

Organizando e administrando o negócio

Manual Etapa 4/Parte 2

Olá, caro empreendedor! É um prazer estar com você em mais uma etapa de sua viagem rumo ao sucesso empresarial. Convidamos você a continuar a nos acompanhar nesta viagem sem volta, iniciada na edição de outubro da Revista *Empreendedor*. Já fizemos duas das quatro paradas estratégicas previstas em nosso roteiro, e agora em novembro vamos completar nossa jornada. Vamos lembrar quais são as paradas estratégicas?

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

Então vamos dar continuidade às paradas principais rumo à boa administração de sua empresa.

TERCEIRA PARADA: OBTENDO RESULTADOS DA VIAGEM

Pelo que vemos na primeira parte do Manual 4, temos que estar bem preparados para adotar todos os procedimentos e controles mais adequados para a empresa. Os formulários sugeridos encontram-se à disposição para download no Portal Empreendedor (www.empreendedor.com.br)

Para que você vá mais além em sua caminhada empreendedora, propomos uma revisão do que aprendemos na parada anterior. Acreditamos que, assim, você possa aprofundar seus conhecimentos.

Gastos:

- ▶ Pessoal;
- ▶ Aluguel;
- ▶ Manutenção;
- ▶ Matéria-prima;
- ▶ Gastos diversos, etc.

COMO ELABORAR O CONTROLE DE CAIXA?

1. Levante o saldo inicial dos recursos financeiros existentes na empresa (em dinheiro, cheques, tíquetes, bancos, etc.).
2. Registre diariamente todas as entradas de caixa (vendas à vista, recebimento de duplicatas, obtenção de empréstimos, etc.).
3. Registre diariamente todas as saídas de caixa (compras à vista, pagamento de duplicatas, de despesas fixas, de despesas variáveis, de despesas financeiras, retirada dos sócios, etc.).
4. Apure o saldo final de caixa (saldo inicial + entradas - saídas).
5. Confirme diariamente a existência do saldo final (em dinheiro, cheques, tíquetes, bancos, etc.).

COMO ELABORAR O CONTROLE DE ESTOQUE DE MERCADORIAS?

Você deverá manter controle do estoque pelo tipo de mercadorias/ produtos existentes na empresa da seguinte forma:

1. Registrar no Controle de Estoque as quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias/ produtos adquiridos.
2. Registrar no Controle de Estoque as quantidades, custo unitário e

Os custos representam, com certeza, uma das principais informações operacionais, gerenciais e administrativas da empresa. O custo é que vai definir se determinada venda propicia ou não ganho para a empresa

Fonte: *Viagem ao mundo do empreendedorismo*, organizado pelo Instituto de Estudos Avançados (IEA)

Fique ligado!



CONSELHO EMPREENDEDOR

Os controles não fornecem, eles próprios, as respostas e sim sugerem as perguntas a serem respondidas pelo empresário ou administrador.

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

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE CONTROLE UTILIZADOS NA GESTÃO FINANCEIRA?

Foram elencados 12 principais instrumentos de controle utilizados na gestão empresarial. A seguir, você verá cada um detalhadamente.

Fluxo de caixa

O fluxo de caixa indica os recebimentos e os pagamentos a serem realizados e calcula o saldo disponível em caixa, pelo regime de caixa, na data efetiva de seu recebimento ou pagamento.

Seu objetivo é calcular o saldo disponível em caixa, para se tomar a decisão de buscar os recursos necessários ou aplicar os recursos disponíveis.

No fluxo de caixa deverão ser registrados todos os recebimentos (vendas à vista, recebimento de duplicatas e outros recebimentos) e todos os pagamentos (compras à vista, pagamentos de duplicatas, pagamento de despesas, outros pagamentos) previstos para o dia.

Fluxo de caixa básico

ENTRADAS

- ▶ Aportes
- ▶ Empréstimos bancários
- ▶ Vendas à vista
- ▶ Recebimentos de duplicatas
- ▶ Outras entradas

SAÍDAS

- ▶ Pagamento de empréstimos
- ▶ Aquisições à vista
- ▶ Pagamento a fornecedores
- ▶ Pagamento de despesas
- ▶ Outras saídas

Atenção! O saldo de caixa não indica, necessariamente, que a empresa está tendo lucro e nem prejuízo em suas atividades operacionais.

- custo total das mercadorias/produtos vendidos.
3. Calcular no Controle de Estoque o saldo em quantidades, custo unitário e custo total das mercadorias/produtos que ficaram em estoque. Obs: o custo unitário é calculado pelo custo médio ponderado da seguinte forma: $\text{Custo Total} \div \text{Quantidade}$.
 4. Periodicamente, confirmar se o saldo calculado no Controle de Estoque "bate" com o estoque físico existente na empresa. Para exemplificar o item 3, observe o seguinte exemplo: sua empresa possui, em estoque, 15 camisetas adquiridas no mês de maio, pelo custo unitário de R\$ 6,00 e 10 camisetas adquiridas no mês de abril, pelo custo unitário de R\$ 5,00.

QUAIS OS ERROS MAIS COMUNS NA GESTÃO FINANCEIRA?

A falta de uma adequada gestão financeira, pelas empresas, provoca uma série de problemas de análise, planejamento e controle financeiro das suas atividades operacionais, entre os quais citamos:

- ▶ Não ter as informações corretas sobre saldo do caixa, valor dos estoques das mercadorias, valor das contas a receber, valor das contas a pagar, volume das despesas fixas ou financeiras, etc., porque não fazem o registro adequado das transações realizadas.
- ▶ Não conhecer corretamente o volume e a origem dos recebimentos, o volume e o destino dos pagamentos, porque não elaboram o fluxo de caixa.
- ▶ Não conhecer corretamente o custo das mercadorias vendidas, porque não fazem um registro adequado do estoque de mercadorias.
- ▶ Não fazer análise e planejamento financeiro da empresa, porque não tem um sistema de informações gerenciais (fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e balanço patrimonial).
- ▶ Não saber se a empresa está tendo lucro ou não, em suas atividades operacionais, porque não elaboram o demonstrativo de resultados.
- ▶ Não calcular corretamente o preço de venda de seus produtos, porque não conhecem os seus custos e despesas.
- ▶ Não saber quanto os sócios retiram de pró-labore, porque não estabelecem um valor fixo para a remuneração dos sócios.
- ▶ Não saber corretamente o valor das despesas fixas da empresa, porque não fazem separação das despesas pessoais dos sócios com as despesas da empresa.
- ▶ Não saber o valor patrimonial (bens) da empresa, porque não elaboram o balanço patrimonial.
- ▶ Não saber administrar corretamente o capital de giro da empresa, porque não conhecem o ciclo financeiro de suas operações.

Como calcular o retorno do investimento?

Investimento é todo o capital aplicado na empresa, ou seja, o capital social inicial mais os aumentos (aporte) de capital adicional, mais os lucros reinvestidos na empresa.

Prazo de retorno do investimento (PRI)

$$PRI = \frac{\text{Total do Investimento}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Exemplo:

$$PRI = \frac{18.000,00}{9.992,08} = 1,80 \Rightarrow 2 \text{ meses}$$

(obs.: como o resultado não é um número inteiro, deve-se arredondar para cima)

Com base neste índice podemos afirmar que, em um prazo de dois meses, todo o capital investido pelo proprietário retornará na forma de lucros.

O que é lucro líquido?

É o valor que sobra das vendas, menos todos os custos e despesas. O lucro líquido tem por objetivo remunerar o investimento feito na empresa. Se não for distribuído, aumenta o valor do patrimônio líquido da empresa.

O que é lucratividade e rentabilidade?

A **Lucratividade** indica o percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas. A **Rentabilidade** indica o percentual de remuneração do capital investido na empresa.

Como calcular lucratividade e rentabilidade da empresa?

Lucratividade

É o índice que mede o lucro líquido em relação às vendas realizadas. A lucratividade é calculada da seguinte forma:

$$\text{Lucratividade} = \left(\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \right) \times 100$$

Exemplo:

$$\text{Lucrat.} = \frac{9.992,08}{48.836,00} = 0,2046 \Rightarrow 20,46\%$$

Com base neste índice podemos afirmar que: para cada R\$ 100,00 em vendas, a empresa obterá R\$ 20,46 de lucro.

Rentabilidade

É o índice que mede o lucro líquido em relação ao investimento (patrimônio líquido). A rentabilidade é calculada da seguinte forma:

$$\text{Rentabilidade} = \left(\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Invest. Total}} \right) \times 100$$

Exemplo:

$$\text{Invest. total} = \text{R\$ } 18.000,00$$

$$\text{Rentabilidade} = \frac{9.992,08}{18.000,00}$$

$$\text{Rentabilidade} = 0,5551 \Rightarrow 55,51\%$$

Com base neste índice podemos afirmar que o capital investido no negócio retorna sob a forma de lucro, a uma taxa de 55,51%.

Como calcular a Necessidade de Capital de Giro (NCG)?

A Necessidade de Capital de Giro (NCG) da empresa é calculada das seguintes maneiras:

Maneira 1 – Pelo saldo das contas no Balanço Patrimonial

$$\begin{aligned} \text{NCG} = & \text{Contas a Receber} \\ & + \text{Valor em Estoque} \\ & - \text{Valor das Contas a Pagar} \end{aligned}$$

Exemplo:

$$\text{Contas a Receber: R\$ } 25.000,00$$

$$+ \text{ Estoques R\$ } 40.000,00$$

$$- \text{ Contas a Pagar R\$ } 35.000,00$$

$$= \text{NCG: R\$ } 30.000,00$$

Maneira 2 – Pelo Ciclo Financeiro

$$\begin{aligned} \text{NCG} = & \text{Ciclo Financeiro (CF)} \\ & \times \text{Valor das Vendas por Dia} \\ \text{CF} = & \text{Prazo Médio de Estoques} \\ & + \text{Prazo Médio de Recebimentos} \\ & - \text{Prazo Médio de Pagamentos} \end{aligned}$$

Exemplo:

$$\text{PM Recebimentos} = 30 \text{ dias}$$

$$\text{PM Estoques} = 45 \text{ dias}$$

$$\begin{aligned} \text{PM Pagamentos} &= 35 \text{ dias} \\ \text{Vendas por Dia} &= \text{R\$ } 750,00 \\ \text{CF} &= 45 + 30 - 35 = 40 \text{ dias} \\ \text{NCG} &= \text{R\$ } 750,00 \times 40 \text{ dias} \\ \text{NCG} &= \text{R\$ } 30.000,00 \end{aligned}$$

O que é ponto de equilíbrio (PE)?

Ponto de equilíbrio é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas. No ponto de equilíbrio a empresa não terá lucro nem prejuízo.

Como calcular o ponto de equilíbrio?

Ponto de Equilíbrio em Valores:

$$PE = \frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição (\%)}}$$

Veja o exemplo:

$$\text{Despesas Fixas: R\$ } 6.000,00$$

$$\text{Margem de Contribuição: } 25\%$$

$$\text{PE em Valores: R\$ } 6.000,00 / 25\%$$

$$\text{PE em Valores: R\$ } 24.000,00$$

Ponto de Equilíbrio em Quantidades:

$$PE = \frac{\text{Despesas Fixas}}{\text{Margem de Contribuição}}$$

Exemplo:

$$\text{Despesas Fixas: R\$ } 8.000,00$$

$$\text{Margem de Contribuição: R\$ } 4,20$$

$$\text{PE em Quant.: R\$ } 8.000,00 / \text{R\$ } 4,20$$

$$\text{PE em Quant.: } = 1.905 \text{ unidades}$$

Veja outro exemplo do cálculo do ponto de equilíbrio em quantidades:

$$PE = \frac{\text{Custos Fixos}}{(\text{PVU} - \text{CVU})}$$

Exemplo:

$$\text{Custo Variável Unitário (CVU): R\$ } 10,41$$

$$\text{Preço de Venda Unitário (PVU): R\$ } 26,02$$

$$\text{Custos Fixos: R\$ } 19.100,00$$

$$\text{Margem de Contribuição Unitária}$$

$$\text{MCU} = \text{PVU} - \text{CVU}$$

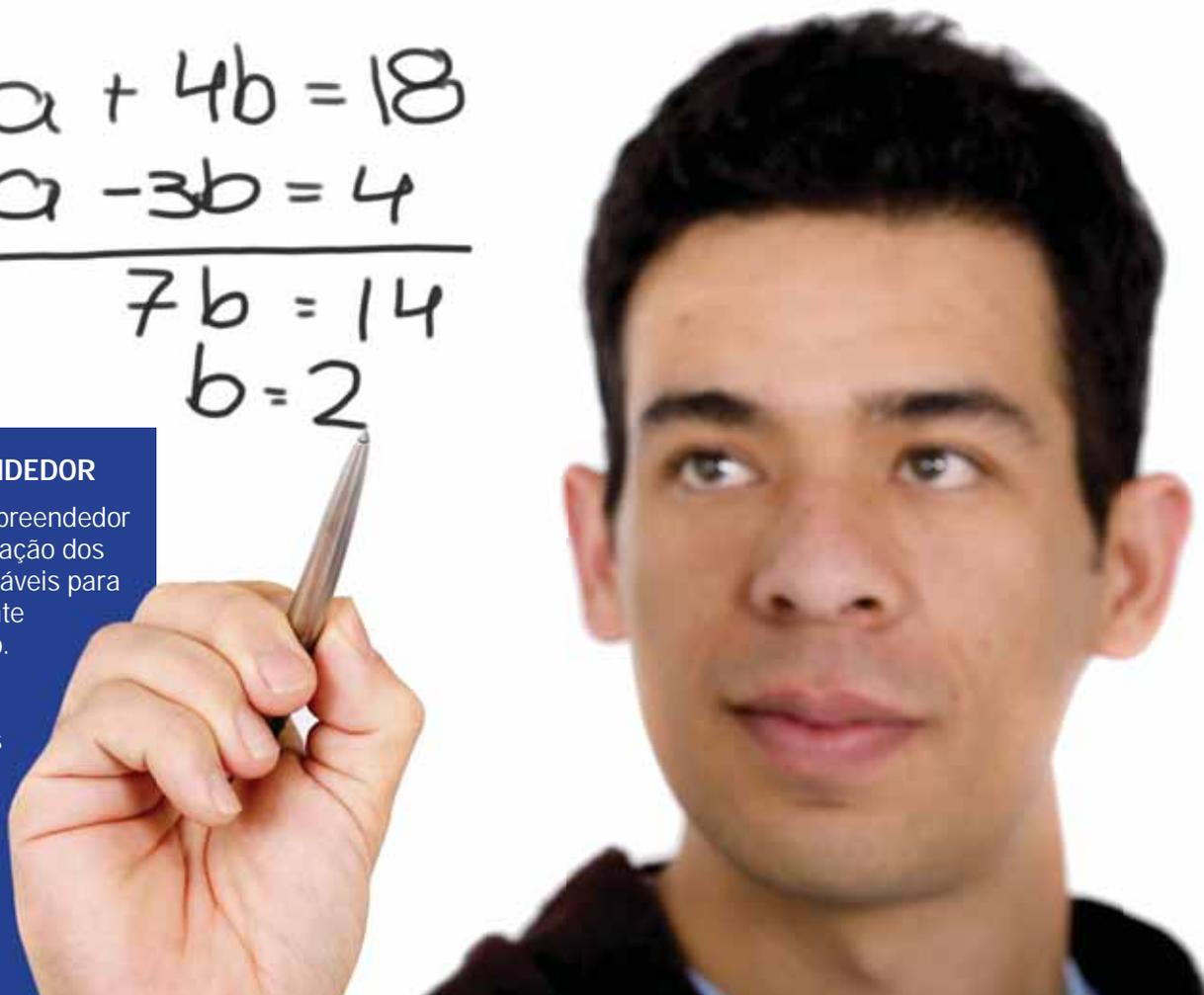
$$\text{MCU} = 26,02 - 10,41 = \text{R\$ } 15,61$$

$$\begin{array}{r}
 2a + 4b = 18 \\
 2a - 3b = 4 \\
 \hline
 7b = 14 \\
 b = 2
 \end{array}$$

CONSELHO EMPREENDEDOR

O lado gerencial do empreendedor deve possibilitar a utilização dos instrumentos indispensáveis para a administração presente e futura da organização. Nada de sofisticações incabíveis para uma pequena empresa, mas algumas ferramentas elementares para uma certa longevidade.

Fonte: *Viagem ao mundo do empreendedorismo*, organizado pelo Instituto de Estudos Avançados (IEA)



PURESTOCKX

Agora sim é possível calcularmos o ponto de equilíbrio.

Ponto de Equilíbrio (\$)

PE \$ = Custos Fixos/MCU

PE \$ = 19.100,00/15,61

PE \$ = 1.224 unidades

A análise do ponto de equilíbrio possibilita estudar decisões sobre diferentes volumes de operações.

O que é margem de contribuição (MC)?

É o valor ou percentual que sobra das vendas, menos o custo direto variável e as despesas variáveis. A margem de contribuição representa quanto a empresa tem para pagar as despesas fixas e gerar o lucro líquido.

Como calcular a margem de contribuição?

A margem de contribuição é calculada da seguinte forma: Preço de Venda (PV), menos o Custo da Mercadoria Vendida menos o Custo das Despesas Variáveis

Exemplo:

Despesas Variáveis = R\$ 2,50

Mercadorias Vendidas = R\$ 10,00

Preço de Venda = R\$ 21,00

MC = Preço de Venda

– Custos Mercadorias Vendidas

– Despesas Variáveis

MC = 21,00 – 10,00 – 2,50

MC = R\$ 8,50

O que é preço de venda (PV)?

O preço de venda é o valor que deverá cobrir o custo direto da mercadoria/ produto/serviço, as despesas variáveis (impostos, comissões, etc.), as despesas fixas proporcionais (aluguel, água, luz, telefone, salários, pró-labore, etc.) e, ainda, sobrar um lucro líquido adequado.

Atenção! Quem determina o preço de venda é o mercado. Para isso, consulte o preço de venda dos seus concorrentes e informe-se quanto as pessoas estão dispostas a pagar por esse bem ou serviço.

Como calcular o preço de venda?

$$PV = \frac{\text{Custo Direto Variável}}{\left(\begin{array}{l} 100\% \\ - \% \text{ despesas variáveis} \\ - \% \text{ despesas fixas} \\ - \% \text{ lucro líquido} \end{array} \right)}$$

Exemplo:

Custo Direto Variável: R\$ 20,00

Despesas Variáveis: 5%

Despesas Fixas: 20%

Lucro Líquido: 8%

PV = R\$ 20,00/(100% – 5% – 20% – 8%)

PV = R\$ 20,00/67%

PV = R\$ 29,85

Entretanto, deve-se comparar com o preço praticado pelo mercado. Caso o preço de mercado seja menor do que o preço calculado, a empresa deverá desenvolver alguma ação para diminuir os seus custos ou despesas, ou então aceitar um lucro líquido menor.

CONSELHO EMPREENDEDOR

Os controles de natureza financeira são importantes, mas apresentam limitações evidentes: não permitem aprofundar o conhecimento sobre aspectos cruciais da atividade empresarial, tais como a satisfação dos clientes e consumidores, as percepções do mercado em relação aos produtos e às empresas. Para evitar essas miopias, é recomendável utilizar métodos de controles multidimensionais, sendo o Balanced Scorecard (BSC) o mais conhecido. O BSC associa quatro esferas: controles financeiros, dimensão do cliente ou consumidor, dimensão interna e dimensão de aprendizagem e perenização.

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



O que é custo direto variável?

O custo direto variável é o valor gasto diretamente com as mercadorias/produtos/serviços que a empresa vende:

- ▶ Nas atividades comerciais: é o custo de aquisição das mercadorias a serem revendidas.
- ▶ Nas atividades industriais: é o custo de aquisição das matérias-primas gastas na produção, mais o custo da mão-de-obra diretamente envolvida no processo de fabricação.
- ▶ Nas atividades de serviços: é o custo da mão-de-obra diretamente envolvida na realização do serviço, mais o custo dos materiais utilizados no serviço realizado.

O custo direto variável representa os valores diretamente gastos na aquisição das mercadorias, ou na fabricação dos produtos ou, ainda, na realização dos serviços.

O que são despesas fixas?

São as despesas administrativas realizadas para o adequado funcionamento da empresa, independentemente do valor das vendas.

Exemplos de despesas fixas:

- ▶ Aluguel, condomínio, IPTU;
- ▶ Água, luz, telefone;
- ▶ Salários administrativos;
- ▶ Pró-labore (retirada dos sócios);
- ▶ Encargos sociais sobre salários e pró-labore;
- ▶ Honorários profissionais (contador, outros);
- ▶ Despesas com veículos;
- ▶ Despesas com alimentação;
- ▶ Despesas financeiras;
- ▶ Despesas de manutenção;
- ▶ Depreciação sobre ativo fixo.

Como controlar despesas fixas?

Diariamente: registrar no Controle de Despesas Fixas todas as despesas fixas realizadas, devidamente classificadas.

Mensalmente: comparar as despesas fixas realizadas com os meses

anteriores e analisar as eventuais discrepâncias.

O que são despesas variáveis?

Despesas variáveis são obtidas em função das vendas realizadas. Normalmente se caracterizam como um percentual sobre o valor das vendas efetivas.

Exemplos de despesas variáveis:

- ▶ Impostos sobre as vendas;
- ▶ Comissões sobre as vendas;
- ▶ Desconto do cartão de crédito.

Como controlar despesas variáveis?

Diariamente: registrando no Controle de Despesas Variáveis todas as despesas variáveis realizadas, devidamente classificadas.

Mensalmente: comparando as despesas variáveis realizadas com os meses anteriores e analisando as eventuais discrepâncias.

Atenção! Lembre-se que as despesas variáveis representam um percentual fixo em relação às vendas realizadas.

QUARTA PARADA: NOVOS RUMOS, DE OLHO NO FUTURO

“Em uma sociedade empreendedora, os indivíduos enfrentam um enorme desafio, desafio este que precisam explorar como sendo uma oportunidade: a necessidade por aprendizado e reaprendizado continuados”.

Peter F. Drucker

Este manual foi concebido pelo Sebrae e editado pela Revista *Empreendedor* com a intenção de fornecer a você uma gama de ferramentas básicas que possam ser usadas em um mundo de rápidas transformações. As ferramentas foram elaboradas para serem simples, mas os conceitos por detrás delas são bem abrangentes.

Administrar é um negócio difícil. Nem sempre as coisas são tão simples. A realidade, às vezes, é outra. Hoje não há mais campo para o improviso permanente. Aquele que per-

manece no improviso, mais cedo ou mais tarde descobrirá que só o improviso permaneceu. Já a empresa definitivamente desapareceu, se perdeu na poeira da desorganização.

A importância dos recursos aqui apresentados, para administrar com sucesso, e de outras ferramentas administrativas é que eles permitem que as chamadas complexidades, os chamados problemas, sejam avaliados da forma mais simples e elementar possível, com um passo de cada vez.

Este manual procurou ajudá-lo a tornar a administração maleável, já que forneceu uma estrutura que permite que o sofisticado processo de administração seja conduzido com um mínimo de adversidades e com um máximo de resultados positivos.

Aproveite as oportunidades e os desafios. Questione-se constantemente: “Posso mudar para melhor?”, “Quando?”, “Como?...”.

Lembre-se: Nada deve ser feito em um negócio, a menos que:

- ▶ Exista uma razão justificável para fazê-lo;
- ▶ Ele se pague em um tempo razoável (relação custo/benefício);
- ▶ Possa ser explicado em linguagem clara e simples para todas as pessoas com a incumbência de fazê-lo funcionar.

Devemos procurar um futuro ideal e criar um forte senso de visão da empresa como um todo. O papel primordial do empreendedor é estabelecer um sonho para o qual todos os empregados vão contribuir e para cuja realização todos devem dirigir seus esforços com mais entusiasmo.

A realidade será instalada mais tarde. Para ter certeza de um desafio e de um senso de comprometimento com um resultado altamente satisfatório, é imprescindível que as mentes sejam tão criativas e idealistas quanto se possa imaginar. Procure criar uma paixão por resultados não apenas bons, mas excelentes.

As respostas para os seguintes questionamentos devem ser insistentemente procuradas, tendo em vista uma empresa renovada e sintonizada com a modernidade:

- ▶ O que será da empresa dentro de cinco a 15 anos?
- ▶ Quais serão os principais produtos e serviços?
- ▶ Quem serão os funcionários?
- ▶ Quais serão suas atitudes e comportamentos?
- ▶ Qual será a formação profissional e suas qualificações?
- ▶ O que significa ser membro da empresa?
- ▶ Quais serão os valores compartilhados da empresa?
- ▶ O que as pessoas envolvidas dirão da empresa ou como apresentarão a empresa para as pessoas de fora?
- ▶ Como a empresa será avaliada por:
 - Seus membros e empregados?
 - Seus consumidores/clientes?
 - Sua comunidade?
- ▶ Qual será a cultura da empresa?

Esperamos que você tenha gostado deste nosso estudo. Mas ele ainda não terminou, avançamos apenas mais uma etapa da navegação. No próximo mês, a Revista *Empreendedor* publica a primeira das três partes que compõem o Manual da Etapa 5, *Relacionando o negócio com o mercado*, o último do programa Negócio Certo.

Desejamos sucesso em seu empreendimento e grandes retornos em lucros e realização pessoal.

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