justificativa. O controle de despesas é indispensável à elaboração do cálculo dos custos e do preço de venda de um produto, serviço ou mercadoria. Os valores das despesas com pessoal, encargos sociais e pró-labore (Remuneração do Proprietário) podem ser extraídos da folha de pagamento. É bom estar atento ao pagamento de horas extras ou qualquer outro tipo de pagamento de pes-

soal que não constar em folha, a fim de que seja registrado no quadro.

É necessário o acompanhamento mensal das diversas despesas da sua empresa, no sentido de identificar qualquer variação fora do normal que ocorra, ou a indicação de tendência do aumento de algum tipo de despesa. Isso lhe possibilitará a tomada de medidas que evitem prejuízos ao seu negócio.

Controle de estoque físico

Este tipo de controle tem como objetivo básico informar a quantidade disponível de cada item existente na empresa, quer seja matéria-prima, quer seja mercadoria, e o quanto esta quantidade significa em valores monetários.

A elaboração de um controle quantitativo-financeiro diário, sobre os produtos ou mercadorias vendidas ou prestações de serviços efetuadas, é instrumento gerencial de grande importância para o acompanhamento de seu negócio. Pense nisso!

Compras de materiais/ compras de mercadorias

Os materiais utilizados por sua empresa na produção e no almoxarifado ou, no caso do comércio, as mercadorias vendidas, necessitam ser devidamente controlados, no que se refere aos volumes de compras e estoques.

Mas qual o objetivo de fazer tal controle? É evitar estocagens além das quantidades necessárias ao andamento adequado da sua empresa. Outro detalhe muito importante é que, dividindo o estoque final pelo consumo médio diário ou pelas vendas médias diárias, será possível estimar a quantidade de dias de produção em estoque ou de vendas em estoque.

Gestão financeira – controlando as finanças

O bom desempenho de seu negócio depende de dinheiro e de uma boa administração de recursos. Isto forma a base do sucesso, não é mesmo?

O caminho do lucro passa, obrigatoriamente, por uma gestão financeira eficiente. Gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos envolvendo o planejamento, análise e controle das atividades financeiras da empresa, visando a maximizar os resultados econômico-financeiros decorrentes de suas atividades operacionais.

Vejam, então, as principais funções da gestão financeira:

- ▶ **Análise e Planejamento Financeiro:** analisar os resultados financeiros e planejar ações necessárias para obter melhorias.
- ▶ **Captação e Aplicação de Recursos Financeiros:** analisar e negociar a captação dos recursos financeiros necessários e a aplicação dos recursos financeiros disponíveis.
- ▶ **Crédito e Cobrança:** analisar a concessão de crédito aos clientes e administrar o recebimento dos créditos concedidos.
- ▶ **Caixa:** efetuar os recebimentos e os pagamentos e controlar o saldo de caixa.
- ▶ **Contas a Receber:** controlar as contas a receber relativas às vendas a prazo.
- ▶ **Contas a Pagar:** controlar as contas a pagar relativas às compras a prazo, impostos, despesas operacionais, e outras.
- ▶ **Contabilidade:** registrar as operações realizadas pela empresa e emitir os relatórios contábeis.

Caro empreendedor, sigamos em frente. A partir de agora veremos juntos os conceitos mais importantes para planejar e acompanhar a vida financeira da sua empresa. Não deixe de continuar lendo atentamente!

Controles financeiros

O sucesso de uma empresa depende cada vez mais do grau de acerto da gestão financeira.

Você sabe qual é o princípio da administração financeira? É cuidar para que se tenha o recurso financeiro para saldar, em tempo, os compromissos assumidos com terceiros e maximizar os lucros. Os controles financeiros são os instrumentos que permitem ao empreendedor planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período.

Mostraremos, a seguir, alguns exemplos de controles financeiros:

Controle de caixa

Este controle é de grande importância, pois por meio dos registros feitos podemos conhecer a origem e o destino de todo o dinheiro movimentado pela empresa diariamente, ou seja, seu próprio histórico.

Controle de bancos

Sua finalidade é registrar as entradas e saídas de valores na conta bancária da empresa, permitindo o controle atualizado do seu saldo.

Controle de contas a receber

Possibilita o conhecimento dos seguintes pontos:

- ▶ Montante dos valores a receber;
- ▶ Contas vencidas e a vencer;
- ▶ Clientes que não pagam em dia;
- ▶ Como programar suas cobranças.

Controle de contas a pagar

Possibilita que você fique sempre informado sobre:

- ▶ Vencimento dos compromissos;
- ▶ Como estabelecer prioridades de pagamento;
- ▶ Montante dos valores a pagar.

Fluxo de caixa

Fluxo de caixa é o controle (que você deve fazer por escrito) de entradas e saídas de recursos financeiros



para um determinado período, visando à previsão da necessidade de buscar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis. Recomendamos que você faça esse controle diariamente.

Objetivos:

- ▶ Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários às operações econômico-financeiras da empresa.
- ▶ Utilizar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa para que não fiquem parados, estudando antecipadamente a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos.
- ▶ Saldar as obrigações da empresa nas datas de vencimento.
- ▶ Analisar as fontes de crédito que

CONSELHO EMPREENDEDOR

Antes de tudo, todo empresário ou administrador de empresa de qualquer tamanho deveria aprender um mínimo de contabilidade empresarial e gerencial para poder analisar documentos contábeis. A razão é simples: a primeira e insubstituível fonte de informações de controle em uma empresa ou organização de qualquer tipo é sua contabilidade.

Fonte: *Tamanho não é documento*, de Belmiro Valverde Jobim Castor

proporcionam empréstimos com menor custo, em caso de a empresa necessitar de recursos.

- ▶ Desenvolver, na empresa, o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber.
- ▶ Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa.
- ▶ Manter a empresa em permanente situação de liquidez e/ou giro.

As informações sobre os movimentos e dinheiro na empresa entradas/saídas/saldos oferecem uma visão dos volumes de dinheiro disponíveis e que são gerados e despendidos mensalmente por sua empresa.

Demonstrativo de resultados

Indica o volume de vendas, o custo

das mercadorias vendidas, as despesas variáveis, as despesas fixas, e apura o lucro líquido pelo regime de competência (no momento em que esses eventos ocorrem, independentemente de seu recebimento ou pagamento). O objetivo é mostrar o resultado financeiro (lucro ou prejuízo) das vendas realizadas no período.

No demonstrativo de resultados deverão constar o valor total das vendas realizadas no período, independentemente do seu recebimento, o custo das mercadorias vendidas, independentemente de seu pagamento, e as despesas decorrentes de suas atividades operacionais.

O registro dos recebimentos das vendas, dos pagamentos dos custos e das despesas é feito no Fluxo de Caixa.

ESCALA

Faremos agora um descanso e continuaremos nossa viagem na próxima edição da Revista *Empreendedor*, quando realizaremos a terceira e a quarta parada. Aproveite este mês para se aprofundar nas ferramentas de administração apresentadas. Há muitos livros e material na internet que podem lhe ajudar, assim como cursos específicos, alguns oferecidos pelo próprio Sebrae. Até lá!

Para tirar suas dúvidas referentes a este Programa entre em contato conosco pelo telefone 0800 643 0401 ou pelo e-mail: negociocerto@sc.sebrae.com.br